

RAPPORT

Projektforløb for medarbejdere i Afdeling A-D, Anstalten ved Herstedvester

A N K E R H U S



September 2007

1. Indledning

1.1 Baggrund

Igennem en længere periode har medarbejdere og ledelse i Anstalten ved Herstedvester i forskellige sammenhænge drøftet ønsker og behov til igangsætning af et projekt målrettet alle medarbejdere i en af anstaltens afdelinger (bygning A-D).

Medarbejderne har i den sammenhæng bl.a. tilkendegivet, at de:

- *Ønsker at der sker noget og gerne hurtigt*
- *Har vanskeligt ved at præcisere, hvad de ønsker/har behov for*
- *Ikke selv har haft et konkret forslag til et projekt*

Det er på denne baggrund, at det er besluttet at iværksætte et projekt målrettet det civile og uniformerede personale tilknyttet bygning A-D.

1.2 Formål med projektet

Det overordnede formål med projektet er, at få afdelingen videre på en positiv måde og bidrage til at styrke bl.a. samarbejde, kommunikation og arbejdsmiljøet i afdelingen. De konkrete mål med projektet er, at:

- Sikre, at den enkelte medarbejder *individuel*t får lejlighed til at fremkomme og italesætte sine oplevelser af samarbejde, kommunikation og arbejdsmiljø samt forventninger, idéer og ønsker hertil
- Sammenfatte og fastholde perspektiver, forslag etc. til en styrkelse af samarbejde, kommunikation og arbejdsmiljø på bygning A-D samt anbefalinger hertil.
- Medarbejderne *i fællesskab* får lejlighed til at drøfte, identificere og prioritere fremadrettede handlinger med henblik på at udvikle samarbejdet, kommunikationen og arbejdsmiljøet.

1.3 Projektforløbet

Der har til projektet været nedsat en styregruppe bestående af vicefængselsinspektør Kirsten Jensen, Personale- og sikkerhedskonsulent Per Myrthue, Afdelingsformand John Rasmussen, Afdelingsleder Kim Steen Rasmussen og Ledende Psykolog Steen Møllerup. Denne har sammen med de tre eksterne konsulenter fra Ankerhus A/S været overordnet ansvarlig for projektet.

Projektet har været formuleret i tre trin, som Ankerhus indledende har informeret medarbejderne om skriftligt og på et informationsmøde den 20. juni 2007:

Trin 1: Individuelle personlige samtaler (anonyme) for alle faste medarbejdere på bygningen.

Der har været afholdt individuelle interviews á ca. 1½ time med fasttilknyttet personale i afdeling A-D. I alt drejer det sig om 19 uniformerede medarbejdere, tre civile medarbejdere, afdelingslederen og den Ledende Psykolog. Derudover har der været afholdt individuelle interviews med Afdelingsformand John Rasmussen, Personale- og sikkerhedskonsulent Per Myrthue samt Fængselsinspektør Lene Møller-Nielsen. For en enkelt medarbejder har det pga. barsel ikke været muligt at afholde interviewet. Kriteriet for udvælgelsen af interviewdeltagere har efter Ankerhus' anbefaling været, at alle som har en relation til A-D og en indflydelse på arbejdsmiljøet skulle deltage. Interviewene er alle gennemført med en af de eksterne konsulenter.

Interviewene er afholdt som et såkaldt "semi-struktureret" interview. Det vil sige, at vi har gennemført interviewene ud fra en overordnet og struktureret spørgeramme omkring en række temaer, men også at vi har ladet interviewene og vores spørgsmål styre af det, der har fyldt hos den enkelte.

Trin 2: Sammenfattende konklusion/anbefaling til videre handling udarbejdes af eksternt konsulentfirma.

Ankerhus har på baggrund af interviewene sammenfattet indeværende rapport. Rapporten er alene udarbejdet af Ankerhus og præsenteret for styregruppen inden den er præsenteret for medarbejderne på A-D.

Rapporten er i princippet offentlig, men vi vil gerne opfordre til at den anvendes med respekt for de deltagende parter, som har givet os deres oplevelser, udsagn og forslag i en fortrolig og tillidsfuld ånd, men også i et lukket rum og tiltænkt en mere snæver kreds af aktører (bygning A-D).

Trin 3: Temadag for hele afdelingen (bygningen)

Med afsæt i rapporten afholdes der en temadag for personalet på A-D. Temadagen har, udover det at drøfte rapporten, til hensigt at fungere som et fælles afsæt for at formulere og beskrive ønsker til det gode samarbejde og arbejdsmiljø på A-D. Desuden har dagen til formål at identificere og prioritere handlinger og aktiviteter, der kan være med til at udvikle dette.

Efter temadagen "afleveres" projektet fra styregruppen og konsulenterne til A-D, som dermed ejer og er ansvarlig for den fremadrettede udvikling.

1.4 Om rapporten og fremgangsmetoden

Nærværende rapport forsøger, at frembringe de forskellige perspektiver og analysere de forhold der optager personalet på A-D omkring samarbejde, kommunikation og arbejdsmiljø m.v. Her drejer det sig om at finde vejen frem til det gode arbejdsmiljø og få drejet dialogen i en konstruktiv retning.

Vores hensigt er derfor ikke at dokumentere vore data kvantitativt. Vores fremgangsmåde er at tilvejebringe de oplevelser og ønsker, der måtte eksistere. Samtidig vil vi tolke på de informationer og der ud fra vurdere muligheder, begrænsninger samt fremmende og hæmmede dynamikker i miljøet. Her anvender vi vores konsulenterfaring fra andre og tilsvarende situationer.

Vort arbejde ligner hermed på mange måder detektivens arbejde, hvor vi prøver at finde ind til substans i sagen og hvilke motiver, der ligger under, men adskiller sig herved, at vi ikke leder efter skyldige eller skal anklage nogen. Vi leder efter mulige *forklaringer*, der kan hjælpe til at bibringe *forståelse* og *bevidstgørelse*, for at finde vejen frem mod den ”mark”, hvor det gode arbejdsmiljø gror og bevæge os væk fra de negative energier og billeder.

Rapporten repræsenterer dermed den udefrakommendes tolkning af situationen og er på denne måde et subjektivt udspil, men altså ud fra at vi har talt med alle implicerede og hørt uforbeholdent på alle synspunkter med et positivt mål for øje. Rapporten søger dermed at kvalificere den videre dialog om arbejdsmiljøet på A-D og kan således ikke benyttes til at afsige ”dom” over nogen.

I rapporten benytter vi ord som personalet, de ansatte, medarbejderne m.v. Her refererer vi til *det samlede personale tilknyttet A-D*, som vi har talt med, altså både det uniformerede og civile personale, med mindre andet er eksplicit nævnt. Med ledelsen og ledergruppen mener vi *den samlede ledelse* på Herstedvester, med mindre andet er nævnt.

1.4.1 Interviewdeltagernes anonymitet

Vi har under hensyntagen til det, at sikre deltagerne en tryk ramme for at viderebringe deres oplevelser i et interview med os, garanteret alle fuld anonymitet. Dermed er ingen enkeltpersoner citeret i rapporten.

1.4.2 Metodens og rapportens begrænsninger

Interviewformen åbner op for mange og forskellige perspektiver. Men samtidig er det deltageres oplevelser og tolkning af begivenheder, vi får indblik i. Oplevelser kan som bekendt være forskellige afhængig af, hvorfra og med hvilke briller man anskuer verden. Dermed kan metoden, og rapporten ikke tages som udtryk for én objektiv sandhed, hvis en sådan findes. I bedste fald

findes der flere sandheder. Med andre ord er vores informationsgrundlag fra interviewene primært subjektivt frem for objektivt.

Gengivelser af forskellige synspunkter i rapporten, hvad enten de er udtryk for de mange eller de fås mening, kan derfor ikke vurderes som sande eller usande, rigtige eller forkerte og bør i princippet tillægges lige vægt.

Endvidere er mængden og mangfoldigheden i information i den interviewbaserede metodeform stor. Det giver på den ene side *indblik* i mange temaer, men samtidig er det en udfordring også at skabe *overblik*, såfremt alle informationer og nuancer skal medtages. I rapporten er der derfor alene medtaget de væsentligste synspunkter af hensyn til formidlingen, hvorfor alle nuanceringer ikke er gengivet. Det betyder, at den enkelte interviewdeltager ikke nødvendigvis finder alle sine synspunkter i rapporten.

2. Sammenfatning af interviewene

2.1 Overordnede indtryk

Generelt oplever alle medarbejdere på afdeling A-D, at arbejdsmiljøet og stemningen har været ret trykket igennem en lang periode. Størstedelen af fængselsfunktionærerne oplever stemningen som meget demotiverende og energitappende, hvilket også smitter af på det civile personale. Nogle af betjentene beskriver, at stemningen til tider har båret præg af en begravelsesstemning.

Det er mindst ligeså tydeligt, at den begivenhed, medarbejdere på afdeling A-D ligger til grund for den nuværende situation primært er, at ledelsen i foråret 2006 afholdt tjenestelige samtaler med fire fængselsfunktionærer fra afdeling A-D. Baggrunden for samtalerne og hvordan de er blevet oplevet af personalet, optager den dag i dag mange.

Mange betjente på A-D giver udtryk for, at samtalerne har været et chok både for de involverede, men også for en bredere skare af medarbejdere på A-D. Disse giver udtryk for dramatiske reaktioner både fysisk som psykisk. Vi har mødt dem, nu et år efter samtalerne, og det fylder den dag i dag nok mere end godt er for nogen. Mange af de betjente, der i første omgang ikke var direkte berørt af samtalerne, har haft ondt af de betjente det ”gik ud over”, idet de kunne se, høre og mærke deres vedvarende frustration, som så også er blevet det primære samtaleobjekt i betjentkredsen. De har oplevet samtalerne som en form for ”advarsel”, om end ikke i formel forstand, og dermed som et kraftig irresættelse.

Det opleves yderligere frustrerende, at der er gået så lang tid siden inden indeværende proces kunne sættes i gang. Endeligt oplever mange, at artiklen i Morgenavisen Jyllands-Posten yderligere har bidraget til et anstrengt arbejdsmiljø, da det ikke opleves, at artiklen efterfølgende blev dementeret eller nedtonet i tilstrækkelig grad i medierne.

Andre medarbejdere på A-D er frustrerede over, at det ikke har været muligt at komme videre og fremad, da det primære samtaleemne og stemningen knytter an til en historisk begivenhed. De oplever, at fortiden fylder det hele. Mange har derfor også haft vanskeligt ved at forholde sig til, hvad der skal ske fremadrettet vedrørende forbedringer af arbejdsmiljøet og vejen dertil.

Dermed er disse samtaler også genstand for den primære afrapportering om arbejdsmiljø m.m. og rækker som sådan udover A-D. De har fyldt en meget stor del af samtlige interview. Nedenfor er gengivet en beskrivelse af de hovedtemaer og oplevelser fra interviewdeltagerne, vi som konsulenter står tilbage med på baggrund af de afholdte interviews.

2.2 Oplevelsen af A-D og Herstedvester som arbejdssted

Stort set alle nævner samstemmigt, at de enten er eller har været særdeles glade for A-D og Herstedvester i det hele taget som arbejdsplads. De oplever at løse en vigtig samfundsopgave, finder energi og motivation i fællesskabet og kollegerne og oplever generelt, at fagligheden er høj hos dem selv og kolleger. Mange nævner også, at de sætter pris på den tætte relation og dialog til de indsatte, som er mulig på Herstedvester. Også blandt det civile personale opleves det, at der er mulighed for et meningsfyldt samt (tvær)fagligt spændende og udviklende arbejde.

2.3 Den negative kultur og ”meningstyranniet”

Der er blandede oplevelser af, hvorvidt der eksisterer en negativ kultur blandt det uniformerede personale, hvorvidt tonen er i orden eller ikke og om talen er hjertelig eller nedsættende etc.

En stor del af personalet oplever, at der løbende er brug for, at ”god takt og tone” er i fokus, fordi der er en tendens til, at den skærpes, når der ikke er fokus på den. Grundlæggende giver en stor del af personalet samtidig udtryk for, at omgangstonen ikke har været synderligt anderledes end den altid har været.

Blandt medarbejderne tilknyttet A-D findes enkeltstående eller flere oplevelser og eksempler på en jargon, som ud fra deres normer og værdier ikke er i orden, og kan opleves nedgørende i forhold til én selv eller indsatte. De oplever, der derfor generelt har været brug for at stramme lidt op. Nogle af disse medarbejdere oplever det også forbundet med en vis ”risiko” at skulle konfrontere kolleger med dette, og blandt betjentene opleves det samtidig svært at hente støtte hos betjentforeningen i forhold til netop det spørgsmål. Blandt andet fordi, de oplever stærke relationer mellem betjentforeningen og en række stærke kolleger, og at betjentforeningen derfor ikke er så lydhor, især hvis den oplevede problematik vedrører bestemte kolleger. En forening de i øvrigt på mange andre områder oplever som en god faglig organisation. Samtidig refererer de til tidligere kolleger, som har forladt A-D med henvisning til ovenstående og en negativ kultur/tone.

Det er dog ikke ualmindeligt, at der internt i betjentkredsen i A-D også er en vis selvjustits omkring tonen. De påtaler overfor hinanden, hvis følelsesmæssige reaktioner i en given situation får sproget til at gå i selvsving. I forlængelse heraf oplever mange medarbejdere omvendt intet unaturligt i, at tonen kan være lidt kontant, arbejdsstedet og kerneopgaven taget i betragtning. De er mere uforstående overfor, og kan ikke se, at der skulle eksistere en negativ kultur.

Der er også forskellige oplevelser af, hvorvidt en gruppe af stærke betjente sætter dagsordenen for, hvad man skal og må mene på A-D. Igen giver en del af både det uniformerede og civile personale udtryk for, at der er betjente, som er meget styrende for, hvordan man skal gebærde sig på A-D eller

i en mere moderat udgave blot fylder meget i afdelingen (er toneangivende). I den første udgave oplever medarbejdere på A-D mere bevidst, at blive frosset ud af fællesskabet i en kortere eller længere periode, at blive rodet ind i og skulle tage stilling til andre personer, ledelse, synspunkter m.m., som de ikke syntes vedrører én direkte. På samme måde refererer disse medarbejdere også eksempler på, at kommunikation til ledelsen i nogle situationer afstemmes, og at de oplever et mere koordineret og aktivt pres for at mene noget bestemt i den henseende.

I den moderate udgave oplever man, at det kan være svært at fremkomme med idéer, forslag til andre metoder, alternative synspunkter etc., idet det forventes, at være ude af trit med den ”gældende” norm og holdning og hvad der er den historiske praksis i A-D.

Andre igen giver udtryk for, at de ikke kan genkende det billede, at et mindretal skulle være styrende for flertallets mening og adfærd.

2.4 Oplevelsen af samtalerne i 2006

De tjenestelige samtaler har haft en oplevet mærkbar effekt på arbejdsmiljøet. Det tilkendegiver alle. Mange har oplevet det som en hård og kontant måde at tage fat i problemstillingen på. Om end der er forskelle i oplevelsen af, hvorvidt det har været berettiget eller ikke, så udtrykker flertallet sympati og omsorg i forhold til kolleger, som har været mærket af oplevelsen.

Nogle er decideret uenige i, at samtalerne overhovedet har været nødvendige. Andre mener, at de i så fald kunne have været taget på mere uformel og uhøjtidelig vis, og andre igen mener det var nødvendigt, der blev taget fat. Centralt hos flere er dog stadig oplevelsen, at samtalerne (samt artiklen i Jyllands-Posten) er oplevet som en ikke-anerkendelse af det uniformerede personales arbejde i bred forstand, og disse oplever i det hele taget, at processen omkring de tjenestelige samtaler er kommet til at skygge for det gode arbejde og engagement, som også er en del af A-D.

Udover at samtalerne opleves som en devaluering af den faglige indsats i betjentkredsen, har det haft den konsekvens, at mange oplever en mistillid og utryghed indenfor betjentkredsen og i forhold til det civile personale. ”Hvad kan man nu sige til hvem, og går det nu videre”? Det ligger en dæmper på en åben kommunikation, som ikke er fordrende for samarbejdet. Eksempelvis oplever personale på A-D, at de kan blive mødt med umiddelbar tavshed, idet de træder ind i et lokale. Generelt kan man sige, at der p.t. blandt personalet eksisterer en meget stor bevidsthed om hvad, til hvem og hvordan man udtrykker sig.

2.5 Relationen ledelse og medarbejdere

Forholdet til ledelsen oplever betjentene på A-D, som anstrengt i manges øjne. ses af mange som et udtryk for en autoritær og topstyret ledelsesstil, som er ved at vinde indpas på Herstedvester, hvor der ikke er plads til dialog og nærvær. Samtalerne er i realiteten – uanset hensigten om at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø for alle - blevet et symbol på en hård og kontant form for ledelse, der ikke tager menneskelige hensyn. Desuagtet at ledelsen har afholdt opfølgningssamtaler med de involverede, mener en del af personalet eksempelvis, det er for dårligt, at ledelsen ikke har hanket lidt op i dem, der var til samtale.

Særlig hårde ord bruges af nogle betjente fra A-D om fængselsinspektøren, som ses som personificeringen af den oplevede ledelsesstil, men kritikken er generelt rettet mod ledergruppen i bred forstand. Eneste undtagelse er afdelingslederen, som er ny og derfor ikke en del af historien. Flere udtrykker tilfredshed med ham, men udtrykker samtidig, at ”nu må man også lige se”, ”vi kender ham jo ikke rigtigt endnu” osv.

De mest opbrugte blandt det uniformerede personale giver udtryk for at de egentlig inderst inde oplever, at ledelsen er ”ond” i ordets bogstaveligste forstand. De opfatter sig i ”krig” og bruger antageligt mere energi på arbejdet til opposition end på at udføre deres arbejde. Enkelte medarbejdere oplever endog, at ”krigen” ikke er en krig imellem ledelse og medarbejdere, men er en krig der udspiller sig imellem Kriminalforsorgen og Betjentforeningen, repræsenteret lokalt af henholdsvis inspektør og fællestillidsmand, hvori de ansatte oplever sig som ”kanonføde”. De giver udtryk for, at der altså eksisterer en konflikt på et andet niveau.

Andre af betjentene er mere moderate, men synes dog nok, at ledelsen kunne have ageret mere indfølelse både mht. samtalerne og mht. kommentarerne i Jyllands-Posten, fordi de jo kan mærke, hvad det har gjort ved miljøet, og hvordan det har fokuseret en utilfredshed.

Gruppen af kritiske medarbejdere udtrykker også en usikkerhed i forhold til, hvad fængselsinspektøren og ledelsen ønsker at gøre med Herstedvester på sigt. Hvad er intentionerne bag, hvad er deres visioner for fængslet, har inspektøren fået et særligt opdrag fra direktoratet om at ”rydde op” etc.?

Samtidig er der også en gruppe medarbejdere, som udtrykker tilfredshed med ledelsen og syntes generelt, at det er fint, at der nu kommunikeres krav og forventninger, at der tages fat på ting og at der nu i det hele taget er mere tydelig ”ledelse” på Herstedvester. De oplever, at der tidligere har været for lidt styring, opfølgning og handling i forhold til synlige problemstillinger.

Flere medarbejdere er interesserede i, at der bliver sat fokus på rollerne i organisationen, fængselsledelse, mellemedelse, det uniformerede personale, det civile personale etc. Hvilke roller spiller hvem, hvem har ret til at sige til og fra til hvem? Hvem skal have medarbejdersamtale med hvem og hvem kan sanktionere hvem? Hvem skal stå til regnskab overfor hvem? Medarbejderne bliver ikke bare berørt af egne strukturer, men færdes også på andre afdelinger, har kontakt med det civile personale og har en relation til andre ledere. Der synes i medarbejderkredsen at herske tvivl om hvilken rolle og hvilke beføjelser mellemedlerne har – ikke bare i et vertikalt perspektiv, men også horisontalt hvem der kan sige til og fra til hvad.

2.6 Kollegaer og fællesskab

Det er særdeles tydeligt, at et velfungerende fællesskab - socialt som fagligt - er en vigtig forudsætning for, at personalet trives med arbejdet i A-D. Dette dels fordi miljøet og de indsatte per definition er en belastning for arbejdsmiljøet sammenlignet med andre organisationer, og der er brug for kolleger at tale med, grine med, læsse af på osv. Dels fordi et velfungerende fællesskab er afgørende for kvaliteten i arbejdet, de indsatte og de ansattes sikkerhed etc.

Nogle medarbejdere oplever, at der strukturelt i A-D opstår nogle grupperinger i forhold til hvem, der typisk går på C-D og A-B. De beskriver, at der på C-D er mere festligt, højt til loftet og en mere bramfri tone, som for nogen altså opleves lidt for højtråbende. A-B beskrives som et mere roligt og gemytligt sted, hvor tingene foregår mere stille og roligt, og hvor tonelejet, kolleger i mellem og i forholdt til de indsatte, ikke er så skingert.

Enkelte efterspørger vagt- eller turnusordninger, som måske kan bløde op for disse forskelle, støtte fællesskabet og samarbejdet på tværs af nogle af grupperingerne på A-D og styrke fællesskabet i bred forstand. De anerkender dog samtidig, at tilliden og kendskabet til ens nære kolleger er vigtigt.

Endvidere giver nogle af betjentene udtryk for, at der i kulturen også eksisterer en norm, der tilsiger at medarbejdere med lang anciennitet typisk nyder særstatus. Det skal forstås på den måde, at de oplever, der sættes lighed mellem anciennitet og faglighed – og at betjente med lang anciennitet per definition derfor har en særlig autoritet og ved hvordan opgaverne løses bedst. Eller i hvert fald, at man ikke stiller spørgsmålstejn herved. De oplever det på den ene side hensigtsmæssigt i forhold til at videregive de mange erfaringer og have nogen at støtte sig til. På den anden side oplever de det uhensigtsmæssigt i forhold til, at ancienniteten nærmest er automatisk styrende for hvem, der har hvilke opgaver og roller – desuagtet at andre betjente er motiveret for at løse en given opgave eller har bedre færdigheder.

Andre sætter pris på udgang med de indsatte og at være tæt på de indsatte (både fagligt og menneskeligt). Dette oplever andre igen som en overskridelse af den professionelle distance til de indsatte, som er nødvendig for at bevare fagligheden i opgaveløsningen.

Fælles for alle er, at de oplever, at de indsatte påskønner relationen i begge tilfælde. Af gode grunde har vi ikke kunnet interviewe de indsatte, men vi får fra interviewdeltagerne oplysninger om både gode og dårlige tilkendegivelser fra de indsatte i forhold til de nævnte situationer.

3. Perspektiver og refleksioner på baggrund af interviewene

Som nævnt indledningsvist, har vi ikke set vores opdrag, som at udpege den eller de ”skyldige” for at arbejdsmiljøet opleves anstrengt. Vort største pædagogiske problem i nærværende rapport er, at mange af deltagerne i interviewene tænker sådan om vores arbejde. At de har bidraget til, at vi kunne finde frem til den - eller de skyldige. Men den ultimative sandhed er (heldigvis), at den skyldige for det anstrengte miljø næppe kan udpeges. Det der findes er for snævre virkeligheder, i nogle tilfælde delte virkelighedsopfattelser.

Det er til gengæld sandt, at inden for disse grænser af virkelighedsforsnævring, er et evigt grundlag for at placere skyld (og med rette i forhold til enkelt-episoder), specielt hvis de enkelte hændelser ikke anskues i historisk lys mht. hvad der er gået forud. En tilsvarende dynamik, som vi kender fra vores skoletid, hvor læreren skælder ud på sine elever, fordi de ikke hører efter, og eleverne der ikke hører efter, fordi læreren skælder ud osv. Hver enkeltstående episode kan kun forstås i sin dynamiske kontekst og i et historisk lys.

3.1 Ledelsesperspektivet

Indkaldelsen til samtalerne

Hvis vi tager udgangspunkt i de fire tjenestelige samtaler i 2006, så lad os prøve som uvildige at kommentere de spørgsmål, der dukker op og skaber spændinger i miljøet ud fra det tætteste, vi kan komme på *normer og præcedens* i danske virksomheder. Samtalerne som fylder allermost i bevidstheden hos betjentene på A-D og altså i deres vurdering af det interne miljø.

Det første spørgsmål, der melder sig er, i den offentlige mening i A-D, naturligt hvorvidt det var i orden, at ledelsen indkaldte fire personer til en tjenestelig samtale?

Hertil finder vi det ganske særlige i A-D (i den offentlige mening iblandt betjentene på afdelingen), at man slet ikke kan tillade sig noget sådan uden forvarsel (en kollektiv etisk vurdering). Blandt disse er refleksionen over, hvad en ledelse ellers skulle gøre, når den får underretninger om forhold, som opleves kritisable, i denne vurdering stort set fraværende.

Når vi spørger til, hvorvidt de synes, at en leder skal reagere på underretninger, så er svaret et selvfølgeligt ”jo”. Det de imidlertid også synes er, at man skal have eksemplificeret kritikken og mest vigtigt, have den konkretiseret ud i, hvem der har afgivet den. Med andre ord, i den offentlige mening, skal man kun kunne gå til ledelsen med ting, som man vil stå åbent frem med og ønsker at

diskutere med (og forsvare overfor) sine kolleger efterfølgende. En standrets opfattelse der næppe levner rum for, at ledelsen hører om ret mange ting, hvis den blev efterlevet.

Hvad kunne ledelsen ellers have gjort?

Af andre forslag der har været fremme om, hvorledes ledelsen ellers skulle have reageret på underretninger, er eksempelvis at ledelsen enten skulle have ”snakket” med de implicerede under mere uhøjtidelige former og kaldt dem til orden, eller den barske udgave, at ledelsen skal fyre dem øjeblikkeligt, så der faldt ro over sagen. Alternativt at ledelsen skulle have taget en kollektiv snak med alle i A-D om forventningerne, så ingen enkeltpersoner blev taget ud, til trods for afholdte personalemøder samt skriftlig kommunikation, som præciserede forventninger til adfærd i tråd med de gældende retningslinier.

Det kræver megen fantasi, at forestille sig, at de alternative handlingsforslag, vi har hørt ville kunne blive implementeret mere gnidningsfrit end den valgte metode, desuagtet at nogle af disse har været forsøgt. Så lad os bare fremsætte, at uanset hvad ledelsen havde foretaget sig i den anledning, ville det have givet modstand. Det eneste der ikke ville have givet samme reaktion – for os at se - ville have været at udstille de, der havde afgivet underretningerne. Men i så fald havde ledelsen i årevis fremover næppe fået en eneste underretning om noget som helst. Hermed ikke være sagt, at vi er uden forståelse for, at det kan være ubehageligt at stå til samtale hos ledelsen om sin adfærd.

Har ledelsen vist hensyn – eller det modsatte?

Vi bemærker os, med en del undren, at ingen – slet ingen – har set, eller kan indse, at der har ligget et hensyn til den enkelte i samtalerne. At den, der skulle til samtalen, var sikret, at afdelingsformanden var til stede, at disse fik mulighed for at holde samtalen helt privat og udenfor det offentlige rum og at der blev taget det hensyn, at den der var til samtale fik fri umiddelbart efter, så vedkommende ikke behøvede at redegøre for andre hvad samtalen drejede sig om, hvis der blev stillet spørgsmål. Tværtimod er disse hensyn blevet tolket som en skærpende ”ond” omstændighed og en ufølsom reaktion fra ledelsens side.

Hvis vi så konkluderer, jo - det var i orden (i et ledelsesperspektiv) at kalde de pågældende til samtale med de oplysninger, ledelsen var i besiddelse af, så fritager vi ledelsen for ond mening. Men hvorfor er situationen så sådan, at miljøet er kørt op over det skete? Hvorfor takker medarbejderne ikke ledelsen for, at man fortæller om sine bekymringer, frem for at bruge den ultimative sanktion i første omgang? Hvorfor ser de slet ikke den form for menneskelighed i det skete?

Svaret er flerfoldigt. For det første, så forudsætter det at opfatte tilbagemeldinger på sin adfærd som noget positivt, at der eksisterer et kodeks af fælles mål og fælles værdier i organisationen, som man overordnet kan samles om.

Klarhed om forventninger til ”god adfærd”

For mange på A-D har det, til trods ledelsens formidling af det gældende adfærdskodeks, ikke stået klart for dem, hvad dette indebærer eller man har i hvert fald ikke taget det til sig – hvis vi skal forsøge at forklare reaktionerne i et historisk perspektiv. Når medarbejdere opleves adfærdskorrigeret, personer der efter et historisk adfærdskodeks ses som stærke og dygtige både af sig selv og af de nære kolleger, er det kommet til flere som et lyn fra en klar himmel og mange har søgt tilflugt i det kollegiale sammenhold. Et kollegialt sammenhold af allierede, der er blevet ligeså chokerede over, at deres kolleger skal holdes op i forhold til et kodeks, der ikke har stået klart nok for dem.

Retfærdigvis indrømmer mange af deltagere, vi har talt med, også udenfor betjentkredsen på A-D, at man påvirkes af at arbejde i miljøet, og at det ind imellem kan være nødvendigt at sætte sig i respekt og være fast overfor de indsatte. Ledelsen indrømmes samtidig at have ret i, at tonen ind imellem kan blive noget barsk i jargonen, og at det specielt på øverste etage kan være nødvendigt at ”opdrage” de indsatte lidt, førend de overhovedet kan færdes i et mere åbent miljø.

Det er således også vores opfattelse, at der kan findes positiv grobund for en uforbeholden refleksion over den sproglige tone i forhold til de indsatte, når udgangspunktet er, at det er et fælles ansvar. Alle ved godt, at tålmodigheden kan slippe op, følelser kan overskygge professionalismen i enkeltsituationer og erkender, at et blivende fokus er nødvendigt. Betjentene er faktisk ret realistiske på det felt og individuelt parate til en konstruktiv dialog herom.

Kan ledelsen have forventninger og stille krav?

Det næste der forstærker effekten i, at samtalerne er blevet opfattet negativt er, at der ikke førhen har hersket en tilbagemeldingskultur i A-D, og måske Herstedvester i øvrigt. Det øvrige erhvervsliv har i takt med samfundsudviklingen og konkurrencesituationen indenfor de seneste 20 år, udviklet en udpræget direkte kommunikationsform imellem ledere og ansatte. En form hvor det er naturligt, at der stilles krav og hvor forventninger afstemmes løbende i forhold til det, man betragter som en fælles interesse og fælles opfattelser af skridt imod fælles mål. Oplevelsen er, at A-D er et helt andet sted bevidsthedsmæssigt og kulturelt.

Det er som om de sidste mange års udvikling i erhvervslivet er gået mere sporløst hen over kulturen på Herstedvester, understøttet af bygningernes tilstand og indretning. Virksomhedskulturelt synes vi

at kigge ind i fortiden, hvor der ikke på samme måde er plads til at give og modtage tilbagemeldinger og løbende forventningsafstemning.

Reaktionsmønstre

Betjentene i A-D tænker og reagerer anderledes, end vi kender det fra mange andre organisationer i dag. Det ses eksempelvis i den måde, betjentene reagerer overfor samtalerne, hvad enten man har deltaget i dem eller ikke. Betjentene deler oplevelser, de samler sig, udveksler synspunkter og de konkluderer synspunkter og afstemmer holdninger i fællesskab. Synspunkter, der nogle gange bliver til standpunkter i ordets bogstaveligste forstand. Altså noget man holder stand i forhold til.

I andre organisationer ville man have reageret langt mere privat på sådanne samtaler og medarbejderne ville have holdt dem for sig selv. Men hos betjentene foregår alting i det offentlige rum. Vasketøjet hænges til tørre. Intet er helt privat mellem dig og din leder og intet undgår kollektivets udforskning og udspørgen. Det er en del af kulturen, og artiklen i Jyllands Posten er for så vidt udtryk for nøjagtigt det samme. Blot med den forskel, at her er det ledelsen, der i den offentlige mening blandt betjentene på A-D har været med til at hænge tøjet til tørre i offentlig beskuelse. Desuagtet at ledelsen, som en del af deres ledelsesansvar har kommenteret på forhold, som kommet en journalist for øre.

Solidaritet eller meningstyranni?

Et centralt tema er i sagens natur temaet om den negative kultur. Det er for os og mange af interviewdeltagerne tydeligt, at der er stærke grupperinger i fællesskabet blandt betjentene i A-D. Stærke grupperinger forstået på den måde, at det uniformerede personale i sagens natur har stærke og gode relationer indbyrdes i mindre grupperinger som følge af lang tids fælles ansættelse eller pga. vagtplanens sammensætning, eksempelvis om man typisk går på A-B eller C-D. Fordelene ved de stærke relationer i de mere snævre grupperinger er, at det sikrer et godt samarbejde, egen og kollegers sikkerhed, en større fleksibilitet i opgaveudførelsen m.m.

Spørgsmålet er hvorvidt disse grupperinger er så stærke, at det har en negativ effekt på arbejdsmiljøet i forhold til den jargon og de normer, der eksisterer i det snævre fællesskab (grupper på A-D), men som jo også påvirker det brede fællesskab (A-D som helhed), og hvorvidt nogle af disse grupperinger udgør et meningstyranni, hvor kollegaer bevidst eller ubevidst presses til at indtage en bestemt holdning, faglig tilgang eller adfærd.

Det pæne ord for det miljø der eksisterer iblandt betjentene hedder solidaritet. Det grimme ord hedder afstemning af holdninger og meningsstyring. Begge dele forudsætter hinanden. Kollektivet fungerer både positivt som en tryk bastion for fællesskab og solidaritet og negativt ved en

Defensiv kultur og den gode vilje

Fællesskaber er forskellige og nogle kulturer er mere defensive end andre, men i dette tilfælde har vi at gøre med en defensiv kultur, der har aner i en historisk betinget opfattelse af magt og afmagt imellem individ og ledelse.

Alle vi har talt med vil det bedste set fra et fagligt og arbejdsmiljømæssigt synspunkt. Hver enkelt betjent ville individuelt, uden at gå på kompromis med egne holdninger, sagtens kunne finde fodslag med ledelsens tanker om et professionelt miljø, hvor der foretages løbende forbedringer, herunder også af omgangstonen. Tilsvarende ville hver enkelt betjents interesser uden videre kunne tilfredsstilles af ledelsen. Der er – når vi graver lidt ned - ingen objektiv interessenemodsetning, når vi har hver enkelt på tomandshånd, i hvad de føler, mener og har af idéer. Der findes derfor generelt ingen antydning af destruktive kræfter på intentionsplanet hos hver enkelt, hverken ledelse eller medarbejdere.

Der findes altså megen god vilje (individuelt), men alligevel findes der masser af destruktive tendenser, idet mange vi har interviewet, søger at placere skyld et sted - på eller udenfor Herstedvester. Men her må man forstå, at dette foregår i en dynamisk sammenhæng, og fordi der er en oplevet konflikt. Det gælder hvad enten man ser det fra et ledelsesperspektiv, et medarbejderperspektiv eller uanset hvor man har sit perspektiv fra. Der er ikke tale om skyld. Der er tale om mistillid, der igen fører til tolkning af handlinger, der igen fører til reaktion, som igen fører til handlinger osv.

3.2 Medarbejderperspektivet

Medarbejderne oplever de tjenestelige samtaler, som problematiske af flere grunde. Nogle oplever dem som startskuddet til en ”krig” på et mere overordnet plan.

Adfærdskorrektioner

Som nævnt mener en del ikke, det var i orden at udvælge nogle enkelte til de tjenestelige samtaler. Men yderligere synes man, at det var en skærpene omstændighed, at disse blev hjemsendt umiddelbart efter samtalen. Det betød for den enkelte, at de stod alene og ikke kunne søge støtte og opbakning umiddelbart i kollegakredsen.

Det næste problem er, stadig set fra et medarbejdersynspunkt, hvorvidt det var de ”rigtige” personer der blev indkaldt. Hvis det gjaldt om at udtage toneangivende personer med erfaring, er disse for så vidt enige (her taler vi om den dominerende holdning). Personer der var kendt for at have en mening om tingene. Men specielt en person – som mange af betjentene på A-D oplever har været dybt berørt af den tjenestelige samtale, og som helt sikkert er berørt af den endnu her et år efter,

opleves været særligt uretfærdigt udtaget. Denne person, mener stort set alle, blot er taget med i puljen, fordi vedkommende arbejdede tæt sammen med de øvrige.

Brokkehoved eller engageret medarbejder?

Man kan spørge sig selv om, hvorfor de tjenestelige samtaler behandles med den alvor og den frustration som der reelt er tale om. Men hertil skal vi huske på, at der er tale om, at betjentkredsen på A-D udgøres af tjenestemænd m/k, der i deres egen selvopfattelse er professionelle, dygtige og engagerede i deres arbejde. Essensen af manges holdning er oplevelsen af samtalerne som et uretfærdigt rødt kort - eller gult om man vil.

I medarbejderperspektivet ligger der også en hårfin skelnen imellem det at være et brokkehoved og det at være engageret i sit arbejde. Brokkehovedet er brokker uden mål, mens den engagerede også er brokker men med et mål om at forbedre, udvikle og optimere. Men adfærden ligner hinanden, når vi opererer i et felt, hvor man benytter en bestemt form for sprogkode. I sprogforskerlys, er sproget imellem betjentene på A-D en sprogform, der indeholder mange standpunkter og absolutter i udtrykket, mens man, hvis man selv har andre sprogkoder vil have vanskeligt ved at skelne imellem brok og engagement. Medarbejderne udtrykker sig ikke i sprogforskertermer, men meningen er klar nok. De er i tvivl om, hvorvidt ledelsen kan skelne brokkerne fra de engagerede.

Usikkerhed ifht. ledelseshierarkiet

Værst er det dog, stadigvæk set fra et medarbejdersynspunkt, at samtalerne manifesterede en usikkerhed i forhold til relationerne i ledelseshierarkiet.

Logikken i den usikkerhed ligger i, at betjentene på A-D antager, at det er mellemlederne, der har afgivet underretninger om ”tonen” på anstalten samt A-D og udpeget, hvem der skulle adfærdskorrigeres. De tvivler stærkt på, at inspektøren selv kan have viden om dette al den stund, at det forudsætter en større interaktion end tilfældet er. De tænker sig, at mellemlederne, det civile personale og muligvis et par nye medarbejdere har fortalt noget, som er blevet ”forstørret” i inspektørens optik. Det skræmmende for medarbejderne i den antagelse er, at de oplever, at sanktioner fremover vil blive baseret på subjektiv parti- eller antipati, og at der er dømt lemfældighed for fremtiden.

Indtrykket af usikkerhed forstærkes i betjentkredsen på A-D af, at mellemlederne ikke opleves at have tydeliggjort deres stillingtagen til samtalerne substans. De oplever, at hele temaet om negativ kultur blandt andet er udsprunget af ”enslydende meldinger” fra den samlede ledelsesgruppe. Men ifølge betjentene har ingen af mellemlederne villet bekræfte, at de substantielt bakker op om berettigelsen af ledelsens handlinger. Det fører så igen til mindst to konklusioner hos betjentene, der

nærmer sig konspirationsteori, afhængigt af hvem vi interviewer. Flere af betjentene på A-D giver udtryk for, at de tror, at grundlaget for den ”enige ledelse” i samtalerne, skyldes at inspektøren har ”trynet” mellemlederne til ”enighed” om grundlaget. I så fald er meningstyranniet ikke forbeholdt miljøet i medarbejderkredsen alene.

En anden konspiratorisk tolkning går på, at mellemlederlaget har misbrugt den nye inspektørs initiale ivrighed efter at gå i gang og lave forbedringer, ved at lade denne tilflyde negative oplysninger om enkelte ansatte, da denne var helt ny i jobbet. Ansatte, tænker de sig, som måske har for meget historisk viden om mellemlederens fortidige adfærd og fremfærd og som igen antages at møde misbilligelse hos den nye inspektør, hvis eksempler herpå kom frem.

En helt tredje variant af tolkning går ud på, at ledelsen i virkeligheden var enig om, at en bestemt person var et dominerende element og et opgør uundgåeligt. Tankegangen er så, at ledelsen valgte at tage hele gruppen til samtale for at ”pakke” det opgør, man var ude efter, ind. Med andre ord var de øvrige blot kanonføde i dette spil.

Uanset hvad, så antyder de forskellige tolkningsmuligheder positivt set, at der ikke er lagt faste skemaer ud for, hvad medarbejderne skal mene og tro, mens tolkningernes karakter dog næppe kan betragtes tilsvarende positivt. Det er meget alvorlige bekymringer medarbejderne udtrykker om ledelsens overordnede etik og moral.

Forholdet til ledelseshierarkiet

Der hersker enighed om, at de nævnte tjenestelige samtaler ikke alene har betydet en polarisering imellem den øverste ledelse (inspektøren) og fængselsfunktionærerne på A-D, men også har skabt et mere anstrengt forhold til hele ledelseshierarkiet. Når nogen agerer på baggrund af underretninger, så må der, uanset hvad, samtidigt være nogen, der fortæller ledelsen om andre og der må være nogen (mellemledere antages det), der har adgang til at stemme inspektørens bevidsthed positivt eller negativt. I det omfang, at disse samtidigt heller ikke er sikre på, at det er objektive og sande billeder der bliver formidlet, opleves en delt utryghed. En utryghed der især vender sig imod de af mellemlederne som er rekrutteret iblandt tidligere kolleger – undtagen den nye leder af afdeling A–D, som ikke har part i historien (og derfor har bedre mulighed for at blive opfattet ud fra hans aktuelle adfærd).

Rekruttering fra egne rækker

Medarbejderne mener generelt, at det i sig selv er vanskeligt at opleve forfremmede fængselsfunktionærer fra egne rækker og opfatte dem i en (ny) lederrolle. En afgørende øgning af

denne ”naturlige” vanskelighed bliver i dette tilfælde to forhold, der forstærker oplevelsen af, at det er uheldigt at rekruttere ledere, der skal agere ledelsesmæssigt i forhold til egne kolleger.

For det første, så er de internt rekrutterede ledere naturligt en del af den kultur, de skal påvirke. Det er stærke personer med høj anciennitet, der bliver udnævnt til ledere. Derfor er det ofte også dem, der i en eller anden forstand bærer den kultur, der hersker i organisationen og dermed måske ikke de personer, der er mest forandringsmodne man udnævner. Forsøg på, fra disse personers side, at påvirke og forandre på dagligdagen, rutiner eller håndhæve regler på en ny måde (i mod det man tidligere stod for) vil have vanskeligt ved at opnå autoritet. Det opleves i stedet for, at være uselvstændige forsøg på at tækkes topledelsen frem for en personlig udvikling.

Sidst, men ikke mindst, så skygger historien derfor også for – (de oplevelser man har haft sammen tidligere, som kolleger i medarbejderrollen) - at man kan agere og navigere som en del af en ledergruppe, der vil forandringen og mener det.

3.3 Ansvar for arbejdsmiljøet

Vi indledte med at slå fast, at man i dette tilfælde næppe kan tale om, at nogen har skyld og vi kan være bekymrede for, hvorledes dette budskab læses og forstås.

Det må da være ledelsens ansvar, hvordan miljøet er på en anstalt, kunne man mene? Det er vel da den, der har magt og udøver ledelse, den der kan sanktionere og belønne, der må tage på sig at sørge for, at arbejdsglæden får bedre kår igen?

Det kunne man mene, men det er faktisk ikke helt tydeligt hvem, der har magten til at sanktionere og beslutte ting i den type organisation. Selvfølgelig har ledelsen, og især inspektøren, muligheder for at sanktionere ting igennem. Selvfølgelig kan ledelsen også påvirke, motivere og sætte en dagsorden. Men tilsvarende kan medarbejderne arbejde for eller imod det besluttede, arbejde regelret eller deltage mere eller mindre engageret. De kan arbejde sammen eller ikke og være mere eller mindre åbne. Betjentene er i sagens natur tjenestemænd, og har dermed særlige ansættelsesbetingelser, som både forpligter og giver visse rettigheder. Samtidigt er de repræsenteret i- og af betjentforeningen, som også har sine særinteresser. Magtforholdet – hvem bestemmer i virkeligheden hvad - er dermed mere grumset end i mange andre organisationer

Når vi derfor ikke tager stilling til skyldsspørgsmålet – det som mange håber vi præciserer til deres fordel - er det ikke fordi, vi udelukkende betragter situationen ud fra et systemisk (interdynamisk) paradigme, (hvori skyldige aldrig kan findes), men fordi, uanset hvilken fortolkning vi anlægger, er miljøet lige nu kendetegnet ved kæder af reaktion og aktion. Kæder af dynamiske hændelser, hvor det er uklart hvem, der ”slog først”, eller benyttede sin formelle eller uformelle magt først.

4. Konklusioner og anbefalinger

I det bevidste felt eksisterer der en mistillidskløft i afdelingen imellem et relativt stort antal betjente på A-D og ledelsen. Betjentene giver i varierende grad, på baggrund af de tjenestelige samtaler med og artiklen i Jyllands-Posten, udtryk for en mistillid til, at den øverste ledelse vil dem og Herstedvester noget godt. Som sådan ser vi den nuværende situation som udtryk for en konflikt eller fastlåst tilstand, som må løses op, før en fremadrettet dialog og handlinger i forhold til en styrkelse af arbejdsmiljøet på A-D kan foregå på konstruktiv vis.

I al forskning, der vedrører konflikter, er der to hensyn der fremdrages igen og igen. Det ene er, at man skal sørge for at adressere og bearbejde konflikter inden de får sat sig fast og danner baggrund for negative mentale billeder af hinandens interesser, intentioner og velvilje. Det andet er, at man skal fokusere på de gensidige og fælles interesser, der måtte være parterne imellem.

Med hensyn til det første er vi sent ude. Konflikten har bidt sig fast og har eskaleret op ad ”konflikttrappen” til et punkt, hvor der er et mere sensitivt miljø end godt er. Set fra et konsulent-synspunkt finder vi dog optimisme i, at der er rigtig mange sammenfaldende fælles interesser, når vi skærer til benet, og faktisk er det vanskeligt at få øje på individuelle modsætninger på intentionsplanet.

Selvfølgelig er medarbejderne inderst inde interesserede i et behageligt samarbejde og en motiverende arbejdssituation og hvad skulle en ledelse ønske sig mere end loyale medarbejdere, der er kendetegnet ved netop at værdsætte dette?

Givet, at der hverken er modstridende eller modsatte ønsker og behov i organisation, men tværtimod en objektiv interesse hos alle i, at klimaet er berigende, udviklende og varmt, så er det – uanset at konflikten populært sagt har ”rustet” sig temmelig fast, endnu muligt at forestille sig, at vi kan ende ud i en kraftig forbedring af det interne miljø på A-D. Men der er et par ”sorte heste” i form af nogle – i forhold til det helt interne på anstalten – uvedkommende spillere på banen, som komplicerer de løsninger, vi kan se foran os og gør det usikkert. Konflikten har nemlig flere lag end polariteten imellem inspektør og betjente og imellem mellemlidelse og medarbejdere.

De ”sorte heste” er Kriminalforsorgen som system og betjentforeningen som organisation. Her taler vi ikke om personer, men om politiske interesser, der ytrer sig ind i dagligdagen og som medarbejderne selv omtaler som en oplevet ”krig”, der er i gang – et begreb der tydeligt markerer en markant eskalation op ad konflikttrappen (begrebet ”krig” er næppe tilfældigt valgt af de interviewede).

I det omfang, at eksterne spillere – forsorgen og foreningen – er repræsenteret i henholdsvis ledelsen og i medarbejderstaben (om ikke direkte ved personer), så som gensidige polariserede forudindtagelser, bliver det interne miljø kompliceret og mudret, og det bliver uklart hvad hvem mener, hvornår og hvorfor. Dette fordi der så eksisterer et repræsentativt element af rene forsorgs- og foreningsintentioner på hver sin side af en usynlig streg. Måske foregår det helt ubevidst for aktørerne i spillet, og dermed altså ikke nødvendigvis med vilje, men de to eksterne interessenter er implicit på banen hele tiden. Der er tale om en polarisering, som er lokalt ødelæggende for samarbejdet, og som kun tjener et mere universelt (landspolitisk) formål. Lokalt handler det om, at skabe grobund for en god og sund arbejdsplads, hvor alle kan trives. Nationalt handler det også om magten indenfor Kriminalforsorgens institutioner som helhed.

Arbejdet med at skabe et godt arbejdsmiljø og klima på A-D isoleret set indebærer dermed, at der i første omgang tages fat på nogle overordnede problemstillinger, der også rækker ud over A-D. Dette handler om at skabe rammer og forudsætninger for et miljø, hvor en dialog om det mere snævre arbejde med samarbejder, arbejdsmiljø etc. på A-D kan foregå.

4.1 Hvad er løsningen?

Hvis vi var sikre på, at alle kunne se klart, hvad der foregår, så ville vi for det første foreslå, at de omtalte eksterne parter satte sig sammen og erkender, at de spiller et spil, som ingen kan vinde. Man kan muligvis godt vinde en faglig kamp og opleve ”retfærdigheden” i det man kæmper for ske fyldest, men det er meget, meget vanskeligere at vinde freden.

Ledelsen på Herstedvester, herunder afdelingslederen af A-D, bør have et frit råderum til at skabe et helt anderledes varmt klima. En arbejdsplads hvor samarbejde og teamwork sættes i højsædet frem for en forventning om styrke og magt i forhold til betjentforeningens tilsvarende anticiperede stræben.

Det der gør øvelsen vanskelig er, at de interne forhold ikke bare afspejler, men også polariseres af eksterne nationale forhold og at hver de enkelte parter risikerer at forvalte sine objektive interesser meget dårligt, hvis de medvirker til at fastholde og polarisere miljøet internt på Herstedvester. Alle parter ville få langt mere ud af et fælles samarbejde for det gode arbejdsmiljø.

Der er ingen mellemvej. Valget står imellem at vinde konflikten (krigen) eller vinde freden. At gå efter begge dele samtidigt er en umulighed, uanset hvem man mener, er ophavet til kampen og uanset hvorfra man ser på kampen.

På mere lokalt niveau og i forhold til afdeling A-D eksisterer der mentale og følelsesmæssige bindinger i forhold til fælles at kunne bevæge sig fremad og konstruktivt arbejde for et bedre arbejdsmiljø.

På den ene side må alle anerkende, italesætte og give plads til at disse følelser eksisterer, men i en form som er værdig for alle. Det er en forudsætning for nedenstående, at dette i en eller anden form kan bearbejdes.

På den anden side bruges megen energi på at placere ansvar og skyld væk fra én selv individuelt set (og her taler vi om en større del af personalet) og udenfor afdeling A-D. I den forbindelse kan det være hensigtsmæssigt for alle parter at fokusere på egne handlemuligheder (indflydelsessfæren: her kan jeg handle) frem for de vilkår og rammer, som er givet indenfor udefra af Kriminalforsorgen og Herstedvester som organisation (interessesfæren: her kan jeg have meninger).

Hermed mener vi, at medarbejderne i fællesskab på A-D bruger energi på at forholde sig aktivt til en fælles fremtid, og i prioriteret rækkefølge påbegynder lokale initiativer i A-D rettet mod samarbejde, arbejdsmiljø etc. Dette kan dels udvikle samarbejdet og arbejdsmiljøet på A-D, og vil i kraft af det at beskæftige sig med det fremadrettede også flytte de mentale bindinger fra fortid til fremtid (handling påvirker tanke).

Vi har nedenfor skitseret vores anbefalinger til en sådan proces.

4.2 Anbefalinger i forhold til afdeling A-D

Med udgangspunkt i vores analyse ser vi en række indsatsområder, der må være i fokus såfremt arbejdsmiljøet skal bedres i A-D. Disse indsatsområder er nærmere beskrevet nedenfor.

Det er vores grundlæggende udgangspunkt, at der såvel hos ledelse som hos medarbejderne er en ægte og oprigtig indstilling og holdning til, at man vil Anstalten Herstedvester, Afdeling A-D og hermed den fælles arbejdsplads det bedste.

1. Indsatsområde: Etablering af fundamentale forudsætninger for at indsatserne kan lykkes

Den grundlæggende præmis for at en udviklingsproces kan sættes i gang, og befordre at forholdene bedres er, at de uoverensstemmelser, der har været – og stadig er – mellem ledelsen på den ene side og medarbejderen på den andens side, parkeres. Enhver udviklings- og forandringsproces, der ikke på ægte og oprigtig vis – hos alle – har forandring til alles fælles bedste som dagsorden, er dømt til at mislykkes.

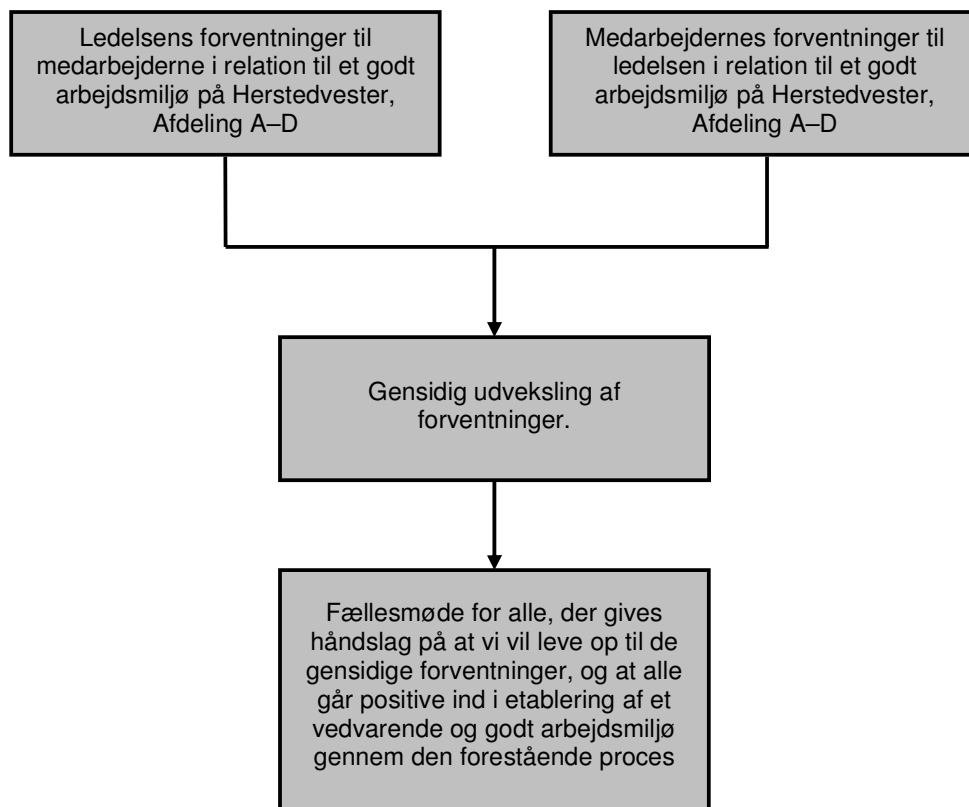
Én fundamental forudsætning er således, at der ikke er skjulte agendaer. Det betyder, at den fundamentale og ufravigelige dagsorden er, at *alle* parter på ægte vis vil gå ind i en proces, hvor det er arbejdspladsen A-D og Herstedvester, der er i fokus, og ikke de centrale politiske interesser (som vi opstiller som en hypotese i analysen) – eller for den sags skyld egne særinteresser.

For at parkere de uoverensstemmelser der er mellem ledelse og medarbejdere, kræves det, at begge parter er villige til at ”give og tage”. Dette fordrer, at begge parter accepterer, at der ligger en positiv hensigt til grund for enhver handling – uanset om man er uenig i eller ikke kan forstå den anden parts handling.

Vi foreslår derfor, at der skal etableres en ramme, hvor begge parter ser hinanden i øjnene, og anerkender, at den anden parts adfærd er sket med udgangspunkt i en positiv hensigt for den pågældende part. Det betyder ikke, at man gensidigt skal kunne forstå hinandens adfærd.

Begge parter skal give hinanden håndslag på, at man åbent og helhjertet vil arbejde på at skabe et for alle parter godt arbejdsmiljø på Anstalten Herstedvester – nærmere betegnet A–D. Herigennem skal begge parter åbent og helhjertet anerkende og acceptere, at det er freden – som vi i analysen bruger som metafor – der arbejdes på at etablere.

Vi foreslår, at denne fase struktureres på følgende måde:



Ad. Ledelsens og medarbejdernes forventninger

Det vil være afgørende, at såvel ledelse som medarbejdere har klare og entydige forestillinger om, hvilke forventninger hver part har til hinanden i forhold til det gode arbejdsmiljø i afdelingen.

Dette vil være en grundlæggende forudsætning for, at den videre proces kan gennemføres med et konstruktivt resultat.

Vi anbefaler, at ledelse og medarbejdere samles hver for sig og formulerer gensidige forventninger til den anden part, samt hvad man forpligtiger sig på at gøre overfor hinanden som grupper og indbyrdes i grupperne for at genetablere det gode arbejdsmiljø.

Vi regner med, at der skønsmæssigt skal anvendes en halv dag pr. gruppe.

Ad. Gensidig udveksling af forventninger

Begge parter skal have mulighed for at forholde sig til hinandens forventninger og forholde sig til, hvorvidt man kan og vil imødekomme hinandens gensidige forventninger.

Gennem denne gensidige udveksling af forventninger skal der dannes et grundlag for en overordnet ramme for de vilkår, der skal være kendetegnende for det fremtidige samarbejde.

Vi forestiller os, at den gensidige udveksling af forventninger skal organiseres på den måde, at udvalgte repræsentanter fra henholdsvis ledelse og medarbejdere samt tillidsrepræsentanten mødes og bliver enige om en fælles gensidig samarbejdsoverenskomst.

Vi forestiller os, at dette kan afvikles over ½ - 1 dag.

Ad. Fællesmøde

Der afvikles et fællesmøde, hvor ledelsen og medarbejderne overfor hinanden tilkendegiver deres positive hensigter i forhold til genetablering af et godt arbejdsmiljø i afdelingen A-D.

Vi påregner et møde af ca. 2 timers varighed.

2. Indsatsområde: Vision for det fremtidige samarbejde i Afdeling A-D, herunder afstemning af fælles interesser

Med udgangspunkt i 1. indsatsområde vil det være væsentligt, at der skabes klare og fælles billeder og forståelse for, hvad der skal kendetegne det fremtidige samarbejds miljø i afdelingen A-D. Det vil være vigtigt med en fælles ledestjerne for hvordan ledelse og medarbejdere gerne vil have det med hinanden fremover

Nedenstående illustration viser vores indgang til at arbejde med den fremtidige ledestjerne eller visionen for det gode fremtidige arbejdsmiljø.

De *fælles interesser* er dels udtrykt i 1. indsatsområde, men herudover vil disse også bestå af en fælles forståelse og afklaring de fælles interesser, vi omtaler i analysen. Disse er for henholdsvis ledelse og medarbejdere:

Ledelsen

Professionelt miljø
 Professionel omgangstone
 Engagement
 Ansvarlighed
 Udviklende, adfærdskorrigerende miljø
 Samarbejde med det civile pers.
 Åbenhed
 Omsorg
 Positiv kultur
 Mere dynamik

Medarbejderne

Professionelt miljø
 Frihed
 Arbejdsglæde
 Ansvar og delegering
 Varme
 Samarbejde
 Åbenhed
 Tryghed
 Mere klarhed
 Mere fasthed og beslutningsdygtighed i
 mellemlidelsen

Udarbejdelsen af *visionen* er en konkretisering af, hvorledes medarbejdere og ledelse gerne ser samarbejdsmiljøet udmønte sig, når det går godt og hermed give svaret på spørgsmålet: "Hvad vil vi have der skal kendetegne det fremtidige samarbejdsmiljø i afdelingen A-D?"

For at sikre den ønskværdige fremtidssituation for arbejdsmiljøet, vil det være nødvendigt med en fastlæggelse af samarbejdsmæssige *værdier*. Det skal præciseres hvad vi samarbejdsmæssigt vil være kendt for, når vi taler om arbejdsmiljø i afdelingen A-D.

Gennem ovenstående vil vi have fastlagt den ydre ramme for det ønskværdige fremtidige samarbejdsmiljø i afdelingen A-D.

Herefter skal der arbejdes med, hvordan det konkret skal gøres.

3. Indsatsområde: Hvordan vil vi konkret sikre at det gode arbejdsmiljø realiseres – og hvad kræver det?

Når man betragter, hvad der betegnes som et velfungerende arbejdsfællesskab eller team, der har arbejdet sammen over en periode vil, man bemærke, at de har udviklet en bestemt stil eller måde at løse deres opgaver på:

- Hvem træffer beslutninger,
- Hvordan nye ideer kommer frem,
- Hvordan løses konflikter,
- Hvordan kommunikerer man,
- Tager alle del i arbejdet og hvordan de tager del i det osv.

Ovenstående er blot få eksempler på, hvordan normer har formet arbejdsfællesskabers adfærd og stil. Disse forskellige forhold, der danner rammen for adfærd og måder at interagere på, kaldes operationelle retningslinier.

Ved at identificere områder, hvor afdelingen har behov for forbedret kvalitet eller praksis, og at blive enige om på hvilken måde, man vil håndtere de indbyrdes relationer i afdelingen, kan afdelingen udvikle et sæt værdifulde operationelle retningslinier. Disse retningslinier kan herefter tjene som en norm for individuel adfærd, som hjælpemidler til at styre løbende indbyrdes relationer og som metoder til at undgå stressfulde og uønskede situationer

Områder hvor der kan være behov for operationelle retningslinier

Der kan bruges megen tid på at identificere enhver tænkelig situation, hvor det vil være fornuftigt med udtrykte operationelle retningslinier. Det er ikke meningen, at enhver tænkelig situation skal ”dækkes ind” af operationelle retningslinier.

Afdelingen bør derimod identificere typiske arbejdssituationer, hvor medarbejderne alene og sammen med ledelsen skal præstere noget. På det grundlag kan der udformes operationelle retningslinier indenfor disse arbejdssituationer. Nogle af de typiske områder hvor der udvikles operationelle retningslinier er:

- Opstilling af mål
- Afgrænsning/definition af roller og ansvar
- Kommunikation
- Møder
- Beslutningstagning i afdelingen
- Måling af afdelingens resultater og kvalitet
- Problemløsning i afdelingen
- Håndtering/ledelse af forandringer
- Håndtering af upassende interpersonel adfærd
- Undgå individuel eller gruppetænkning på bekostning af afdelingen

Listen er ikke udtømmende og de aktuelle områder for operationelle retningslinier kan være kortere eller længere afhængig af de konkrete vilkår, som afdelingen skal fungere under. Hvis man imidlertid ignorerer etableringen af operationelle retningslinier i det hele taget, kan dette betyde, at afdelingen gang på gang vil konfronteres med problemstillinger i mange forskellige afskygninger – og ofte under stress eller konfliktlignende forhold.

4.3 Det videre arbejde

Formålet med det igangsatte projekt er, som indledningsvist beskrevet, at skabe grobund for at det gode samarbejde, arbejdsmiljø og kommunikation kan vokse frem. Vi har ovenfor skitseret vores anbefalinger til en videre proces, som kan skabe forudsætninger for, at dialog og prioriteringer om dette kan foregå på en fremadrettet og konstruktiv vis på blandt personale og ledelse på A-D isoleret set og sammen med den øverste ledelse på Herstedvester.

Vi anbefaler, at der nedsættes en arbejdsgruppe i A-D med deltagelse af betjente, afdelingslederen og den ledende psykolog, som efterfølgende har til opdrag at prioritere handlinger og initiativer til at forbedre arbejdsmiljøet i A-D.

Ankerhus A/S

6. september 2007