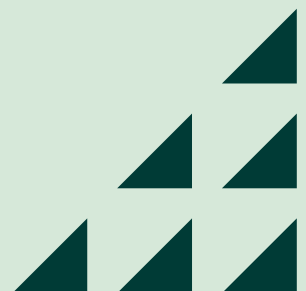


Anne Inga Hilsen

Helsefremmende arbeidsplass i endring og omstilling





Helsefremmende arbeidsplass i endring og omstilling

På oppdrag fra Oslo fengsel har Fafo fulgt fengselet gjennom perioden frem mot byggingen av nye Oslo fengsel. Gjennom intervjuer og deltakende observasjon har forskeren truffet ansatte i en rekke funksjoner og hørt deres innspill om hva som skal til for å sikre en helsefremmende arbeidsplass i endring og omstilling.

Innhold

Forord	4
1 Bakgrunn.....	5
2 Metode	7
3 Erfaringer	9
3.1 Erfaringer fra tidligere omstillingsprosess	9
3.2 Samarbeid	11
3.3 Arbeidsmiljø	12
3.4 Ledelse.....	13
3.5 Personalpolitikk.....	15
4 Avslutning	17
Referanser.....	18

Forord

På oppdrag fra Oslo fengsel har Fafo fulgt fengselet gjennom perioden frem mot byggingen av nye Oslo fengsel. Gjennom intervjuer og deltakende observasjon har forskeren truffet ansatte i en rekke funksjoner og hørt deres innspill om hva som skal til for å sikre en helsefremmende arbeidsplass i endring og omstilling.

En stor takk til alle som har delt sine erfaringer og innspill, og en særlig takk til hovedkontakt for prosjektet, Vebjørn Parr Sætre, for hjelp, tilrettelegging og verdifulle innspill.

Oslo, 3.4.2024

Anne Inga Hilsen

Prosjektleder

1 Bakgrunn

Dette notatet handler om hvordan man kan skape en helsefremmende arbeidsplass i en virksomhet som skal inn i en omstillingsfase. Oslo fengsel skal bygges om, og ansatte kan forvente en endret arbeidsplass og kanskje et jobbbytte. Hvordan kan ledelsen ved fengselet legge til rette for at omstillingsprosessen blir best mulig, og uten å svekke de ansattes helse og velferd?

Oslo fengsel ligger på Grønland i Oslo og er en enhet med høyt sikkerhetsnivå. Fengselet er ett av Norges største, med plass til 243 mannlige innsatte. Fengselet består av to avdelinger: avdeling B og C. Avdeling B inneholder ti avdelinger. Disse avdelingene har forskjellige profiler, men baserer seg i hovedsak på varetektsinnsatte. Avdeling B er delt i to blokker: A- og D-blokk. I tillegg ligger avdeling C («Stifinner'n») innenfor fengselsmurene. Stifinner'n er et tilbud til innsatte med rusproblemer som ønsker å bruke soningstiden til å starte en endringsprosess. Stifinner'n drives av Oslo fengsel i samarbeid med Tyrilistiftelsen.

Fengselsbygningen er gammel og holder ikke dagens standard. Etter en lengre politisk prosess bestemte regjeringen i november 2022 at Oslo fortsatt skal ha et fengsel (Regjeringen.no, 2022). Deler av dagens Oslo fengsel på Grønland skal rives, og det bygges et nytt og mer moderne fengsel. Fengselet blir mindre enn dagens kapasitet på 243 innsatte. Det er tenkt 144 plasser tilrettelagt for innsatte som sitter i varetekt og som soner en dom, men det er forventet at de fleste plassene blir forbeholdt varetektsinnsatte.

I forbindelse med riving av nåværende bygningsmasse og bygging av nye Oslo fengsel, står fengselet overfor en stor omstillingsprosess som vil omfatte alle ansatte. Oslo fengsel har vært gjennom en tidligere større omstilling da gamle avdeling A («Botsen») ble nedlagt i 2017. Den gang ble ansatte enten overført til avdeling B eller tilbudt stillinger ved andre fengsler. I denne prosessen opplevde både ledelsen og fagforeningene at både innplasseringsprosessen og internt samarbeidsklima ble skadelidende. Derfor er ledelsen i dag opptatt av hva man kan gjøre for at prosessen rundt Nye Oslo Fengsel skal gå så bra som mulig.

Dette var bakgrunnen for at Oslo fengsel kontaktet Fafo med ønske om bistand av en følgeforsker til et prosjekt om helsefremmende arbeidsplass i omstilling og endring ved Oslo fengsel. Prosjektet er finansiert av OU-midler i Staten, og Fafos oppgave skulle være å utforme og gjennomføre en kartlegging og rådgivning i oppfølging av tiltak. Etter innledende møter ble det klart at bistanden måtte bli litt annerledes enn opprinnelig planlagt, siden prosessen rundt nye Oslo fengsel pr. 1.3.2024 fortsatt er uavklart med hensyn til omfang, midlertidige løsninger for ansatte og fremdrift. Dermed ble mange av aktivitetene rettet inn mot å hente inn erfaringer fra de ansatte, og høre hva de mener kan bidra til å skape en helsefremmende arbeidsplass i dagens situasjon, hva de tenker rundt kommende omstilling/ending, og hva som er viktig å ta hensyn til i tiden frem mot endringene. Det er disse innspillene og observasjonene som ligger til grunn for dette notatet.

Hos Oslo fengsel har dette prosjektet vært organisert med en arbeidsgruppe bestående av en prosjektleder, en medarbeider og en leder.

2 Metode

Kartleggingen i denne undersøkelsen har blitt gjort gjennom en intervjuundersøkelse. I tillegg til intervjuene ble det brukt deltakende observasjon ved at forskeren fulgte ansatte gjennom en vakt. Dette ga nyttig innsikt i arbeidsmiljø og opplevde utfordringer i arbeidet i fengselet. Til sammen ble det gjennomført ti individuelle intervjuer som varte mellom én og tre timer, i tillegg til deltakelse på åtte avdelinger, der én vakt ble fulgt hvert sted. Deltakelsen var på seks dagvakter og to kveldsvakter.

Intervjumaterialet og nedtegnede observasjonsdata fra vaktene ved avdelingene omfatter fengselsbetjenter, fungerende vaktledere, vaktledere, avdelingsleder, administrativt ansatte, prest, hovedtillitsvalgte for begge fagforeningene og hovedverneombud. Noen personer hadde flere roller. Disse ble utfordret til å si noe om erfaringene med å kombinere forskjellige roller, for eksempel som betjent på avdeling og fungerende vaktleder, eller tillitsvalgt i forskjellige roller, f.eks. som betjent på avdeling / fungerende vaktleder / tillitsvalgt.

Individuelle intervjuer er nyttige for å få den enkeltes opplevelser, erfaringer og forventninger til de kommende omstillingene og endringsprosessen. Noen har jobbet så lenge ved fengselet at de har erfaringer fra den forrige store omstillingsprosessen, mens andre har mindre erfaring. Hovedspørsmålene som lå til grunn for samtalene var enkle:

- Har du vært med på tidligere omstillingsprosesser i fengselet?
- Hva slags læring kan du trekke av hvordan det skulle vært gjort? Hva savnet du sist?
- Hva tenker du er viktig å ha fokus på i den kommende omstillingsprosessen?

I tillegg ble det stilt spørsmål om hva som er viktig å passe på i ventetiden til beslutningen om nye Oslo fengsel er tatt og man får en konkret fremdriftsplan å forholde seg til.

Intervjuene var åpne og utforskende, og de tok mest form av en samtale om omstilling og hva de ansatte tenkte om fremtiden for Oslo fengsel.

På grunn av sikkerhetsbestemmelsen ble det kun notert for hånd under intervjuene, siden det ikke er lov å ta inn elektronisk utstyr (telefoner, PC, diktafoner o.l.) i fengselet. Det samme gjaldt under deltakende observasjon. I tillegg til å notere underveis, gikk forskeren gjennom notatene i etterkant og supplerte med informasjon og inntrykk fra observasjonene.

Deltakende observasjon handler om å følge deltakerne i deres vanlige arbeidssituasjon, observere hva de gjør, hvordan de gjør det og hvordan de samhandler. Samtidig stiller forskeren spørsmål for «å få tilbakemeldinger på den forståelse vi utvikler underveis. [...] Vi gjør ikke alt deltakerne gjør, men samhandler med dem mens de gjør sine daglige aktiviteter» (Thagaard, 2021, s. 63). Denne metoden gir både innsikt i deres normale arbeidssituasjon og gjør det mulig å stille spørsmål underveis i dagen. Siden fengsel er en lukket arbeidsplass, har de færreste erfaringer med hvordan en arbeidshverdag ser ut

for de ansatte, og deltakende observasjon gir dermed innsikt i både hva som er normalt og hva som handler om den kommende omstillingsprosessen.

I deltakende observasjon er forskerens rolle og inngang til feltet viktig. Prosjektleder i fengselets arbeidsgruppe gjorde avtalene med informantene som skulle følges gjennom en vakt, etter felles diskusjoner om hvilke områder forskeren burde observere for å få et bredest mulig bilde av arbeidssituasjonen for de ansatte. Forskeren ble presentert for den personen som det var avtalt at skulle følges gjennom vakta og avdelingen der det ble observert. Det var også en kort gjennomgang om prosjektet og følgeforskningen. Siden observasjonene skjedde i avdelingen, tok også en del innsatte kontakt for å spørre om hvorfor forskeren var der. De fikk beskjed om at det forskes på arbeidsmiljø for ansatte, og «i dag forsker jeg på person X». Dette ble akseptert, og det ble gjort helt klart at innsatte ikke skulle inngå eller omtales i rapporteringer. Forskeren syntes godt i avdelingen. Hun var sivilt kledd, i motsetning til ansatte som bar uniform, i tillegg var hun kvinne i et fengsel med bare mannlige innsatte. Dermed var det naturlig at det ble en del nysgjerrige spørsmål fra innsatte.

3 Erfaringer

3.1 Erfaringer fra tidligere omstillingsprosess

I forbindelse med nedlegging av tidligere avdeling A («Botsen») i 2017 var Oslo fengsel gjennom en stor omstilling med innplassering av ansatte i den nye organisasjonen. Innplasseringsprosessen ble opplevd som krevende og uoversiktlig av de intervjuede som arbeidet ved fengselet den gang, selv om kriteriene ser ut til å være akseptert. Ved tildeling av nye jobber ble de ansatte usikre på om kriteriene faktisk ble fulgt, eller om andre hensyn fikk lov å tillegges mer vekt, som personlige bekjentskap. Dermed skapte prosessen både usikkerhet og konflikter, selv om sluttresultatet ble at de fleste fikk fortsette ved Oslo fengsel likevel. De intervjuede fortalte om negative erfaringer fra denne omstillingen, og ledelsen er opptatt av å gjennomføre den kommende prosessen rundt nye Oslo fengsel på en bedre måte.

Byggingen av nye Oslo fengsel vil medføre en midlertidig flytteprosess til et annet fengsel før man kan flytte inn i de nye lokalene. Det er uavklart hvor man skal flytte, når det skal skje og hvor lenge den midlertidige forflytningen vil vare, men de fleste antar at flyttingen blir til Ullersmo i mellomperioden. Selv om innplassering og nedbemanning var et stort og vanskelig tema sist, ser det ikke ut til at de ansatte bekymrer seg noe særlig denne gangen. Dette skyldes at det allerede er mange som slutter, og det snakkes om at flere vil slutte før nye Oslo fengsel er på plass. Dermed nevnte flere av de intervjuede at det snarere ville bli et bemanningsproblem enn et nedbemanningsproblem. Det ble nevnt at det er viktig å ha en bemanningsplan, at det må informeres om kriteriene for innplassering og at disse må være kjente. Det ble også sagt at man ønsker aldersmangfold, så det er viktig å ikke bare gå etter ansiennitet.

En annen utfordring det fortsatt fortelles om, er utfordringen med å fusjonere avdelinger som kan ha forskjellig kultur, lederstil og regler. Ansatte fra gamle avdeling A var vant til åpnere arbeidsformer med mer nærhet til de innsatte, mens avdeling B, som de ble overflyttet til, praktiserte strengere regler for forholdet til innsatte. I stedet for å diskutere hvordan man nå skulle jobbe sammen, fikk kulturen på avdeling B bestå, mens ansatte fra avdeling A måtte innordne seg deres måte å arbeide på. Dette skapte en del frustrasjon. De ansatte forskeren snakket med, var opptatt av at man i den kommende prosessen tok hensyn til dette, og at man la opp til at nye avdelinger skulle etablere felles forståelse for hvordan man skal arbeide. Forskning på fusjoner peker på at det kan påvirke arbeidsmiljøet negativt hvis disse utfordringene ikke håndteres bra (e.g. Hoel & Sørhaug, 1999; Enehaug & Thune, 2007).

Hoel og Sørhaug (1999) har formulert noen anbefalinger som kan være nyttige for prosjektet Nye Oslo Fengsel:

- Opprettholde vanlige administrative rutiner når forholdene er uvanlige, sørg for at ansatte blir sett, anerkjent og ivaretatt under turbulente organisatoriske forhold.
- Vanligvis harmonisere belønningssystemer relativt raskt.
- Identifisere og bryte ned selvbekreftende stereotyper (vi og de) gjennom formelt og uformelt organiserte arenaer for dialogisk praksis.

- Ha ordnet og tilstrekkelig åpen konkurranse om nye stillinger. (Hoel & Sørhaug, 1999 i Hilsen, 2016: 51–52)

Disse anbefalingene kan være viktige å ta hensyn til i omstillingsfasen. For at mellomperioden skal fungere best mulig, håper mange ansatte på at avdelingene fra Oslo fengsel får holde seg samlet, så de slipper å måtte tilpasse seg kultur og kollegaer på et nytt sted der man bare skal være midlertidig. Noen ansatte foreslo besøk eller hospitering på Ullersmo, hvis mellomperioden skal foregå der.

Det kom opp spørsmål om hva som vil skje med fellestjenester som besøksavdeling, vakt og deler av administrasjonen. Disse tjenestene finnes allerede på Ullersmo. Vil de ansatte bli omplassert til betjenter, og hva skjer da med de som har søkt seg nettopp til slike funksjoner for å redusere kontakten med innsatte?

Flere av de ansatte er opptatt av at midlertidig jobb på Ullersmo vil medføre komplisert reisevei med rushtrafikk inn og ut av Oslo. Det kom opp spørsmål om det er mulig å søke permisjon for flytteperioden uten å måtte bli med til Ullersmo, og uten å miste stillingen ved nye Oslo fengsel når det åpner. Et mulig alternativ som ble nevnt, var at alle blir fristilt under byggeprosessen, men beholder stillingen ved nye Oslo fengsel. Da vil de ansatte stå fritt til å bli med til eventuelt Ullersmo eller søke seg andre steder, men med sikkerheten om at de kan komme tilbake til nye Oslo fengsel når det gjenåpner. Fordelen med å gjøre det på denne måten, er at alle stiller likt og kan følges opp likt. Det vil si at de får lik informasjon med tanke på fremdrift og steg i prosessen med nyåpning av Oslo fengsel. Det er litt uro når det gjelder om man klarer å følge opp de som velger seg bort like godt som de som blir med til (eventuelt) Ullersmo. Uansett må reglene for å beholde stillingen sin gjøres klart i en omstillingsavtale når prosessen kommer så langt, og alle må vite hva som gjelder og hva som er konsekvensene av det ene eller det andre valget.

De som ønsker å fortsette ved nye Oslo fengsel snakker positivt om fordelene med et nytt og bedre egnet fengselsbygg, og de gir uttrykk for at de gleder seg. I tillegg til at selve bygningsmassen vil være i bedre stand, trekker de frem fordelene med bedre dusj- og telefonløsninger for innsatte. Slik det er nå, er begge deler et begrenset gode, og betjentene bruker mye tid på å si nei til innsatte som ønsker å benytte disse knappe ressursene. Dette fører til irritasjon hos innsatte, som må vente på tur, som igjen fører til stress hos ansatte. Det er håp om at et moderne fengselsbygg vil løse dette problemet.

Til tross for at ansatte står overfor en stor og utfordrende omstilling, er det lite prat om omstillingen som kommer. Betjentene som ble intervjuet rettet mest oppmerksomhet mot en travel og oppmerksomhetskrevende hverdag. En av betjentene sa: «Til vi vet noe, er det det som gjelder». Samtidig er det flere som forteller at de er i ferd med å søke seg bort eller slutter snart, og som oppgir at usikkerhet knyttet til den kommende endringen er én grunn, men de sier også at dette ikke er den viktigste grunnen. Hovedforklaringen de oppgir er slitenhet, tung arbeidssituasjon, underbemanning og lavt lønnsnivå. Det ligger en fare i at endringen/omstillingen kan bli en utløsende faktor for ansatte som vurderer å slutte. Det kan dermed være ekstra viktig med god ledelse og god personaloppfølging i denne perioden, så man ikke mister for mange medarbeidere man gjerne vill ha med videre. Det er også en del ansatte som når pensjonsalder i løpet

av byggeprosessen, og disse kommer dermed ikke til å være med videre uansett. Dette gjør at behovet for å beholde tilstrekkelig bemanning sannsynligvis er en større utfordring enn hvordan man håndterer en eventuell nedbemanning.

3.2 Samarbeid

Informasjon til de ansatte er viktig og nødvendig, og de ansatte opplever dette som tilfredsstillende så langt i prosessen. De fleste viser til den ukentlige oppdateringen, som leses mer eller mindre grundig, og de setter pris på den. Selv om det blir mye informasjon om at det ikke er så mye nytt, oppleves det allikevel bra å bli holdt orientert. Det ser også ut som at det er stor forståelse for at dette er en omstillingsprosess som ligger utenfor ledelsens kontroll, og at mye dermed er uavklart.

Partssamarbeid

I utgangspunktet gir evalueringen inntrykk av at dialogen er god, men dette er et kritisk punkt utfra erfaringene fra forrige omstillingsprosess. Fra samtalene om forrige omstillingsprosess, kom det også frem at fagforeningene ikke samarbeidet og til dels trakk i forskjellige retninger. Det ble fremhevet at dette var viktig å unngå i den kommende omstillingen. En måte å forebygge dårlig samarbeid på, kan være å gi en felles opplæring i regelverket om omstilling og sikre at de tillitsvalgte kan det samme, og dermed kan gå ut med like signaler. Hvis både tillitsvalgte og ledere får felles opplæring i regelverket, vil det være et godt grunnlag for å etablere et felles ståsted. Det ble også foreslått at det blir sendt ut felles informasjon, så fagforeningene ikke informerer i hver sine kanaler og risikerer å si forskjellige ting.

Det ble sagt at både hovedtillitsvalgte og hovedverneombud har lite frikjøpt tid i dag. I intervjuene ble det påpekt at reell medvirkning krever at det avsettes tid når prosessen starter for alvor, og både ledere og tillitsvalgte viser til at de ved forrige omstilling fikk tilstrekkelig tid til å ivareta sine oppgaver. De regner med at de også vil få det denne gangen.

Et annet spørsmål er hvordan fagforeningene jobber overfor sine medlemmer, både nå og i selve flytte-/byggeprosessen. Har fagforeningene og verneombud diskutert hvordan man best kan bruke lokale verneombud og tillitsvalgte, både nå og når prosessen starter for alvor? Siden mange ansatte savner at noen snakker med dem, både om arbeidsmiljø nå og hvilke forventninger man har i forhold til omstillingsprosessen, ville det være nærliggende at lokale tillitsvalgte og verneombud også tok den oppgaven og ikke lot det være bare opp til ledere. Dette er oppgaver som krever samarbeid mellom ledelsen og de tillitsvalgtes representanter, og at det settes av tid til å løse oppgavene.

I intervjuene etterlyste fagforeningene flere møteplasser / felles fora enn IDF (Informasjon, Drøfting og Forhandlingsmøter), også for mindre formelle møter. Om initiativet bør ligge hos fagforeningene selv eller ledelsen, ble ikke sagt. Fra andre organisasjoner kjenner vi til at både formelle og uformelle møter kan ha stor verdi (Hilsen et al., 2021). Selv om det krever avsatt tid, kan en løpende dialog mellom ledelsen og tillitsvalgte både fange opp saker i forkant og sikre god forståelse for dagens situasjon.

3.3 Arbeidsmiljø

Kultur

Flere ansatte har inntrykk av at ledelsen er mer opptatt av de innsatte enn av de ansatte. Det ble sagt at toppledelsen utad snakker mer om soningsforhold for innsatte enn arbeidsforhold for ansatte, og at ansatte føler seg «usynlige». Det kan være mange grunner til at ledelsen snakker slik, men når ansatte etterlyser mer oppmerksomhet rundt arbeidsforholdene sine, kan det være uttrykk for et behov som ikke er tilfredsstillt.

I samtalene og observasjonene kom det frem at ansatte har ulike holdninger til jobben. Mens noen er engasjerte og snakker positivt om jobben og fengselet, er det andre som er tydelig negative og snakker jobben ned. Dette påvirker miljøet og kan være et tema det er verdt å være oppmerksom på. Er lokale tillitsvalgte bevisste på å ikke bidra til å snakke ned jobben? Hvilken rolle spiller vaktlederne, og hvem snakker med dem om dette temaet? Er avdelingslederne til stede, og forholder de seg til hvordan betjentene snakker om jobben? Flere har også vært opptatt av hvordan jobb i fengsel omtales utad. Hvem snakker positivt om jobben i den offentlige debatten? Som det ble sagt: «Hvem snakker på våre vegne utad?» Hvilken rolle spiller fagforeningen utad? Hvis yrket snakkes ned utad, påvirker det antall søkere til utdanningen og rekrutteringen. Dette kan også gjøre det lettere å søke seg bort i en omstillingstid som er usikker.

Både i det daglige og med tanke på omstillingsprosessen er det viktig å ha noen å prate med ved behov. Flere pekte på at det kunne være litt «det skal du tåle-kultur» mellom ansatte i fengselet. Hvis en slik holdning er underforstått, eller til og med er uttalt, kan det bli et hinder for å ta opp uro rundt omstillingen, og det kan gjøre det vanskelig å snakke om usikkerhet og reaksjoner etter hendelser. Det kan dermed være et arbeidsmiljøproblem både i det daglige og ved omstilling og endringer. Her blir det viktig hvilken rolle de tillitsvalgte har. Hvis de er bevisst at det kan forekomme en slik holdning og ønsker å bidra til en kulturendring, kan de ta opp i kollegamiljøet at det er lov å kjenne på uro og usikkerhet. Det ble fortalt om et møte en stund etter en hendelse, der det ble spurt om noen hadde ønske om ytterligere samtaler med leder. I plenum skal det mye til å si ja, hvis miljøet ikke oppmuntrer til det. I dette tilfellet tok en betjent med sterk posisjon i kollegagruppen ordet og sa ja. Dermed var det lettere for flere også å melde behov. En slik rolle kan tillitsvalgte ta, hvis de ønsker å bidra til en mer ivaretagende kultur.

Et annet tema som kom opp, var oppfølging av de avdelingene som lå utenfor de ordinære celleavdelingene, som Verkstedet og Stifinner'n. Blir disse involvert og fulgt opp både når det gjelder arbeidsmiljø i det daglige og i omstilling og endringsprosessen? Både i arbeidssituasjonen og i forholdet til innsatte skiller disse avdelingene seg fra resten, og det kan fort skje at man ikke inkluderer ansatte her på samme måten. Dette er både en lederutfordring og en utfordring i det overordnede systemet. Hvordan passer disse avdelingenes funksjon inn, og hvem snakker med ansatte om planene for byggingen av nye Oslo fengsel?

Arbeidsmiljø og oppfølging etter hendelser

Et særskilt arbeidsmiljøtema er oppfølging etter hendelser. Selv om dette ikke angår omstilling og endringer spesielt, er dette en side ved arbeidet som fremmer eller hemmer

en helsefremmende arbeidsplass. Flere peker på at avdelingsledere er for fraværende overfor ansatte som har vært utsatt for en hendelse, og at reaksjoner kan komme lenge etter hendelsen. Dermed er det viktig med mer enn de umiddelbare oppfølgningene de- fusion og debriefing. Det er mulig å be om samtale med presten, men det varierer hvor mye det brukes. Flere peker også på en «skulle tåle det»-holdning, som kan gjøre det vanskelig å snakke om reaksjoner man måtte ha til ledere og kolleger. Det varierer også om man har noen privat man kan snakke med. Hvis partner også jobber i fengselet, sies det at det er lettere, men hvis ikke, kan både taushetsplikten og manglende forståelse for fengsel som arbeidsplass være et hinder for å kunne ta opp følelser og reaksjoner. Da blir kollegamiljøet desto viktigere for å få nødvendig støtte.

Det finnes oppfølgingsrutiner for betjenter som har opplevd en hendelse, men det ser ikke ut til at det samme finnes for vaktledere, verken ansatte eller fungerende vaktledere. Dette kan være en mangel ved oppfølgingsrutinene og bør ses nærmere på. Særlig fungerende vaktledere har ulik opplæring og kompetanse på lederrollen, og de kan trenge gode oppfølgingsrutiner som også omfatter dem. Dette ser ut til å gjelde avdelingsledere i enda større grad.

Bedriftshelstjenesten er en instans som kan bidra til å hjelpe ansatte til å håndtere reaksjoner etter hendelser. Bruk av bedriftshelstjenesten er hjemlet i Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning i § 13-2. I punkt h står det om arbeidsgivers bruk av bedriftshelstjenesten: «Arbeidsgiver skal sørge for at bedriftshelstjenesten bistår ved henvendelser fra arbeidstaker, verneombud og arbeidsmiljøutvalg.» Slik Oslo fengsel tolker dette, skal alle henvendelser til BHT gå gjennom nærmeste leder. Dette er en tolkning som ifølge Arbeidstilsynet er helt innenfor regelverket, men dette kan være en sperre for ansatte som ønsker en samtale. Man bør vurdere om ansatte kan få ta direkte kontakt med BHT for samtale, eller eventuelt gjøre det gjennom verneombudet, dersom de ønsker det

3.4 Ledelse

Det er et veletablert funn fra forskningslitteraturen at ledelsen spiller en nøkkelrolle for å igangsette, motivere og implementere ulike omstillingsprosesser (ØDF Statens Arbeidsgiverportal). Motebegrepet «endringsledelse» har fått feste i dagligtalen, noe som kan tolkes som at omstilling er en mer eller mindre konstant aktivitet i mange virksomheter. Samtidig oppfattes omstillingsarbeid i virksomheter som et tidvis tungt og krevende arbeid, at suksess fordrer godt samarbeid mellom de ansatte og ledelsen, og at toppledelsen støtter det lokale omstillings- og utviklingsarbeidet (Bråthen & Moland, 2024). En stor del av forskningen har rettet oppmerksomheten mot betydningen av toppledelsens rolle for omstillingsprosesser, mens mellomledernes rolle har vært underspilt. Mellomlederne spiller en viktig rolle i å balansere ulike hensyn i en omstillingsprosess, og står ofte i rollekonflikter der de selv også kan være utsatt for nedbemanning (Wennes, 2006).

Omstillingsprosesser kan medføre usikkerhet og utrygghet blant de ansatte. Ulike studier viser at jobbstress og rolleklarhet kan medføre lavere jobbtilfredshet under omstillingsprosesser på arbeidsplassen (Nguyen & Kleiner, 2003; Higgs & Rowland, 2010). Da øker behovet for informasjon fra ledelsen (Arbeidstilsynet, 2024). Samlet sett, vurderes

ledernes rolle i omstillingsprosesser som svært viktig for å redusere usikkerhet blant ansatte og for å sikre at den intenderte endringen blir gjennomført.

Vaktlederrollen

De som har vært fungerende vaktledere peker på at dette kan være en sårbar funksjon. De gir uttrykk for at de mangler oppfølging og delvis tilstrekkelig med opplæring. Siden man sjelden har denne funksjonen, er det mange datarutiner som er mindre kjente, og oppgaver kan ta mer tid (og frustrasjon) enn hvis de brukte systemene jevnligere. De påpekte at lengre fungeringsperioder ville avhjulpet mange av problemene (og gitt bedre lønnskompensasjon, selv om det ikke ble mest vektlagt). Det kan være utfordrende å være mest på avdeling, og bare tidvis fungere som vaktleder. De fortalte at når de har ansvar for helheten i fengselet som fungerende vaktledere, altså ikke bare egen avdeling, kan egen avdeling forvente at de har mer forståelse for deres situasjon. Det kan gjelde bemanning, flytting av innsatte fra avdeling til avdeling, plassering av nye innsatte o.l. Dette kan sette de fungerende vaktlederne i et krysspress mellom to rolleforventninger, uten at de har noen å snakke med om det. Det kunne vært gunstig med tettere oppfølging og en samtalepartner som de kan reflektere sammen med om kritiske hendelser og utfordringer de opplever i jobben.

Som betjent på avdelingen er man til stede for de innsatte, men som vaktleder har man et mer overordnet og skjerpet fokus, som innsatte kan oppleve annerledes. En fungerende vaktleder fortalte at innsatte på egen avdeling hadde kommentert at man «så mer streng ut» når man fungerte som vaktleder. Hvordan en slik reaksjon fra innsatte påvirker arbeidssituasjonen til fungerende vaktleder, kan man stille spørsmål om, men det er en interessant observasjon som understreker dobbeltrollen som fungerende vaktleder har.

Vaktledere som er fast ansatte ser ut til å være tryggere i rollen og mer vant til å håndtere utfordringer, selv om også de ser ut til å mangle oppfølging ved hendelser. Om de blir erfarne og robuste etter flere år i rollen, eller om det bygger seg opp reaksjoner som kan være helseskadelige, kan være usikkert og variere fra person til person.

Kombinasjonen fungerende vaktleder og tillitsvalgt har andre utfordringer der det blir viktig å gjøre klart hvilken rolle man til enhver tid har. Det må gjøres klart overfor fagforeningen at man kombinerer funksjoner, og det må være åpent for diskusjon hvordan det håndteres. Kombinasjonen har også noen fordeler. Den gir bredere perspektiver på jobben, og som vaktledere fanger man opp saker som kan tas opp i fagforeningen. Samtidig blir det viktig at man har et annet ansvar som vaktleder enn som tillitsvalgt, og det må håndteres på en tydelig og transparent måte.

Forholdet mellom avdelingsleder og vaktleder er viktig. Avdelingsleder har personalansvar, mens vaktleder har nærmest kontakt med de ansatte og er tilgjengelig ved hendelser uansett tid på døgnet. Med vaktleder og avdelingsleder i forskjellige roller og med forskjellig nærhet til de ansatte, kan det være utfordrende å balansere ansvar og roller, og ikke minst sikre at de trekker i samme retning og støtter hverandre. Fra tidligere omstilling ble det fortalt at dette ikke alltid hadde skjedd, og det bidro til uro og usikkerhet. Det kan dermed være verdt å være særlig oppmerksom på dette i omstillingsprosessen.

3.5 Personalpolitikk

Personalpolitikk handler om å bruke de personalpolitiske virkemidlene og sikre at den enkelte ansatte blir sett og ivaretatt og at virksomheten får en god utnyttelse av personellressursene/kompetansen. I omstillinger og endringer blir dette særlig kritisk. Et gjennomgangstema i intervjuene og samtalene var svak oppfølging fra leder. Særlig i endringsprosesser kan dette slå ut på hvordan de opplever arbeidssituasjonen sin og siste instans om ansatte blir med eller slutter i løpet av prosessen.

En side ved omstillinger er at de utgjør unntak fra de normale arbeidsmetodene i virksomheten, og dermed kan omstillingsprosessen også bringe virksomhetens eventuelle dårlige rutiner og arbeidsmiljøproblemer til overflaten. Ved å ta tak i problemer eller utfordringer som oppstår under omstillingen, har man mulighet til å komme ut av omstillingen med en forbedret organisering og et bedre arbeidsmiljø. En uheldig arbeidskultur kjennetegnes blant annet av manglende ivaretagelse. Dersom kulturen preges av problemer som feies under teppet og at ubehageligheter dekkes over, kan dette skape vanskeligheter i forbindelse med omstilling. Når hverdagen er usikker, for eksempel i større omstillinger, har organisasjonen et særlig behov for åpenhet og prosesser som alle kjenner til. Et viktig virkemiddel mot ryktespredning er tydelig og åpen informasjon. Selv med begrenset informasjon og liten mulighet til å gi forsikringer om hvordan fremtiden vil se ut, skaper det trygghet for at informasjonen som finnes deles mellom ledelse og ansatte. Diskusjoner som ikke tas åpent i organisasjonen, dukker lett opp på pause-rom eller lignende uformelle møteplasser i virksomheten. På denne måten skaper man ikke trygghet og felles problemforståelse, og man klarer ikke å opprettholde produktiviteten (Hilsen, 2016, s. 36–37).

I Oslo fengsel ser informasjon ut til å oppleves tilfredsstillende, og dette er et godt utgangspunkt for å komme best mulig gjennom prosessen, samtidig som det er sider ved arbeidsmiljøet som krever økt oppmerksomhet.

Et annet moment som har kommet opp i samtalene, er betydningen av å opprettholde ordinært arbeidsmiljøarbeid i ventetiden. Selv om man vet at det snart skal stenges ned og rives/bygges om, er det viktig å gjøre en nødvendig innsats for å både vedlikeholde og utbedre direkte feil og mangler ved eksisterende bygg. Det vises til eksempler som at knuste vinduer bare repareres midlertidig / blendes i stedet for at det skiftes glass, og at ødelagt utstyr på innsattes fellesarealer ikke blir reparert. Dette gjelder også miljøtiltak som utbedring av kantine. Ventetiden strekker seg tross alt over flere år, og i denne tiden skal ansatte også ha en velfungerende arbeidsplass å gå til.

Seniorpolitikk

Flere snakker om at det å arbeide i fengsel er en jobb det er tungt å bli gammel i, og at det finnes få alternative oppgaver for ansatte i fengsler som blir seniorer. Tidligere (på avdeling A) hadde man et tiltak som het «seniorgangen». Dit kunne eldre ansatte søke seg til, men også velfungerende innsatte som ønsket et rolig miljø rundt seg. Ordningen var populær, og Oslo fengsel fikk mye oppmerksomhet og «Årets Seniorpris» for tiltaket. Ordningen ble imidlertid borte, og det verserer flere forklaringer rundt hvorfor det skjedde. Noen mener at den ble borte i nedleggelsen av avdeling A, mens andre mener at man ikke klarte å skjerme plassene for riktig gruppe innsatte, slik at belegget endret

seg og at hensikten dermed falt bort. Det er uklart hva som var grunnen, men flere snakker om at det var et veldig bra tiltak og at det er ønske om noe lignende nå eller i nye Oslo fengsel.

En side ved dette, er hva som skjer med avlastende arbeidsoppgaver i byggeperioden. Ansatte som har søkt seg bort fra direkte kontakt med, sitter i posisjoner som kan være særlig utsatt under en midlertidig plassering på annet fengsel som allerede har disse posisjonene bemannet. Jobbsikkerhet i form av at alle får være med, kan oppleves truende hvis det betyr retur til en stilling som betjent på avdeling i mellomperioden. Det er dermed viktig at man snakker med disse medarbeiderne om mulighetene og alternativene som kan finnes i tide før flyttingen skjer.

4 Avslutning

OU-prosjektet Helsefremmende arbeidsplass i endring og omstilling fikk en annen form enn planlagt på grunn av at prosessen rundt prosjekt Nye Oslo Fengsel ble utsatt. Det betyr at denne oppsummeringen av erfaringer fra følgeevalueringen også er uferdig, i den forstand at prosessen går videre mens følgeforskningen avsluttes. Hva som skjer og hvordan det handles når selve endringsprosessen kommer i gang, ligger utenfor denne evalueringen. Dette notatet oppsummerer innspill fra ansatte gjennom den perioden følgeevalueringen har foregått. Det har kommet opp en rekke forhold og faktorer som er viktige for god håndtering av endrings- og omstillingsprosesser. Det har også kommet frem en del forhold som er viktige både i hverdagen frem til prosessen starter og etterpå. Oslo fengsel ser ut til å ha et godt grunnlag for å skape et godt arbeidsmiljøarbeid fremover.

Referanser

- Arbeidstilsynet. Hentet 18.3.2024 fra www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/omstilling/
- Bråthen, K. & Moland, L. E. (2024). Ny tørn for effektive helse- og omsorgstjenester. Underveisevaluering av Tørn-programmet. Fafo-rapport 2024:05. Oslo: Fafo.
- Enehaug, H. & Thune, T. (2007): Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser. AFI-rapport 1/2007. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Hilsen, A. I. (2016). Omstilling. En veiledning for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere. Idébanken.org – for et arbeidsliv som inkluderer. 6. opplag 2016.
- Hilsen, A. I., Nyen, T., Steen, J.R. & Tønder, A.H. (2021). Fagarbeideres bidrag til innovasjon i norsk arbeidsliv. Fafo-rapport 2021:30. Oslo: Fafo.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2010). Emperors with clothes on: The role of self-awareness in developing effective change leadership. *Journal of Change Management*, 10(4), 369–385. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.516483>
- Hoel, M. & Sørhaug, H. Ch. (1999): Omstilling, ledelse og likestilling: sluttrapport fra et bedriftsprosjekt. Rapport 99: 14. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24 (8), 447-454. Doi: 10.1108/01437730310505876
- Regjeringen.no (2022). Hentet 1.2.2024 fra www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-med-losning-for-nytt-oslo-fengsel/id2949084/
- Thagaard, T. (2021). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget, 5. utgave.
- Wennes, G. (2006). *Kunstledelse. Om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Oslo: Abstrakt forlag.
- ØDF Statens Arbeidsgiverportal. Hvem gjør hva i endringsprosesser? Hentet fra <https://arbeidsgiver.dfo.no/omstilling-og-endring/endringsledelse/hvem-gjor-hva-i-endringsprosesser>

Fafo

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: fafo@fafo.no

fafo.no

