

## **Organisasjonsutvikling krever systemtenkning**

Et utviklingsarbeid i kriminalomsorgen sett i lys av  
«Den lærende organisasjon»

Thea Helene Nygård

**VEILDER**

Bjørn Andreas Johansen

**Universitetet i Agder, 2024**

Fakultet for Humaniora og Pedagogikk

Institutt for Pedagogikk

**Formelle krav**

85 sider

28 155 ord

16.mai 2024

## Forord

Som bestefar sier og som er beskrivende for arbeidet med masteroppgaven er: «du har aldri kommet så langt som nå».

Ofte blir man fortalt at det å skrive masteroppgave er en krevende prosess. Lite visste jeg hvor tidsomfattende og frustrerende det kom til å være, men selv hvor krevende det har vært har det gitt meg erfaringer jeg ikke ville vært foruten.

Utover den nye kunnskapen jeg har tilegnet meg om forskningstemaet, har masterskrivingen bydd på mye mer. Jeg har lært hvordan man må tillate seg selv å ta pauser, hvordan man må stole på egen forståelse, jeg har lært hvordan å anvende teori i praksis og jeg har kjent på kroppen hva som ligger i betegnelsen livslang læring, med andre ord; jeg har lært mye.

Jeg ønsker i den anledning å rette oppmerksomheten til de som har hjulpet meg gjennom en lærerik prosess.

Min familie fortjener en takk for å ha stilt opp med støtte og råd. Mamma, pappa og min bror.

Takk for at dere bestilte flybillett hjem til påsken og tvang meg til å ta et avbrekk fra skrivingen. Takk for at dere har besøkt meg og fått tankene mine over på noe annet.

Takk til mine besteforeldre for støtte og positiv oppmuntring i ellers stressende perioder. En ekstra takk til sitatene til bestefar. «Veien blir til mens man går» har aldri gitt mere mening enn i denne prosessen.

Mine studievenner fortjener også en takk. Takk for at jeg har kunnet dele mine erfaringer, tanker, frustrasjoner og glede med dere. Takk for fine stunder på biblioteket, FaceTime, kantina og i sofakroken. Takk for at vi har hatt åpenhet og forståelse for hverandres situasjoner.

Jeg vil også rette en takk til min veileder, Bjørn, som har beholdt roen gjennom prosessen.

Takk for kloke tilbakemeldinger og motiverende ord. Takk for at du var løsningsorientert når forskningen tok en omvei og takk for at du har hatt forståelse og forventninger til masteroppgaven.

## Sammendrag

Mediedekningen av kriminalomsorgen fremstiller en virkelighet hvor komplekse samfunnsendringer er i ferd med å rasere det som omtales som «verdens beste kriminalomsorg» (Norheim, 2023). Endring i innsattgruppen, begrensede økonomiske midler og et økende behov for kompetanseutvikling understreker nødvendigheten av å håndtere utfordringsbildet for å ivareta visjonen «straff som endrer».

I forlengelse av dette er det utarbeidet en HR-strategi som skal sikre systematisk utvikling av de menneskelige ressursene.

I denne studien blir kriminalomsorgens arbeid med HR-strategien undersøkt med utgangspunkt i pedagogisk teori. Problemstillingen studien søker å besvare er:

**Hvilke utfordringer påvirker arbeidet med HR-strategien i kriminalomsorgen, og hvordan kan disse forstås i lys av «Den lærende organisasjon»?**

Gjennom en grundig dokumentanalyse av kronikker, debattinnlegg og artikler, avdekker studien et betydelig gap mellom intensjoner gitt i HR-strategien og realiteten som beskrives i datasettet.

Hovedfunnene kan oppsummeres som en ond spiral av manglende samarbeid, umyndiggjøring av ansatte, manglende individuelle utviklingsmuligheter og manglende kollektiv retning.

Med utgangspunkt i «den lærende organisasjon» av Peter Senge er formålet å anvende en anerkjent teori for å veilede kriminalomsorgen med å redusere gapet som har oppstått mellom intensjon og realitet. Ved å se de identifiserte utfordringene opp mot disiplinene innrammet i den lærende organisasjon, vil studien bruke disiplinene som et verktøy for å oppnå målene i HR-strategien og sikre en bedre fremtid i kriminalomsorgen.

Ved å benytte disiplinene i den lærende organisasjon har kriminalomsorgen bedre forutsetninger til å håndtere utfordringsbildet og oppnå målene presentert i HR-strategien.

## Abstract

The media coverage of the Norwegian Correctional Services portrays a reality in which complex societal changes are in the process of destroying what is referred to as "the world's best correctional services" (Norheim, 2023). Changes in the inmate group, limited financial resources and an increasing need for competence development, underline the necessity of dealing with the challenges in order to safeguard the vision of "punishment that changes". In continuation of this, an HR strategy has been developed to ensure systematic development of human resources.

In this study, the Norwegian Correctional Service's work with the HR strategy is examined on the basis of pedagogical theory. The research question the study aim to answer is:

**What challenges affect the work with the HR strategy in the Norwegian Correctional Services, and how can these be understood in light of "The Learning Organization"?**

Through a thorough document analysis of chronicle, opinion pieces and articles, the study reveals a significant gap between the intentions given in the HR strategy, and the reality described in the dataset.

The main findings can be summarized as a vicious spiral of lack of cooperation, disempowerment of employees, lack of individual development opportunities, and lack of collective direction.

Based on "the learning organization" by Peter Senge, the purpose is to apply a recognized theory to guide the correctional services in reducing the gap that has occurred between intention and reality. By comparing the identified challenges against the disciplines framed in the learning organization, the study will use the disciplines as a tool to achieve the goals of the HR strategy, and ensure a better future in the correctional system.

By using the disciplines in the learning organization, the Norwegian Correctional Service is better placed to handle the challenges and achieve the goals presented in the HR strategy.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Aktualisering og problemstilling .....	7
1.2 Oppbygging av studien .....	9
<b>2.0 Kriminalomsorgen</b> .....	<b>10</b>
2.1 Offentlige dokumenter som adresserer kriminalomsorgens status .....	11
2.2 Kriminalomsorgens HR-strategi.....	12
2.2.1 HR-strategiens mål.....	13
<b>3.0 Den lærende organisasjon</b> .....	<b>15</b>
3.1 De fem disipliner til Peter Senge .....	16
3.1.1 Personlig mestring.....	16
3.1.2 Felles visjon.....	17
3.1.3 Gruppelæring.....	18
3.1.4 Mentale modeller.....	19
3.1.5 Systemtenkning – den femte disiplin .....	21
3.2 Ledelse i «Den lærende organisasjon» .....	22
3.2.1 Kommunikasjon .....	23
3.2.2 Motivasjon.....	24
3.4 Pedagogikkens faglige relevans for kriminalomsorgens utviklingsarbeid .....	26
3.5 Tilgrensende forskning .....	27
3.5.1 Tilgrensende forskning om kriminalomsorgens situasjon.....	27
3.5.2 Tilgrensende forskning om den lærende organisasjon .....	30
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>34</b>
4.1 Forskningsdesign og metode.....	34
4.2 Dokumentanalyse .....	36
4.2.1 Utvalg av dokument .....	37
4.3 Etske vurderinger av dokumentanalyse.....	39
4.4 Analyse .....	40
4.5 Datakvalitet.....	45
4.5.1 Validitet.....	46
4.5.2 Pålitelighet.....	47
4.6 Metodiske betraktninger og metodekritikk.....	48

<b>5.0</b>	<b>Funn og analyse</b> .....	<b>51</b>
5.1	Systemtenkning.....	51
5.2	Personlig mestring .....	59
5.3	Felles visjon .....	64
5.4	Mentale modeller .....	66
5.5	Gruppelæring .....	70
<b>6.0</b>	<b>Diskusjon av funn opp mot teori</b> .....	<b>72</b>
6.1	Mangler og paralleller i kriminalomsorg: Når intensjon møter virkelighet.....	73
6.1.1	Manglende utviklingsmuligheter for fremtidsrettet kompetanse .....	73
6.1.2	Umyndiggjøring av ansatte gir manglende medvirkning for nytenkning .....	75
6.1.3	Aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere, men til hvilken hensikt?.....	76
6.1.4	«Hvem vil velge karriere som betjent når arbeidsforholdene er slik de er?».....	77
6.2	Lærende organisasjon, et veiledende verktøy til suksess .....	79
6.2.1	Styre grunnleggende antakelser fra umyndiggjøring til medvirkning.....	79
6.2.2	Tilrettelegge for kompetanseutvikling gjennom personlig mestring .....	81
6.2.3	Sammen lærer vi: Potensialet for gruppelæring i kriminalomsorgen.....	82
6.2.4	Utvikle en ny plan som gir forpliktelse til «straff som endrer» .....	84
6.3	Ledelsens rolle for å sikre fremtiden i et systemtenkningsperspektiv .....	86
<b>7.0</b>	<b>Avslutning</b> .....	<b>89</b>
7.1	Oppsummering .....	89
7.2	Studiens styrker og begrensninger.....	91
<b>8.0</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>92</b>
<b>Vedlegg 1</b>	<b>Organisasjonskart kriminalomsorgen</b> .....	<b>99</b>
<b>Vedlegg 2</b>	<b>Datareduksjon</b> .....	<b>100</b>
<b>Vedlegg 3</b>	<b>Kodingshierarkiet</b> .....	<b>102</b>
<b>TABELL 1</b>	<b>ORGANISASJONSKART FOR KRIMINALOMSorgen (KRIMINALOMSorgen, U.Å.A).....</b>	<b>10</b>
<b>TABELL 2</b>	<b>UTVALGSKRITERIER</b> .....	<b>37</b>
<b>TABELL 3</b>	<b>ILLUSTRASJON AV KODINGSPROSESS</b> .....	<b>42</b>
<b>TABELL 4</b>	<b>KODINGSHIERARKI</b> .....	<b>44</b>

## 1.0 Innledning

### 1.1 Aktualisering og problemstilling

I dagens globaliserte verden er det et økende behov for å tilfredsstillere komplekse samfunnsendringer på individ- og organisasjonsnivå. Kriminalomsorgen er en av organisasjonene som er direkte berørt av komplekse samfunnsendringer, særlig i tilknytning til økonomiske og arbeidsrelaterte belastninger. Dette blir både fremlagt i Stortingsmelding (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 12), årsrapporter (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2022, s. 6) og nyhetsbildet som en krevende situasjon som påvirker ansatte, innsatte og organisasjonen som helhet.

Basert på de komplekse samfunnsendringer står det som blir omtalt som «verdens beste kriminalomsorg» i en utfordrende posisjon. Endring i innsattgruppen, begrensede økonomiske midler og manglende ressurser tvinger organisasjonen til utvikling for å ivareta arbeidet med visjonen «straff som endrer» (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2022).

Som ansatt i kriminalomsorgen har jeg vært vitne til hvordan disse komplekse samfunnsendringer påvirker utfordringsbildet, særlig i tilknytning til underbemanning og arbeidsbelastning.

For å håndtere utfordringene har kriminalomsorgen utviklet en HR-strategi som skal sikre fremtiden gjennom systematisk utvikling av de menneskelige ressursene i årene 2022-2026 (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2022, s. 7). Arbeidet med HR-strategien har til hensikt å skape en attraktiv arbeidsplass hvor læring, kompetanseutvikling og et inkluderende arbeidsmiljø sikrer kriminalomsorgens fremtid og ivaretar arbeidet med visjonen «straff som endrer» (Kriminalomsorgen, 2022, s. 2).

Med utgangspunkt i teorien om den lærende organisasjon av Peter Senge (1991) skal jeg undersøke faktorer som påvirker arbeidet med HR-strategien og begrunne identifiserte påvirkningsfaktorer i lys av prinsippene til Senge.

HR-strategien er som nevnt et utviklingsarbeid som skal veilede kriminalomsorgen i arbeidet med utfordringsbildet, men på bakgrunn av min forforståelse og forkunnskap oppfatter jeg at kriminalomsorgen strever med å oppnå HR-strategiens intensjoner.

En hovedinteresse i denne studien er å derfor å berike et av samfunnets mest berørte yrker med pedagogiske verktøy for å håndtere komplekse samfunnsendringer.

Studien er skrevet med deduktiv tilnærming for å belyse hvordan integrering av den lærende organisasjon kan bidra til at kriminalomsorgen reduserer gapet som har oppstått mellom HR-strategiens intensjoner, og det som beskrives som kriminalomsorgens realitet.

For å undersøke dette har studien i hensikt å besvare følgende problemstilling:

**Hvilke utfordringer påvirker arbeidet med HR-strategien i kriminalomsorgen, og hvordan kan disse forstås i lys av «Den lærende organisasjon»?**

For å være selvstendig er man også nødt til å være kritisk. Jeg vil derfor følge opp problemstillingen med to forskningsspørsmål som har kritisk tilnærming til kriminalomsorgens arbeid. Det er derimot viktig å presisere at studien ikke har til hensikt å legge skyld eller ansvar på noen. Kriminalomsorgen står i en situasjon som er krevende og som er avhengig av pedagogisk verktøy.

Gjennom forskningsspørsmålene er hensikten å identifisere områder for forbedring, og som ha nytte av pedagogiske disipliner innrammet i den lærende organisasjon.

- A. *Hvilke mangler og paralleller avdekkes mellom HR-strategiens intensjon og kriminalomsorgens realitet?*
- B. *Hvordan kan kriminalomsorgen bruke den lærende organisasjon for å styrke arbeidet med HR-strategien?*



## 1.2 Oppbygging av studien

Studien er strukturert på en slik måte at leser skal få innblikk i det empiriske og teoretiske fundamentet før studiets problemstilling blir besvart i kapittel 6.

Kapittel 1 er den innledende delen med presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål. Bakgrunn for valg av forskningstema er også presentert med utgangspunkt i kriminalomsorgens status i dag. Hensikten er å vekke interesse for studiets tematikk og skape nysgjerrighet til videre lesing.

Oppgavens andre kapittel har fått navnet kriminalomsorgen. Først introduseres kriminalomsorgens situasjon basert på beskrivelser og prognoser hentet fra offentlige dokument. Videre gis en utdypende gjennomgang av kriminalomsorgens HR-strategi.

Kapittel 3 er en redegjørelse av studiets teoretiske rammeverk. Teorien om den lærende organisasjon er det teoretiske fundamentet og blir presentert først. I tillegg vil ledelse, herunder kommunikasjon og motivasjon, utdypes for å støtte ledelsens rolle i den lærende organisasjon. I denne delen av oppgaven blir også tilgrensende forskning på feltet gjengitt med utgangspunkt i kriminalomsorgen og «den lærende organisasjon».

Studiets fjerde kapittel er en gjennomgang av metodiske valg og betraktninger. Dette innebærer studiets forskningsdesign og metode med etiske refleksjoner og vurdering av datakvalitet. I tillegg vil jeg vise hvordan jeg har gått frem for å innhente relevant informasjon fra datasettet i det metodiske kapittelet om analyse.

Det femte kapittelet er en videreføring av analysen. I dette kapittelet blir funnene gjennomgått med transparent fremvisning av segmentene fra datasettet. Kapittelet er ment for å gi fortellende fremstilling av funn som belyser kriminalomsorgen i dag.

I kapittel 6 besvarer jeg problemstillingen og forskningsspørsmålene med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og funnene i datasettet. Først blir mangler og paralleller identifisert før jeg drøfter hvordan den lærende organisasjon er et veiledende verktøy til suksess for kriminalomsorgen. Jeg avrunder drøftingen med å gå dypere inn i ledelsens rolle for at disiplinene skal oppnå sitt fulle potensial. Avslutningsvis gir jeg en oppsummering av funn og drøfting som besvarer problemstilling, med en oppmuntring til videre forskning.

## 2.0 Kriminalomsorgen

Kriminalomsorgen er organisert på tre nivåer vist i tabell 1 og under vedlegg 1, og er en del av samfunnets maktapparat underlagt Justis- og beredskapsdepartementet (Meld. St. 27 (1997-1998; Kriminalomsorgen, u.å.A).



*Tabell 1 Organisasjonskart for kriminalomsorgen (Kriminalomsorgen, u.å.A.)*

På øverste nivå er kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) med det faglige og administrative ansvaret. I midten av organisasjonshierarkiet er regionene og kriminalomsorgens utdanningscenter. Nederst er fengsler og friomsorgskontorene som har ansvar for den daglige driften av straffereaksjoner og varetektsfengsling (Kriminalomsorgen, u.å.A).

Kriminalomsorgen arbeider etter et samfunnsoppdrag som har til hensikt å forebygge og endre kriminelle handlingsmønstre (Kriminalomsorgen, u.å.B.). Gjennom verdiene; åpenhet, trygghet og nytenkning, skal kriminalomsorgen sikre visjonen «straff som endrer» og motvirke kriminalitet gjennom rehabilitering og humanistisk menneskesyn (Meld. St. 39 (2020-2021, s. 14). For å tilfredsstille samfunnsmandatet må kriminalomsorgen balansere sikkerhet for samfunnet og rehabilitering og normaliteten for innsatte. Et slikt arbeid forutsetter tilstrekkelig bemanning og kompetanse på alle nivåer av organisasjonshierarkiet (Meld. St. 39 (2020-2021, s.16).

Siden KDI er den utøvende fagetat underlagt Justis og beredskapsdepartementet som den politiske styringsmakt, er det KDI som pålegger utviklings- og endringsarbeid for å sikre arbeidet med samfunnsoppdraget (Meld. St. 39 (2020-2021, s. 48).

## 2.1 Offentlige dokumenter som adresserer kriminalomsorgens status

I dette underkapittelet adresserer jeg de intensjoner KDI med Justis og beredskapsdepartementet har for kriminalomsorgens fremtid. Jeg vil gjennomgående henviser til offentlige dokumenter som identifiserer prognoser og videre handlingsplaner. Videre vil jeg presentere HR-strategien som et utviklingsarbeid ment for å gi retning til arbeidet med kriminalomsorgens fremtid.

I Stortingsmelding 39 (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 64) vektlegges kompetansen til ansatte som den viktigste ressursen for å realisere målene i kriminalomsorgen. Samtidig viser endringene i kriminalomsorgens omgivelser at det er behov for å videreutvikle kompetansen i møte med det fremtidige utfordringsbildet (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 12). Utfordringene som blir beskrevet i Stortingsmeldingen (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 70) angår redusert bemanning i forbindelse med naturlig avgang, sykefravær, bruk av ufaglærte vikarer, lavere kompetanse og jobbtilfredshet. I tillegg er endring i innsattgruppen en faktor som forutsetter utvikling i organisasjonen.

Ifølge flere kritikere stammer kriminalomsorgens utfordringsbilde fra Regjeringens innføring av ABE-reformen i 2015 (Oppegaard, Seip & Svalund, 2019, s. 16; Grønning, 2019, s. 59). ABE-reformen er en avbyråkratiserings og effektiviserings reform som skal effektivisere statlige virksomheter gjennom årlige budsjettkutt. For kriminalomsorgen gjelder dette budsjettkuttet 0,5%, som i 2023 tilsvarer 170-200 millioner kroner (Prop. 1 S (2020-2021), s. 86; Kriminalomsorgsdirektoratet, 2022, s. 87).

Fra Kriminalomsorgsdirektoratet sin årsrapport i 2022 kan ringvirkninger av ABE-reformen synes i forbindelse med redusert bemanning og lavere kompetanse (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2022, s. 87; Oppegaard, et al., 2022, s. 70). En påfølgende konsekvens mener Oppegaard (et al., 2019, s. 34) er økt jobbstress og arbeidsbelastning for gjenværende fengselsbetjenter.

For å håndtere utfordringene som påvirker kriminalomsorgens situasjon, vektlegges det i årsrapporten at det må arbeides målrettet med et trygt arbeidsmiljø hvor engasjement, arbeidsglede, kompetanseutvikling og tilhørighet fremmes (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2022, s. 139).

## 2.2 Kriminalomsorgens HR-strategi

For å sikre kriminalomsorgens fremtid legges det vekt på å utvikle og ivareta et godt arbeidsmiljø gjennom å rekruttere bemanning, forebygge turnover<sup>1</sup> og effektivisere fengselsdriften (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 71). Som følge av utfordringsbildet uttalt i Stortingsmelding 39 utviklet kriminalomsorgen en virksomhetsstrategi (Kriminalomsorgen, 2021, s. 18). Virksomhetsstrategien fremhever overordnede mål som skal sikre en bedre fremtid for hele organisasjonen (Kriminalomsorgen, 2021). Gjennom en utdypende beskrivelse av utviklingsmål for innsatte, ansatte, det tverrprofesjonelle arbeidet, kompetanse og omdømme er formålet til virksomhetsstrategien å gi retning for hvordan organisasjonen skal arbeide med å sikre fremtiden og oppfylle kravene til gjeldende samfunnsmandat (Kriminalomsorgen, 2021, s. 19).

HR-strategien er videreutviklet for å tydeliggjøre målene fra virksomhetsstrategien som angår de menneskelige ressursene (Kriminalomsorgen, 2022, s. 8). Dette gjelder blant annet å sikre en bærekraftig arbeidsplass med kompetanse, rekruttering, samarbeid og medvirkning (Kriminalomsorgen, 2022).

Gjennom en mer utdypende beskrivelse av de menneskelige ressursene, gir HR-strategien retning for hvordan organisasjonen skal arbeide med å utvikle; en kultur som fremmer nytenkning og samarbeid, aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere, sikre fremtidsrettet kompetanseutvikling og ivareta en attraktiv arbeidsplass (Kriminalomsorgen, 2022, s. 2). Dette er også målene med HR-strategien som hele kriminalomsorgen skal arbeide etter for å håndtere prognosene fremlagt i offentlige dokumenter (Meld. St. 39 2020-2021)).

I kriminalomsorgens årsrapport i 2022 blir HR-strategien vektlagt som særlig betydningsfull, noe som begrunnes med dens potensiale for å fremme og utvikle et trygt arbeidsmiljø hvor engasjement, arbeidsglede og jobbtilfredshet motiverer til læring og kompetanseutvikling (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2022, s. 138).

HR-strategien fremhever altså ansatte som den viktigste ressursen i kriminalomsorgens strategiske arbeid og utdyper hvordan ansatte og ledere sammen kan legge til rette for en bedre fremtid gjennom utvikling av kompetanse (Kriminalomsorgen, 2022, s. 5).

---

<sup>1</sup> **Turnover** – En indikator som sier noe om jobbtilfredshet. Dersom en arbeidsplass opplever at ansatte slutter i jobben sin til tross for muligheten til å fortsette, forklares dette som høy turnover og det antas da at jobbtilfredsheten er lav (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 70).

### 2.2.1 HR-strategiens mål

HR-strategiens fire mål er kategorisert som: «Fremtidsrettet kompetanse», «attraktiv arbeidsplass», «aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere» og «en kultur som fremmer samarbeid og nytenking», og gir utdypende beskrivelse av de mest sentrale faktorene i arbeidet med å videreutvikle menneskelige ressurser (Kriminalomsorgen, 2022).

Fra Stortingsmelding 39 (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 12) blir det opplyst at kompleksiteten i samfunnet resulterer i raske endringer for kriminalomsorgen. For å møte samfunnets kompetansebehov må kriminalomsorg og fengsler lykkes med å utvikle og beholde kompetente medarbeidere (Kriminalomsorgen, 2022, s. 5). I sammenheng med dette er et av målene til HR-strategien «**Fremtidsrettet kompetanseutvikling**» (Kriminalomsorgen, 2022, s. 11). Som del av målet skal kriminalomsorgen sikre strategisk kompetanseutvikling gjennom å etablere systemer for læring og erfaringsutveksling (Kriminalomsorgen, 2022, s. 11). De ansatte blir oppfordret til å dele kunnskaper i samarbeid med sine kollegaer for å bidra til god praksis for innsatte, ansatte og organisasjonen som helhet. I tillegg er intensjonen med dette målet å utvikle kvalifiserte ansatte med rett kompetanse for å håndtere komplekse utfordringer (Kriminalomsorgen, 2022, s. 11). Kriminalomsorgen må derfor legge til rette for individuelle utviklingsmulighet som gir mulighet til deltakelse for vekst og utvikling.

I lys av «Fremtidsrettet kompetanse» opplyser også HR-strategien at kriminalomsorgen må rekruttere kompetente medarbeidere og etterstrebe et godt omdømme. Dette er en del av tiltakene under målet om en «**Attraktiv arbeidsplass**» (Kriminalomsorgen, 2022, s. 12). Å være en attraktiv arbeidsplass innebærer å tilrettelegge for at ansatte kan oppnå personlig og profesjonell utvikling. I tillegg handler det om å sørge for et godt arbeidsmiljø der ansatte opplever arbeidsglede fordi de er en del av et fellesskap bestående av tillitsbasert dialog og gode utviklingsmuligheter (Kriminalomsorgen, 2022, s. 12). Slike tiltak, i tråd med konkurransedyktig lønn, vil tiltrekke kompetente og tverrprofesjonelle arbeidssøkere som motvirker turnover, sykefravær og frafall grunnet arbeidsrelatert stress (Kriminalomsorgen, 2022, s. 12).

I tillegg må kriminalomsorgen få innblikk i de ansattes antakelser som forhindrer utvikling av organisasjonen (Kriminalomsorgen, 2022, s. 5). Slik kartlegging handler om å utvikle «**Aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere**» som også er navnet på et av målene i HR-strategien (Kriminalomsorgen, 2022, s. 10).

Å utvikle aktive og ansvarlige medarbeidere handler om å involvere ansatte tidlig for å få innblikk i de perspektivene som angår organisasjonens utvikling. Ved å dele innspill og medvirke i beslutningsprosessen skal dette bidra med å forbedre oppgaveløsninger og utvikle en felles forståelse for leder- og medarbeiderplattformen (Kriminalomsorgen, 2022, s. 10). Leder- og medarbeiderplattformen gir grunnlag for rolleforståelse i organisasjonen. Ledere har i oppgave å tilrettelegge for medarbeideres læring. Mens medarbeidere skal ta initiativ til egen kompetanseutvikling (Kriminalomsorgen, 2022, s. 15). Ved å arbeide etter målet om aktive og ansvarlige ansatte er intensjonen å skape en felles forståelse der ansatte medvirker i beslutninger som omhandler kriminalomsorgens arbeid (Kriminalomsorgen, 2022, s. 10).

En helt vesentlig faktor for kriminalomsorgens fremtid er å sikre medvirkning og medbestemmelse (Kriminalomsorgen, 2022, s. 6). HR-strategiens mål om «**Kultur som fremmer nytenkning og samarbeid**» sikrer denne faktoren gjennom formelle læringsmetoder og deltakelse i fellesskapet. Under målet krever HR-strategien at kriminalomsorgen styrker medarbeidernes evne til å samarbeide. Dette forutsetter at ansatte blir møtt med interesse, respekt og anerkjennelse fra ledelsen når individuelle antakelser blir tatt opp (Kriminalomsorgen, 2022, s. 6). Ved å arbeide med målet om en inkluderende organisasjonskultur er intensjonen å fremme et kollektivt engasjement med grunnleggende kunnskapsdeling for arbeidet med visjonen «straff som endrer» (Kriminalomsorgen, 2022, s. 9).

Flere av målene og strategiene inngår i hverandre og begreper som samarbeid, kompetanseutvikling og læring gjentas i flere av områdene. Gjennom presentasjon av leder- og medarbeiderplattformene blir ansvarsområdene for disse begrepene tydeliggjort (Kriminalomsorgen, 2022, s. 15). Der står det at lederen skal skape trygge arenaer for kompetansedeling og skape et godt arbeidsmiljø med grunnleggende åpenhet for innspill. Medarbeidere har ansvar for egen utvikling, bidra til samarbeidet, være lojal til beslutninger og samtidig forslå forbedringer (Kriminalomsorgen, 2022, s. 15). Dette tilsier at det er lederens ansvar å etablere en kultur hvor medarbeiderne har mulighet til å påvirke egen utvikling. Til sammen skal disse tiltakene bidra med å sikre kriminalomsorgens fremtid og utvikling i sammenheng med utfordringsbildet. Ved å arbeide systematisk med målene i HR-strategien fremkommer det i årsrapporten at kriminalomsorgen vil ha bedre forutsetninger for å håndtere de komplekse samfunnsendringene (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2022, s. 139).

### 3.0 Den lærende organisasjon

I dette kapitlet vil jeg introdusere teorien om «Den lærende organisasjon» av Peter Senge (1991) som et fundamentalt verktøy for organisasjoners utviklingsarbeid. Ledelse er også en viktig del av «den lærende organisasjon». Cato Wadel (1997/2008) sitt perspektiv på pedagogisk ledelse blir videre utdypet for å belyse hvordan kriminalomsorgen kan bruke den lærende organisasjon i arbeidet med HR-strategien.

«Lærende organisasjon» er et anerkjent begrep blant ledere, forskere og forfatter med formål om å berike en organisasjon med kompetanse og lærende ressurser (Kools & Stoll, 2016, s. 16). Peter Senge anses som den fremste teoretikeren i utviklingen av «den lærende organisasjon» og utga i 1990 boken «The Fifth Discipline» som ble oversatt til norsk i 1991 (Senge, 1991). I Senge's verk blir lesere presentert for et systemtenkningsperspektiv med fem disipliner som er avgjørende i organisasjoners arbeid for fremtiden (Senge, 1991). Med integrering av de fem disiplinene mener Senge (1991) at organisasjoner kan implementere gode strategier for å fremme arbeidet med samarbeid, kompetanseutvikling og motivasjon. Konseptet om «den lærende organisasjon» er altså et veiledende verktøy for organisasjoners møte med endringer, og er ment til å veilede arbeidet med å tilpasse organisasjonen i tråd med komplekse samfunnsendringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Senge's perspektiver har inspirert flere forfattere som har forsøkt å operasjonalisere begrepet. Dalin (1999) beskriver viktigheten av å stimulere individuell læring for kollektiv utvikling, mens Wadel (2008) vier oppmerksomhet mot å identifisere områder som gjør en organisasjon mer mottakelig for kontinuerlig læring.

Tross forfatterne ulike operasjonalisering har de en felles forståelse av begrepets overordnede betydning. Nemlig at den lærende organisasjon må forstås som sammensatt av individuell vekst, kollektiv læring og organisatorisk utvikling som også er utgangspunktet for Senge's fem disipliner (Dalin, 1999, s. 73; Wadel, 2008; Senge, 1991).

### **3.1 De fem disipliner til Peter Senge**

Overordnet forstås den lærende organisasjon som samspillet mellom kollektiv læring, medbestemmelse og individuell utvikling, og blir integrert i organisasjonens daglige virksomhet (Dalin, 1999, s. 73; Senge, 1991; Wadel, 2008). Gjennom min pedagogisk forståelse, kan den lærende organisasjon av Senge (1991) forstås som en veiledende prosess som gir organisasjoner verktøy til å tilpasse endringer, og etabler en organisasjonskultur hvor samarbeid, medvirkning og kompetanseutvikling opprettholdes over tid.

I dette kapitlet går jeg eksplisitt inn i Senge (1991) sin kunst å utvikle en lærende organisasjon. Formålet er å belyse hvordan virkeligheten henger sammen i et dynamisk samspill, og dens overføring til vellykket utviklingsarbeid (Senge, 1991, s. 9).

«De organisasjoner som skal lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivåer i organisasjonen» (Senge, 1991, s. 10).

I denne uttalelsen uttrykkes et sentralt trekk ved Senge (1991, s. 10) sitt systemperspektiv, nemlig at alle organisasjoner har mulighet til å bli lærende, så lenge organisasjonens systemer forstås som en dynamisk helhet. Her er det vesentlig å bemerke at «den lærende organisasjon» ikke er et system som skjer uavhengig av organisasjonsmedlemmene, men et system som blir integrert i alle medlemmenes handlinger (Reese, 2020, s. 13).

Dette er også utgangspunktet for hvordan kriminalomsorgen kan oppnå HR-strategiens mål ved å integrere de fem disiplinene; personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning (Senge, 1991).

#### **3.1.1 Personlig mestring**

Personlig mestring kan i overført betydning forstås som personlig vekst eller personlig utvikling som gagnar organisasjonen som helhet (Senge, 1991, s. 149).

Helt innlysende er personlig mestring en subjektiv disiplin som beskriver hvordan enkeltindivider oppnår ønsket mål gjennom læring (Senge, 1991, s. 17).

Derimot vektlegger Senge (1991) at personlig vekst og utvikling er en betydningsfull faktor i det kollektive arbeid for ønsket mål. Dette kan ytterligere begrunnes med måten personlig mestring skaper læring og motiverer til handling som gir kollektivt utbytte for organisasjonens læringsressurser (Senge, 1991, s. 145).



Som disiplin blir personlig mestring forklart som en aktivitet som blir integrert i våre handlinger (Senge, 1991, s. 147). Først oppmuntres medlemmene til å sette seg personlig mål, før de navigerer sin nåværende virkelighet i forhold til hvor en ønsker å være (Senge, 1991, s. 149). Det sentrale er nettopp å lære hvordan man skal bevege seg fra der man befinner seg, til den personlige visjonen (Senge, 1991, s. 149). Dette usynlige gapet mellom visjon og nåværende eksistens kaller Senge (1991, s. 155) for kreativ spenning hvor individet møter krefter som utfordrer veien til visjonen. Hvordan disse utfordringene håndteres skaper læring og gir ferdigheter og kunnskaper som er nyttig i organisasjonens arbeid for ønsket mål. Når individer opplever å nå de individuelle målene oppstår en mestring som kan overføres til medlemmenes innsats og vilje til å arbeide for organisasjonens mål (Senge, 1991, s. 170). Organisasjonens fremtid er derfor avhengig av medlemmenes opplevelser av personlig mestring i form av subjektive visjoner, og den læring som fremkommer ved å oppnå ønsket resultat (Senge, 1991, s. 13).

Personlig mestring er altså en tilegnet ferdighet ved å trosse utfordringer for å oppnå ønskelig fremgang. Med andre ord må individet forpliktelse seg til innsats og vilje, og på den måten lære å utvikle sin nåværende posisjon. Denne forpliktelsen skjer likevel ikke uavhengig av organisasjonens oppmuntring til læring (Senge, 1991)

Ansatte må oppmuntres til å skape en personlig visjon som forplikter dem til å tilegne ferdigheter og kunnskaper som gir organisasjonen fordeler gjennom initiativ, moral og mestring (Senge, 1991, s. 177). Det vil si at kriminalomsorgen ikke kan forvente innsats og vilje fra ansatte før det foreligger en kollegial støtte til personlig vekst og individuell kunnskapsutvikling (Senge, 1991, s. 177).

### **3.1.2 Felles visjon**

Felles visjon handler om å knytte organisasjonens ansatte sammen om en felles identitet og et felles mål (Senge, 1991, s. 15). Når de ansatte knyttes sammen gjennom felles målsetning skaper det en fellesskapsfølelse som forplikter til å realisere målet (Senge, 1991, s. 212). Denne forpliktelsen handler ikke om lydighet, men innebærer at ledelsen identifiserer likheter i mangfoldet av personlige visjoner, og på den måten gir eierskap til organisasjonens fremtidige mål (Senge, 1991, s. 211). Det er dette Senge begrepsfester som disiplinen felles visjon, nemlig at organisasjonen «omsetter individuelle visjoner til felles visjon ... for å fremme ekte innsatsvilje og deltakelse» (Senge, 1991, s. 15).

I den lærende organisasjon er disiplinen om en felles visjon helt avgjørende. Ifølge Senge (1991, s. 215;219) finnes det ingen lærende organisasjon uten felles visjon, og det finnes heller ingen felles visjon uten personlig visjon. Organisasjonens ledere må derfor oppmuntre medlemmene til å sette seg et personlig mål (Senge, 1991, s. 216). Ved at organisasjonsmedlemmene uttrykker sine personlige visjoner i dialog med kollegaer, kan lederen lytte til likhetstrekk og forene de individuelle målene med organisasjonens utviklings- og handlingsplan (Senge, 1991, s. 222). Når de personlige visjonene er kommunisert i en felles visjon, mener Senge (1991, s. 230) dette vil bidra til klarhet, entusiasme og forpliktelse i det kollegiale arbeidet.

En felles visjon er med andre ord det bildet av fremtiden som organisasjonsmedlemmene ønsker å realisere (Senge, 1991, s. 228). Når det gjelder utviklingsarbeid vil en felles visjon inkludere hele organisasjonens personal, blant annet vil de ansatte oppleve eierskap i form av at de identifiserer egne mål med organisasjonens arbeid for utvikling. Dette vil bidra til at organisasjonsmedlemmene vier innsats og motivasjon til å realisere målet, og på den måten oppnår økt kunnskap på veien (Senge, 1991).

Hvordan organisasjoner kan arbeide med å omgjøre personlige visjoner til felles visjoner, blir nærmere beskrevet i disiplinen om gruppelæring.

### **3.1.3 Gruppelæring**

Gruppelæring er den tredje disiplinen og handler om samarbeidende relasjoner mellom medlemmene i organisasjonen (Senge, 1991, s. 16). En relasjon som skal føre frem til at medlemmenes personlige styrke gir styrke til hele gruppen gjennom det Senge (1991, s. 237) introduserer som fininnstilling. Fininnstilling er en retningsgivende egenskap som forbinder individuelle ressurser til en sammensatt enhet (Senge, 1991, s. 237). I en gruppe som ikke blir fininnstilt vil deltakerne bruke individuelle ferdigheter i ulike retninger, noe som fører til kaos (Senge, 1991, s. 237).

Hensikten med gruppelæring er derfor å få en dypere forståelse av gruppemedlemmenes meninger før den endelige beslutningen fattes (Senge, 1991, s. 250).

Gruppelæring får et fellesskap til å samarbeide for læring i større grad enn hva enkeltindivid kan gjøre alene (Senge, 1991, s. 241). Som del av disiplinen blir deltakerne oppmuntret til å eksponere egne antakelser i et trygt arbeidsmiljø, med hensikt at det skal gi flere perspektiver for veien til målet (Senge, 1991, s. 247). De antakelsene Senge (1991) referer til beskriver

deltakernes meninger og forståelser til organisasjonens mål og blir dypere inngått i neste kapittel om mentale modeller.

Et helt nødvendig element i gruppelæring er dessuten diskusjon. Diskusjonen har til hensikt å føre frem til en beslutning basert på mangfoldet av meninger (Senge, 1991, s. 250). Gjennom kollektiv granskning oppnår gruppen innsikt i ulike handlingsalternativer som blir diskutert med en avveining av deres fordeler og ulemper. Det er dette som er fininnstilling og som er retningsgivende i arbeidet med en felles visjon for å realisere målet (Senge, 1991, s. 252).

Det er viktig å bemerke at deltakerne i gruppelæringen også inkluderer ledelsen. Senge (1991, s. 249) påpeker at lederens oppgave er å søke innsikt i de ulike antakelsene for å omgjøre individuelle ressursene til en felles visjon. Dette inkluderer også at ledelsen er delaktig i gruppelæringen og på den måten fremmer et trygt og relasjonelt medarbeiderskap (Senge, 1991). Gruppelæring skal med andre ord utvikle de ansattes evne til å se en større helhet som går utover enkeltmenneskets perspektiv (Senge, 1991, s. 18)

Lederen må oppmuntre til samarbeid for at de ansatte skal få innsikt i de ulike handlingsalternativene gjennom reflekterende diskusjon og kommunikasjonsdeling. I et utviklingsarbeid kan innføring av gruppelæring være avgjørende for å oppnå fremgang (Senge, 1991).

Dersom ledelsen forholder seg til monolog, og ikke oppmuntrer til gruppelæring, vil heller ikke forståelse for endring finne sted, noe som betydelig avgrenser ansatte sin mulighet til å dele egne antakelser og meninger til organisasjonens utviklingsarbeid (Senge, 1991).

Konsekvensen vil ifølge Senge (1991, s. 237) gjøre at de ansatte arbeider i ulike retninger, og en felles visjon blir ikke etablert.

#### **3.1.4 Mentale modeller**

Mentale modeller er individuelle antakelser av virkeligheten som ubevisst påvirker våre handlinger (Senge, 1991, s. 14). Når mennesker får tildelt informasjon vil deres mentale modeller påvirke hvordan de tolker og responderer. I organisasjonssammenheng beskriver dette hvordan og hvorfor ansatte reagerer på endring og utvikling, og hvordan ubevisste virkelighetsoppfatningen forhindrer innføring av gode utviklingsmuligheter (Senge, 1991).

Organisasjonens arbeid med mentale modeller handler derfor om å vende blikket innover og identifiserer hva som påvirker medlemmenes handlinger (Senge, 1991, s. 181). Det er derfor helt avgjørende at organisasjoner har en formening om hvordan styre de mentale modellene,

og på den måten fremme læring, samarbeid og nytenkning gjennom justering eller forkasting av allerede eksisterende antakelsene (Senge, 1991, s. 178).

Disiplinen om mentale modeller handler også om å oppdage og lære av kraften de mentale modellene kan ha for organisasjonens arbeid for målet (Senge, 1991). Lederens rolle blir fremhevet som særlig betydningsfull i forståelsen av mentale modeller som en læringsressurs (Senge, 1991). Ved at lederen utfordrer de ansattes modeller har organisasjonen bedre forutsetninger for å skape en felles forståelse av organisasjonens mål (Senge, 1991, s. 182). For å kunne utfordre modellene forutsetter det at medlemmene deler sine antakelser om virkeligheter i et samarbeid hvor åpenhet og refleksjon er grunnleggende verdier i organisasjonskulturen (Senge, 1991, s. 191).

De to nøkkelbegrepene; åpenhet og refleksjon, er avgjørende for at mentale modeller skal bli integrert i organisasjonens virksomhet (Senge, 1991).

Åpenhet til mentale modeller bidrar til at organisasjonsmedlemmene våger å uttrykke egne antakelser. Åpenhet kan også forstås som endring i organisasjonskulturen som gjør det mulig for medlemmene å diskutere sin mening i forhold til mottatt informasjon (Senge, 1991, s. 191). Når medlemmene diskuterer sin egen antakelse med andre, kan de møte motstand. Det er dette Senge (1991, s. 200) fortolker som reflekterende læring som skaper nye felles mentale modeller.

I refleksjonsprosessen blir medlemmene utfordret til å anerkjenne gapet mellom individuell antakelse og ønsket mål (Senge, 1991, s. 201). Individet blir nødt til å vende blikket innover for å erkjenne at de mentale modellene kan være feil eller misvisende (Senge, 1991, s. 199). Ved å reflektere de mentale modellene med andre vil medlemmene utvikle en felles forståelse av hvordan de skal handle for å vedkjenne det faktiske endringsbehovet i organisasjonen (Senge, 1991, s. 205). Det er her gruppelæring og mentale modeller inngår i et dynamisk samspill. Når de ansatte deltar i en dialog med hverandre kan de identifisere hvordan egne mentale modeller bruker kreftene i feil retning. Gjennom samarbeidende diskusjon kan organisasjonen fininnstilles og skape en kollektiv mental modell for arbeidet med en felles visjon (Senge, 1991, s. 237).

I et utviklingsarbeid vil disiplinen utfordre og endre de grunnleggende antakelsene som begrenser arbeidet med målene. De ansatte vil søke nye perspektiver på egne antakelsene og gjennom denne bevisstgjøring lære hvordan de kan arbeide for å oppnå ønsket fremgang (Senge, 1991; Reese, 2020, s. 13).

### **3.1.5 Systemtenkning – den femte disiplin**

Systemtenkning er nøkkeldisiplinen da den forener alle de ovennevnte disiplinene til en sammensatt helhet (Senge, 1991, s. 76). Senge (1991, s. 18) begrunner dette med at hver enkelt disiplin ikke vil oppnå sitt fulle potensial dersom de forstås adskilt fra hverandre. På den måten vil systemtenkning også bidra til å forstå organisasjonens arbeid som en helhet av medarbeiderskap, individuelle ressurser og potensial for læring (Senge, 1991, s. 75).

Det essensielle ved disiplinen om systemtenkning handler om å endre organisasjonens tenkemåte (Senge, 1991, s. 80). Ved å forstå at en handling bunner ut fra flere faktorer kan organisasjoner oppfatte hver hendelse som et resultat av dens påvirkning (Senge, 1991, s. 83). Hensikten med en slik sirkulær og dynamisk tenkemåte handler om at organisasjon skal oppdage de systemene som fører frem til ønsket mål, og på den måten gjenkjenne påvirkninger som begrenser eller muliggjør utviklingsarbeid (Senge, 1991, s. 76-86).

Som Senge (1991, s. 101) presenterer er hensikten med systemtenkning å endre organisasjonens tenkemåter slik at ansatte evner å se strukturer som kan justeres for å oppnå best effekt. Fordelen med systemtenkning vil være betydelig for organisasjoners endringsarbeid. Konsekvensen av å ikke forbinde disiplinene vil derimot ha motsatt effekt (Senge, 1991, s. 76). I lys av dette har Senge (1991, s. 175) beskrevet hvordan de øvrige disiplinene henger sammen i systemtenkning.

I betydning av personlig mestring vil systemtenkning bidra til å se de individuelle ressurser i en større kontekst, og hvordan individuell utvikling påvirker organisasjonen som helhet. Dette innebærer å føle tilhørighet, klarhet og medvirkning til en visjon som oppleves større enn seg selv (Senge, 1991, s. 176). De mentale modellene har en naturlig forbindelse med systemtenkning. Senge (1991, s. 209) begrunner dette med at mentale modeller vil skape klarhet og avsløre de individuelle antakelsene som begrenser utvikling, mens systemtenkning vil justere antakelsene for å forbedre utviklingsarbeidet. Når påvirkningsfaktorene er identifisert skal organisasjonen samarbeide om å forstå det dynamiske forholdet mellom handling og konsekvens i gruppelæring. Da vil en endret tenkemåte gi kunnskap om hvordan organisasjonen kan overvinne begrensinger, og sikre forankring av en felles visjon gjennom en felles refleksjons- og granskningsprosess (Senge, 1991, s. 234).

Oppsummert er systemtenkning den disiplinen som avdekker det gjensidige avhengighetsforholdet medlemmenes handlinger har på organisasjonens potensiale for utvikling og læring (Senge, 1991, s. 210). En forutsetning for å innføre, og samtidig oppnå, endring er ledelsens tilnærming til organisasjonen og de ansatte.

### **3.2 Ledelse i «Den lærende organisasjon»**

Jeg vil nå utdype ledelsens sentrale rolle i den lærende organisasjon. Vektleggingen på ledelse er ment for å gi et teoretisk grunnlag til hvordan den lærende organisasjon kan benyttes i arbeidet med HR-strategien. Mer utdypende vil dette teoretiske grunnlaget gi perspektiv på hvordan ledelsen i kriminalomsorgen kan integrere de fem disiplinene gjennom motivasjon og kommunikasjon.

Senge (1991, s. 269) forklarer ledelsens hovedoppgave som å utvikle strategier, forme visjoner og lage organisasjonsstrukturer- og handlingsplaner. Ved å gi retning for hvordan organisasjonens ansatte skal arbeid i forhold til målet, kan ledelsen etablere en kultur som verdsetter personlig læring for organisasjonens utvikling (Senge, 1991, s. 345). I en lærende organisasjon tilsier dette at ledelsen skal forholde seg åpen til nye ideer og sørge for at medarbeiderne opplever tilknytning til det overordnede målet (Senge, 1991, s. 343).

Viktige elementer i lederskapet hos den lærende organisasjon kan komprimeres til begrepene læring, motivasjon og refleksjon gjennom samarbeidende relasjoner. Disse begrepene er også relevant i Cato Wadel (1997;2008) sin utarbeidelse av pedagogisk ledelse som et lederskap sett under transformasjonsleder. Transformasjonsleder er en samlebetegnelse for lederskap som motiverer ansatte gjennom å gi ansvar, dele informasjon og oppmuntre til læring for å forbedre prestasjoner til fordel for organisasjonen (Chen & Cuervo, 2022, s. 568).

Wadel (2008, s. 106) har altså videreført Senge sitt systemperspektiv og utdyper ledelsens rolle i den lærende organisasjon som kunnskapsorientert med relasjonell tilnærming til de ansatte. En slik operasjonalisering tilsier at ledelse i en lærende organisasjon må forstås som en samhandlingsprosess og ikke noe enkeltledere utgjør alene (Wadel, 2008, s. 109).

I kontekst av dette handler ikke ledelse om å gi informasjon, men om å etablere relasjoner der medarbeidere tilegner seg kunnskaper som motiverer til å gjøre noe en ikke var i stand til å gjøre tidligere (Wadel, 2008, s. 115). Det essensielle ved relasjonell pedagogisk ledelse er altså evnen til å initiere lærings- og refleksjonsprosesser som sikrer utvikling av organisasjonen, med vektlegging på kommunikasjon og motivasjon (Wadel, 1997, s. 40; Wadel, 2008, s. 111).

### 3.2.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon er mellommenneskelige dialoger hvor deltakere tilegner seg- og deler kunnskap (Wadel, 1997, s. 48). Falkheimer og Heide (2019, s. 32) presenterer de to perspektivene; kommunikasjonsdeling og kommunikasjonsoverføring.

Kommunikasjonsdeling handler om å involvere medarbeidere i en dialog hvor refleksjon og felles forståelse står sentralt (Falkheimer & Heide, 2019, s. 35). Brønn (2019, s. 56) viser også til betydningen av kommunikasjonsdeling for å oppnå læring og fremgang. Han utdyper hvordan evnen til å dele kunnskap gir innsikt i individuelle antakelser og styrker individuell vekst for å skape felles forståelse (Brønn, 2019, s. 56).

Men kommunikasjonsdeling angår ikke kun arbeidstakere. Både Wadel (1997, s. 48), Arnulf (2019, s. 138) og Dysthe (1997, s. 78) påpeker ledelsen betydelig rolle for å igangsette refleksjonsprosesser som gir mening til arbeidet og samtidig utvikler kunnskap og læring. Ledelsen skal på den ene siden lytte og være spørrende til medarbeidernes innspill (Dysthe, 1997, s. 77; Arnulf, 2019, s. 138). En leder som evner å lytte til innspill har bedre forutsetninger for å få innblikk i medarbeidernes meninger og ambisjoner (Dysthe, 1997, s. 86). Gjennom å lytte kan ledelsen stille spørsmål som utfordrer de ansatte til å gå inn i seg selv og reflektere egne antakelsene opp mot ønsket mål (Senge, 1991).

På den andre siden tar kommunikasjonsperspektivet for seg deling av den informasjon som angår organisasjonens utviklingsarbeid (Rousseau, 2011, s. 80). I perspektivet om kommunikasjonsdeling står innspill og inkludering sentralt som en flerveis kommunikasjon (Arnulf, 2019). I lys av utviklingsarbeid forutsetter det at en leder tar hensyn til at mottaker kan gi innspill på de beslutninger som angår dem (Brønn, 2019, s. 60). Når det da skal fattes en beslutning om organisasjonens arbeid for å oppnå en ønsket fremgang, påpeker Farndale (van Ruiten, Kelliher, & Hope-Hayley, 2011, s. 114) at de ansatte skal få mulighet til å påvirke utfallet ved å uttale egne meninger og få dem vurdert.

Fordelen med å lytte til sine medarbeidere, og samtidig gi rom for innspill, styrker organisasjonens sjans i arbeidet med strategiske beslutninger (Farndale, et al., 2011, s. 117).

Det motsatte er kommunikasjonsoverføring, som også er det andre perspektivet på kommunikasjon (Falkheimer & Heide, 2019, s. 32; Dysthe, 1997, s.77).

Falkheimer og Heide (2019, s. 34) beskriver kommunikasjonsoverføring som en form for top-down, hvor ledelsen lanserer strategier som allerede er besluttet, og hvor medarbeidere ikke får mulighet til medvirkning. Konsekvensen med denne kommunikasjonsformen er at medlemmene ikke vil oppnå motivasjon eller tilegne seg kunnskap som er nødvendig for å

forpliktet seg til organisasjonens mål (Falkheimer & Heide, 2019, s. 34). Metoden er nemlig effektiv overføring gjennom et kommunikasjonsmedium fremfor felles forståelse av utviklingsarbeidet (Arnulf, 2019, s. 59).

### **3.2.2 Motivasjon**

Motivasjon i organisasjonsutviklingsprosesser utgjør en sentral rolle når man undersøker gangen i menneskelig læring (Osteraker, 1999, s. 73). En nødvendig oppgave for lederen blir derfor å forstå ansattes behov for motivasjon, og bruke dette for å oppmuntre til læring som kan utnyttes i arbeidet med organisasjonens mål (Wadel, 1997, s. 46; Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54). Dette underbygger også betydningen av hvordan pedagogisk ledelse i kriminalomsorgen kan gi retning for læring og utvikling gjennom å forstå ansatte sitt behov for motivasjon (Kools & Stoll, 2016, s. 4; Rousseau, 2011, s. 74).

I denne delen av ledelse velger jeg å forbinde Douglas M. McGregor (2000) sin motivasjonsteori X og Y, med forståelsen av ytre og indre motivasjon av Kuvaas og Dysvik (2016)..

Motivasjonsteori X er basert på antakelsen om at mennesker er grunnleggende umotivert for arbeid. For at organisasjonen skal oppnå resultater tar teorien utgangspunkt i at ledelsen må styre sine ansattes gjennom belønning eller sanksjoner (McGregor, 2000, s. 11). Denne teorien kan overføres til Kuvaas og Dysvik (2016) sin ytre motivasjon som referer til de ytre belønninger som stimulerer til arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54). Når de ansatte opplever at de får individuelt utbytte vil de ifølge denne motivasjonsforståelse yte minimumskravet for arbeidsinnsats (Kuvaas & Dysvik, 2016; McGregor, 2000). Ferraro (referert i Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54) påpeker dessuten at slik form for motivasjon kun vil resultere i egeninteressedrevne medarbeidere som arbeider for egen vinning snarere enn lærevillighet og kollektiv suksess.

Ytre motivasjon kan være viktig dersom målet for organisasjonen er å få jobben gjort med tilfredsstillende resultater. Det vil likevel ikke gi de ansatte en felles forståelse, læring, utvikling eller mening til arbeidet, og da heller ikke integrere læredisiplinene fra Senge (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 59; Senge, 1991). Sagt på en annen måte er ikke ytre motivasjon en del av Wadel (1997) sin beskrivelse av pedagogisk ledelse. Dette fordi belønning eller sanksjoner ikke gir langvarige lærings- og refleksjonsferdigheter hos organisasjonen (Chen & Cuervo, 2022, s. 582).



Motivasjonsteori Y tar derimot utgangspunkt i at mennesker er lærevillige og ønsker å utvikle egne kunnskaper og ferdigheter for å oppnå individuelle og kollektive mål (McGregor, 2000, s. 12). Med denne holdningen til menneskelig motivasjon kan ledelsen sikre organisasjonens suksess gjennom å motivere med kompetanseutvikling, ansvarsdelegering og medbestemmelse (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54).

Indre motivasjon av Kuvaas og Dysvik (2016) kan sammenliknes med McGregor (2000) sin motivasjonsteori Y. Det som kjennetegner indre motivasjon er tanken om at mennesker søker ansvarsfølelse og ønsker å utvikle egne ferdigheter slik at de kan å gjøre en god jobb, både for seg selv, men også for organisasjonen (Rousseau, 2011, s. 75; Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54). Ved at ledelsen anser medarbeidere som autonome voksne, kan de motivere til læring gjennom å dele kunnskap, gi karrieremuligheter og være åpen for nye ideer (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 68). Medarbeiderne vil på denne måten oppleve å ha en innflytelse på organisasjonens arbeid, samtidig som det gir en indre belønning i form av kompetanseutvikling, mestring og oppgaveforståelse. Resultatene på denne motivasjonsformen mener Kuvaas & Dysvik (2016, s. 73) gir økt jobbtilfredshet både hos ansatte, ledelsen, men også for organisasjonen som helhet.

For ledere i den lærende organisasjon er det avgjørende å se hvilket motivasjonsbehov som tiltrekker arbeidskraft og utvikling (Osteraker, 1999, s. 76). Ifølge McGregor (2000) og Kuvaas og Dysvik (2016) handler det om å forstå medarbeidere som autonome individer som søker å utvikle egne ferdigheter for å oppleve mestring for egne- og organisasjonens mål. På denne måten kan ledelsen bidra til at medarbeidere får vilje til læring som utgjør en endring i organisasjonens tenkemåte (McGregor, 2000; Kuvaas & Dysvik, 2016).

### **3.4 Pedagogikkens faglige relevans for kriminalomsorgens utviklingsarbeid**

For å avrunde det teoretiske rammeverket skal jeg gi en forklaring på sammenhengen mellom den lærende organisasjon, pedagogisk ledelse, kommunikasjon og motivasjon. Hensikten er å begrunne hvorfor teorien er relevant for studiets problemstilling, og hvordan teorien må forstås i kontekst av kriminalomsorgens arbeid med HR-strategien.

Hensikten med den lærende organisasjon er å integrere disipliner som gjør organisasjonens medlemmer i stand til å tilegne seg kunnskap som kommer organisasjonen til gode (Senge, 1991). Gevinsten av læringsdisiplinene er økt individuell mestring og kollektiv kompetanseutvikling, som videre er forutsetninger for å tilpasse kravene i forbindelse med komplekse samfunnsendringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Likevel kan ikke disiplinene alene bidra til å oppnå bestemte mål. Det kreves at ledelsen evner å skape et medarbeiderskap hvor kommunikasjonsdeling og åpenhet gir motivasjon for utviklingsarbeidet (Senge, 1991; Wadel, 1997; McGregor, 2000). Det teoretiske rammeverket presenterer derfor et lederskap som avviser den tradisjonelle og autoritære ledelsesteorien hvor lederen har en «slik skal det gjøres holdning» som forhindrer utvikling (Senge, 1991, s. 344). I stede fremheves en ledelseholdning hvor relasjonell pedagogisk tilnærming er grunnleggende verdier for organisasjonens utviklingsarbeid (Wadel, 1997).

For at kriminalomsorgen skal arbeide med målene i HR-strategien, anser jeg det nødvendig at ledelsen motivere til læring gjennom disiplinene i den lærende organisasjon (Senge, 1991). Dette vil bidra kriminalomsorgen til å oppnå endring over en lengre tid, som sett i lys av arbeide med HR-strategien vil bidra med å fremme en kultur hvor individuell vekst og kollektiv læring anerkjennes som middel for å oppnå mål og sikre fremtiden.

Når jeg velger å tilnærme meg organisasjoners utviklingsarbeid i lys av «den lærende organisasjon» i stedet for teori om organisasjonslæring, er det nødvendig med en begrunnelse. Selv om teoriene deler samme bruksområde har de ulike anvendelsesmetoder (Örtenblad, 2001, s. 126). Hovedforskjellene kan forklares med helhetsperspektivet. Organisasjonslæring forstås som en aktivitet som skjer her og nå hvor samarbeid, motivasjon og medvirkning ikke er nødvendige for å oppnå læring (Örtenblad, 2001, s. 127). Den lærende organisasjon har i stede til hensikt å endre organisasjoners tenkemåter slik at disiplinene blir integrert i organisasjonens daglige drift og opprettholdt av ansatte over en lenger tid (Senge, 1991). I lys av kriminalomsorgen vil det være avgjørende å arbeide etter en pedagogisk teori som søker å integrere disipliner som bidrar med langsiktige endringer, særlig i tilknytning til de prognoser som uttaler viktigheten av kriminalomsorgens arbeid med å sikre fremtiden.

### **3.5 Tilgrensende forskning**

For å bekrefte effekten av den lærende organisasjon i organisasjonsutviklingsprosesser, skal jeg nå gjengi tidligere forskning som undersøker teorien i ulike kontekster.

Lærende organisasjon er ikke forbeholdt et fagområde og kan generaliseres til flere organisasjoner (Senge, 1991). Som følge av teoriens fleksibilitet er det publisert en rekke forskningsstudier som undersøker organisasjoners utvikling som en lærende organisasjon. Blant annet ser Kools og Stoll (2016) på hvordan skoler kan bli lærende og hvilke resultater dette gir. Siden skoler og kriminalomsorg står i lignende situasjoner, hvor deres samfunnsoppdrag er direkte berørt av komplekse samfunnsendringer, velger jeg å gjengi Kools og Stoll (2016) i samhandling med Steiro, Andersen, Olsvik og Johansen (2013) sin forskning på Leira fengsel.

Når det gjelder kriminalomsorgen viser det seg at vektleggingen på innsatte er relativt stor i forskning både inn- og utenlands. Hvordan ansatte opplever utviklingsarbeid i kriminalomsorgen har derimot liten plass i forskning og litteratur. Grøvdal (2000, s. 2) uttrykker samme bekymring angående lite litteratur om fengselsbetjenter i Norge, noe som er bakgrunnen for hennes valg av forskningstema; fengselsbetjenters opplevelser i sitt arbeid. For å gi studien empirisk grunnlag vil jeg i dette kapittelet gjengi Yngvill Grøvdal (2000) sin avhandling om fengselsbetjentrollen, før jeg så går over på forskningen til Kools og Stoll (2016) og Steiro (et al., 2013) om lærende organisasjoner.

#### **3.5.1 Tilgrensende forskning om kriminalomsorgens situasjon**

I avhandlingen til Grøvdal (2000, s. 1) var formålet å undersøke hvordan det var å jobbe som fengselsbetjent i Oslo kretsfengsel. Mer utdypende ønsket Grøvdal (2000, s. 42) å undersøke hvordan fengselsbetjentene opplevde temaer som; kontrolltiltak, forholdet mellom innsatt og betjent og forholdet med kollegaer og overordnede i arbeidshverdagen.

Fengselsbetjenter har et samfunnsmandat som medfølger rundskriv, direktiver og rammer fra Justisdepartementet. Siden innsatte også bidrar til å etablere rammer for kriminalomsorgens daglige arbeid, har Grøvdal (2000, s. 1) valgt å inkludere innsatte i sin avhandling. I min studie vil likevel ikke innsatte være relevant for problemstillingen. Jeg velger derfor å gjengi Grøvdal (2000) sin avhandling uten å ta for meg hennes perspektiver til innsatte.

Min gjengivelse vil derfor konsentrere seg rundt resultatene fra feltarbeidet og den kvalitative analysen som angår fengselsbetjentenes reaksjoner på endringer, krav og forventninger (Grøvdal, 2000, s. 9). Jeg vil først presentere datainnsamlingsmetoden før jeg gjengir relevante funn fra avhandlingen. Avslutningsvis presenterer jeg Grøvdal sine resultater og

hennes opplevelser av fengselsvesenets forbedringspotensial.

Grøvdal (2000, s. 11) sin datainnsamling foregikk fra mars til oktober 1998 i Oslo kretsfengsel avdeling A, og involverte 8 intervjuer og deltakende observasjoner. Det teoretiske grunnlaget er basert på kriminologisk, antropologisk, sosiologisk og pedagogisk litteratur (Grøvdal, 2000, s. 29).

En viktig innvending er å bemerke avstanden mellom avhandlingens utgivelsesår og min studie. Mye har skjedd på 26 år, særlig med tanke på globalisering og samfunnsendringer. Gjengivelse av Grøvdal (2000) har derfor sine fordeler og ulemper til relevansen for min problemstilling.

En åpenbar ulempe er de samfunnsendringer som har påvirket organisasjoner, og som derfor ikke nødvendigvis har en naturlig relevans for dagens kriminalomsorg.

Fordelene kan derimot bidra med å se kriminalomsorgens arbeid i dag, sett i lys av deres tidligere ståsted og hvilke endringer som har skjedd på veien. Ved å bruke en tidligere avhandling med denne avstanden i tid, kan jeg se om kriminalomsorgen faktisk har endret seg i takt med komplekse samfunnsendringer, eller om endringene i samfunnet har gått dem «hus forbi».

Funnene til Grøvdal (2000) kan kategoriseres med bruk av temaene; kompetanse og kompetanseutvikling, samarbeid og medbestemmelse.

Kriminalomsorgens visjon på den tiden var; aktiv kriminalomsorg – tryggere samfunn. Mye av arbeidet til Grøvdal (2000, s. 181) tar derfor utgangspunkt i kompetansekravene fra myndighetene, KDI og fengselsledelsen for å arbeide etter visjonen. Likevel fremheves at «dagens utdanning for norske fengselsbetjenter ikke lenger blir sett som tilstrekkelig for den jobben de forventes å utføre i årene fremover» (Grøvdal, 2000, s. 181). Sitatet uttrykker et mangelfullt bilde av fengselsbetjentenes kompetanse, spesielt etter kravet om å utvikle innsatte til lovlydige borgere gjennom rettleiding og pedagogisk grensesetting (Grøvdal, 2000, s. 116;195)

Funnene indikerer med det at fengselsbetjentene mangler kompetanse til å arbeide etter visjonen. Det er kun to av betjentene fra intervjuene som opplever at fengslet hadde potensiale for å nå målet om mindre kriminalitet (Grøvdal, 2000, s. 191). De resterende informantene hadde ikke særlig høye ambisjoner om hva de kunne oppnå (Grøvdal, 2000, s. 125). De viser til lite eller ingen tro på at deres jobb er med å sikre visjonen, i stede har betjentene en forståelse av fengslet som «Fengslet er renovasjon», altså en midlertidig beskyttelse for samfunnet (Grøvdal, 2000, s. 125).

Selv om fengselsbetjentene ikke opplevde å ha tilstrekkelig kompetanse for å oppnå visjonen, observerer Grøvdal (2000, s. 176) at betjentene deler sine erfaringer og kunnskaper for å håndtere arbeidsoppgavene.

Dette gir et funn av at kunnskapsdelingen gjør betjentene mer tilfreds og trygg i arbeidet i tillegg til at det etableres et godt forhold til kollegiale (2000, s. 107). Likevel registrerer Grøvdal (2000, s. 211) at ledelsen i fengslet ikke er delaktig i denne kunnskapsdelingen. Når betjentene som intervjues og observeres uttrykker misnøye eller uenighet til endrings- og utviklingsoppgaver, uttaler Grøvdal (2000, s. 211) at dette skyldes manglende relasjoner mellom fengselsbetjenter og deres overordnede. I forlengelse av dette finner Grøvdal (2000, s. 211) at fengselsbetjentene ønsker å dele perspektiver og meninger med ledelsen for å påvirke beslutninger som angår fengslets daglige arbeid med visjonen.

Til tross for ønsket om samarbeid med ledelsen, fant Grøvdal (2000, s. 190) i sine intervjuer at fengselsbetjentenes meninger likevel aldri blir gjenstand for debatt. Grøvdal (2000, s. 211;207) konkluderer derfor med at manglende medvirkning og samarbeid påvirker fengslet negativt.

Funnene forteller også at fengselsbetjentene har et behov for å bli hørt av ledelsen i forbindelse med beslutninger (2000, s. 107). Når dette likevel ikke skjer opplever betjentene at de gjør «dritt jobben» (Grøvdal, 2000, s. 213) og at de blir behandlet på lik linje som de innsatte (Grøvdal, 2000, s. 211). Grøvdal (2000, s. 200) formidler derfor at det eksisterer motstand fra fengselsbetjenter når det kommer til endringer som blir pålagt fra ledelsen. Dette utdypes med at ledelsens ambisjoner er skyhøye sammenliknet med fengselsbetjentenes ambisjoner, kompetansenivå og behov for endring (Grøvdal, 2000, s. 205).

Grøvdal (2000, s. 217) mener derfor at betjentene tilsynelatende har et negativt forhold til jobben, og at mye av dette kan håndteres dersom betjentene opplever anerkjennelse og får en større medbestemmelsesrett. Videre opplyses det at motivasjon for å bli i jobben er betydelig lav. Kun to av fengselsbetjentene som ble intervjuet oppga at de ønsket jobben fordi de var motivert til å «bidra med noe til mennesker som sitter inne» (Grøvdal, 2000, s. 63).

Informantene svarer også ensidig at arbeide i fengsel kun er midlertidig, og at yrket ikke er et blivende arbeidssted (Grøvdal, 2000, s. 72).

Avhandlingen konkluderer med at betjentene ikke opplever noen medbestemmelsesrett og at kriminalomsorgen og fengselsanstalten må inkludere betjentene i beslutningsprosesser for å utvikle kompetansen i tråd med samfunnsmandatet.

### 3.5.2 Tilgrensende forskning om den lærende organisasjon

Det er som nevnt publisert flere bidrag som undersøker organisasjoners arbeid som en lærende organisasjon. Kools og Stoll (2016) undersøker skoler som lærende organisasjon, mens Steiro (et al., 2013) undersøker hvordan Trondheim fengsel, heretter henvist som Leira fengsel, er i stand til utvikling og lære.

I kontekst av denne studien vil jeg gjengi disse to forskningsartiklene for å gi et bilde av organisasjoners arbeid som en lærende organisasjon.

#### *Fengsel som en lærende organisasjon*

Steiro (et al., 2013, s. 102) undersøker hvordan Leira fengsel arbeider med samhandling og læring. Gjennom deres forskning har de avdekket at fengslet bruker konsekvenspedagogikk som metode for å ivareta kriminalomsorgens visjon og samtidig utvikle organisasjonen.

Konsekvenspedagogikk innebærer å behandle innsatte med respekt, men samtidig lære dem å ta ansvar for egne handlinger med påfølgende konsekvenser (Steiro et al., 2013, s. 106).

I forbindelse med dette tar artikkelen utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan balanserer Leira mellom konsekvenspedagogikkens struktur og evnen til å lære og utvikle seg?* (Steiro et al., 2013, s. 102).

Hensikten med forskningsspørsmålet er å avdekke hvordan pedagogisk tilnærming egner seg for organisatorisk utvikling (Steiro et al., 2013, s. 106).

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket presenterer de ulike oppfatninger av lærende organisasjon. De har kommet frem til at en organisasjons evne til å utvikle og lære avhenger av åpen dialog, kunnskapsledelse og deltakelse basert på teori om den lærende organisasjon (Steiro et al., 2013, s. 104).

Deres datainnsamling og metode består av semistrukturerte forskningsintervjuer og deltakende observasjoner i perioden oktober 2006 til mai 2007 (Steiro et al., 2013, s. 107).

Det synes at Leira fengsel har en felles forståelse etablert gjennom kunnskapsdeling (Steiro et al., 2013, s. 108). De ansatte i fengslet samhandler med innsatte gjennom dialog. Dialogen går ut på å styrke innsatte sin evne til å finne egne løsninger på problemer, og på den måten selv kunne forutse positive og negative konsekvenser av en handling (Steiro et al., 2013, s. 108).

Konsekvenspedagogikken som blir brukt i Leira fengsel viser at de ansatte har en felles forståelse av metodikkens hensikt og beskrives som en rød trå gjennom hele organisasjonen (Steiro et al., 2013, s. 110).

I tillegg til åpen dialog mellom innsatt og ansatt fremkommer det i funnene at ansatte, gjennom administrative samtaler, omgjør uenigheter til læringserfaringer (Steiro et al., 2013, s. 110). Dette tilsier at Leira fengsel har etablert en arena for kunnskapsdeling der ulike meninger diskuteres for å skape ny kunnskap i organisasjonens arbeid med kriminalomsorgens visjon (Steiro et al., 2013, s. 110).

Konsekvenspedagogikken er altså integrert i de ansattes holdninger for å jobbe sammen om et felles mål (Steiro et al., 2013, s. 111).

Et annet funn som støtter den etablerte kunnskapsdelingen er at Leira fengsel har en sterk og etablert organisasjonskultur som inkluderer innsatte, ansatte og ledelsen og skyldes ledelsens involvering som transformasjonsleder (Steiro et al., 2013, s. 111). Ledelsen søker nemlig å utvikle de ansattes kompetanse og oppfordrer til å delta på kurs og opplæring for å styrke arbeidet med «straff som endrer». I tillegg til at ledelsen anerkjenner kompetanseutvikling som en ressurs, fremkommer det i funnene at alle medlemmene av fengslet skal delta i samhandling for å styrke en felles forståelse av fengslets metodikk. Det synes derfor at Leira fengsel etterstreber en organisasjonskultur hvor samarbeid og deltakelse bidrar til personlig vekst, og samtidig utvikler organisasjonens arbeid med visjonen «straff som endrer» (Steiro et al., 2013, s. 113).

Samlet fremstår det at Leira fengsel er bygget på en pedagogisk visjon hvor fremtidsplaner utvikles i samhandling med alle medlemmene av organisasjonen (Steiro et al., 2013, s. 116). Her trekkes teorien til Senge (1990, referert i Steiro et al., 2013, s. 115) frem som en avgjørende faktor. Leira fengsel arbeider nemlig etter prinsippet om deltakelse, medvirkning og læring gjennom samhandling. Med åpenhet til endring brukes konsekvenspedagogikk som en felles visjon der individuell vekst og kollektiv læring styrker fengslets arbeid med kriminalomsorgens visjon og tillater justering og læring for alle medlemmene (Steiro et al., 2013, s. 117). Det konkluderes med at Trondheim fengsel, avdeling Leira, er en lærende organisasjon og at deres arbeid med læring bør være til inspirasjon for andre liknende organisasjoner.

### *Skole som lærende organisasjon*

Kools og Stoll (2016, s. 12) innleder sin artikkel med at dagens samfunn forventer at elever blir sosialt og faglig forberedt på et arbeid i rask endring. I forbindelse med samfunnets forventninger til økt arbeidskraft, får skolene ansvar for å følge samfunnets endringer og tilrettelegge for bedre utvikling og læringsmuligheter. Ifølge Kools og Stoll (2016, s. 15) henger ikke skolene med på de komplekse samfunnsendringene og evner derfor ikke å tilfredsstille behovet for økt arbeidskraft.

I lys av dette har de utformet en rekke forskningsspørsmål for å undersøke hvilke fordeler skolen som en lærende organisasjon kan ha for samfunnet (2016, s. 13).

I kontekst av denne studien tar jeg utgangspunkt i følgende to forskningsspørsmål:

- a) *Hvordan kan en skole forvandle seg til en lærende organisasjon?*
- b) *Hva krever dette av endrings- og innovasjonsevne hos ledere på alle nivåer i systemet?*

I arbeidet med å bli en lærende organisasjon identifiserer Kools og Stoll (2016, s. 34) at skoler må etablere åpen dialog, kunnskapsdeling og aktiv deltakelse på alle nivåer. Ved å etablere en kultur hvor kollektiv læring oppmuntres, mener Kools og Stoll (2016, s. 38) at de ansatte diskuterer antakelser, og på den måten tilegner seg kunnskaper og ferdigheter som vil komme elevene og samfunnet til gode. Dette bidrar til å skape en organisasjonskultur hvor ansatte på alle nivåer lærer å samhandle og deler sine kunnskaper i et fellesskap som bidrar individuell utvikling og samtidig forbedrer undervisningspraksisen (Kools & Stoll, 2016, s. 39).

I tillegg til den individuelle fortjenesten gruppelæring har for de ansattes kompetanse, avdekker de at tillit i organisasjonskulturen har betydningsfull verdi for en langsiktig utvikling (Kools & Stoll, 2016, s. 46). Det fremheves at medlemmene i skolen har bedre forutsetninger for å dele sine erfaringer med andre dersom ledelsen oppmuntrer og støtter kunnskapsdelingen. På denne måten mener Kools og Stoll (2016, s. 45) at de ansatte, i samarbeid, vil se på problemer som en mulighet for læring, og på den måten tilegne seg ny kunnskap som kan brukes for å tilfredsstille elevenes behov for læring.

Det er likevel et funn som utmerker seg, nemlig utvikling av en felles visjon og ledelsens innflytelse på dette arbeidet (Kools & Stoll, 2016, s. 32).

Kools og Stoll (2016, s. 32) finner det avgjørende at ledelsen inkluderer alle ansatte for å etablere en felles forståelse for skolens arbeid. På den måten vil skolens medlemmer kunne delta i et samarbeid hvor utfordringer relatert til skolens visjon er gjenstand for diskusjon, og hvor medlemmene sammen reflekterer over mulige handlingsalternativer (Kools & Stoll,



2016, s. 33). De presenterer et lederskap som inkluderer alle ansatte og som motiverer for arbeid gjennom tilrettelegging av dialog, samarbeid og kunnskapsdeling (Kools & Stoll, 2016, s. 58)

Ut fra funnene oppfordrer Kools og Stoll (2016, s. 15) at skoler endrer seg til å bli lærende organisasjon for å holde følge med komplekse samfunnsendringer og håndtere påfølgende utfordringer.

I en sammenlikning av funnene fra Steiro (et al., 2013) og Kools og Stoll (2016) er det tungtveiende sannsynlig at organisasjoner som arbeider etter prinsippene i en lærende organisasjon har bedre forutsetninger for å håndtere komplekse samfunnsendringer og etablere gode verktøy for organisasjonens fremtid.

Dette er uavhengig av organisasjonens virksomhet.

Det vil si at uavhengig av fengsel eller skole vil arbeidet med felles visjon, samarbeid, åpenhet og individuelle utviklingsmuligheter gi fordeler i arbeidet med pålagte mål og utviklingsarbeid.

## 4.0 Metode

Studien søker å undersøke hvordan disiplinene i den lærende organisasjon kan bidra kriminalomsorgen i arbeidet med HR-strategien. For å besvare studiets problemstilling har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign med hermeneutisk vitenskapssyn og deduktiv tilnærming (Clark, Foster, Sloan & Bryman, 2021). I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mine valg og gi en begrunnelse for hvorfor min deduktive tilnærming og hermeneutiske vitenskapssyn er relevant i arbeid med problemstilling.

### 4.1 Forskningsdesign og metode

Et forskningsdesign representerer studiets struktur og styrer gjennomføringen av forskningen. Forklart på en annen måte er forskningsdesignet det rammeverket som gjenspeiler hvordan forskeren samler inn- og analyserer data (Clark et al., 2021, s. 39; Ringdal, 2001, s. 103).

Etter mitt syn er valg av forskningsdesign det andre steget i forskningsprosessen. Det første steget antar jeg å være valg av tema, formål, problemstilling og en navigering av forskerens forforståelse og vitenskapssyn. Så la meg først presentere mitt *første steg* før jeg begrunner forskningsdesign og metode.

Som ansatt i kriminalomsorgen har jeg vært vitne til hvordan det totale utfordringsbildet påvirker den etablerte driften og hvilke konsekvenser utfordringsbildet har for ansatt og arbeidsmiljø. Min tilknytning til kriminalomsorgen og den pedagogiske identiteten jeg har med meg fra utdanningen, har gitt dypere forforståelse til hvordan kriminalomsorgen kan håndtere utfordringsbildet og fremme de menneskelige ressursene som blir berørt av komplekse samfunnsendringer.

Forkunnskapen jeg bringer inn i arbeidet er basert på direkte innsyn i resultater fra medarbeiderundersøkelsen, gjennomført i forbindelse med HR-strategien (Kriminalomsorgen, 2022). Gjennom en sammenstilling av svarene fikk jeg innblikk i hvordan ansatte opplever håndtering av samfunnsendringene og hvordan kriminalomsorgen ivaretar de menneskelige ressursene.

Av etiske hensyn har jeg valgt å ikke inkludere totalrapporten i denne studien. Likevel vil svarene utgjøre en vesentlig del av min forforståelse til temaet, i tillegg til min pedagogiske interesse for «den lærende organisasjon».

Clark (et al., 2021, s. 7) hevder at vitenskapssynet gir en forklaring på forskerens forståelse av kunnskap og verden, og hvilken påvirkning denne forståelsen har for forskningsprosessen. Det er med andre ord uunngåelig å starte et forskningsarbeid uten å ta med seg sin forforståelse og oppfatning av virkeligheten (Gilje, 2019, s. 155). Mitt vitenskapssyn er altså innrammet i min forforståelse til kriminalomsorgen og min forkunnskap til lærende organisasjon.

I kontekst av denne studien vil mitt vitenskapssyn tilsi at teorien om «den lærende organisasjon» er formålstjenlig i organisasjoners møte med krav og endringer.

I forlengelse av dette har jeg valgt å plassere meg i et hermeneutisk vitenskapssyn (Clark, et al., 2021, s. 24; Gilje, 2019, s. 162). Med hermeneutisk vitenskapssyn menes tolkende tilnærming til dataen som kan støtte mitt kunnskapssyn og belyse dens funksjon (Jacobsen, Tanggaard & Brinkmann, 2020, s. 288). I denne studie betyr det at jeg søker dypere innsikt i sosiale aktørens perspektiv på kriminalomsorgen, før jeg tolker disse perspektivene i lys av min forkunnskap til Senge (1991; Gilje, 2019, s. 157).

Ut fra mitt vitenskapelige ståsted utviklet jeg studiets problemstilling (Ringdal, 2001, 22): *«Hvilke utfordringer påvirker arbeidet med HR-strategien i kriminalomsorgen, og hvordan kan disse forstås i lys av «Den lærende organisasjon»?»*

Problemstillingen er utviklet på bakgrunn av en teori, noe som gjør studien deduktiv (Clark, et al., 2021, s. 19). Deduktiv tilnærming betyr at forskningen starter ovenfra med utgangspunkt i en teori som datainnsamlingen skal bekrefte (Ringdal, 2001, s. 68). Denne deduktive tilnærmingen er sterkt assosiert med kvantitativ forskning, men som Guba og Lincoln (1994, s. 106) påpeker, er forskerens vitenskapssyn ikke retningsgivende for bruk av kvantitative eller kvalitative metoder.

Ut fra mitt *første steg* bruker denne studien et kvalitativt forskningsdesign for å tolke subjektive meninger i lys av en teori (Clark, et al., 2021, s. 350). Det kvalitative forskningsdesign gir mulighet til dypere innsikt og kunnskap om kriminalomsorgens arbeid med HR-strategiens mål, mens mitt hermeneutiske vitenskapssyn og deduktive tilnærming tillater meg å tolke beskrivelser av kriminalomsorgen i lys av lærende organisasjon (Clark, et al., 2021, s. 19).

## 4.2 Dokumentanalyse

Kvalitative studier assosieres med tre datainnsamlingsmetoder; observasjon, intervju og dokumentanalyse (Clark, et al., 2021, s. 352).

I denne studien ville et kvalitativt forskningsintervju vært gunstig for å få innblikk i informantenes egne opplevelser av HR-strategien (Clark, et al., 2021, s. 426). Likevel oppsto det uforutsette hendelser som førte til beslutning om å ikke gjennomføre intervju, men heller gå for dokumentanalyse - mer om dette i kapittelet om metodiske betraktninger.

Dokumentanalyse, også forstått som kvalitativ innholdsanalyse, er en forskningsmetode som innebærer å innhente opplysninger fra tekster som er relevant for gjeldende problemstilling (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 185; Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2023, s. 236). Det unike ved denne forskningsmetoden er at dokumentene ikke er utviklet for forskning, men plukkes opp av forskerens egne interesse og initiativ til å analysere og behandle dataen (Clark, et al., 2021, s. 498). Det som gjør kvalitative innholdsanalysen relevant for denne studien, er at jeg som forsker får mulighet til å ta et dypdykk i tekster skrevet av andre som jeg systematisk kategorisere og tolker opp mot problemstillingen (Clark, et al., 2021, s. 516; Mayring, 2004, s. 267). Dette gjør dokumentanalyse godt egnet til å belyse teoriens funksjon og relevans for organisasjoner som driver utviklingsarbeid i et komplekst samfunn. Jeg kan da bruke min forskersubjektivitet<sup>2</sup> til å tolke og kaste lys over implisitte og eksplisitte utsagn fra utvalgt data.

Ifølge Johannesen (et al., 2023, s. 236) er denne prosessen, fra å velge dokumenter, til å gjøre en grundig undersøkelse og tolke det forfatteren av teksten mener, en inngang til stabilt og nøyaktig datamateriale. Forskeren får nemlig et rikt innblikk i meningsstyringer og faktaopplysninger som analyseres ut fra forskerens ståsted og som er direkte tilknyttet situasjonen som undersøkes (Johannesen et al., 2023, s. 238).

Siden dokument er et begrep som omfatter flere typer materiale sånn som aviser, bilder, video eller offentlige tekster, er det viktig å spesifisere hvilke typer dokument som gir data til problemstilling (Johannesen et al., 2023, s. 238).

---

<sup>2</sup> Forskersubjektivitet er min måte å tilnærme meg dataen. I denne studien betyr det at jeg tar med min kunnskap om teorien til Senge (1991) for å tolke og gi mening subjektive meninger fra datasettet (Braun & Clarke, 2022, s. 57).

### 4.2.1 Utvalg av dokument

I denne studien vil personlige dokumenter være studiets primærkilde (Clark, et al., 2021, s. 506; Johannesen et al., 2023, s. 238). Personlig dokument er tekster skrevet av enkeltpersoner med subjektive oppfatninger av virkeligheten (Johannesen et al., 2023, s. 238).

Når jeg tok valget med å gå bort fra intervju og heller gjennomføre studien som dokumentanalyse hadde jeg allerede en oppfatning av hvilke dokumenter jeg ville oppsøke for å belyse situasjonen og besvare problemstillingen (Johannesen et al., 2023, s. 236). For som tidligere nevnt har kriminalomsorgens situasjon blitt belyst i media gjennom kronikker, debattinnlegg, avisartikler og nyheter. Ved å oppsøke disse tilgjengelige dokumentene kunne jeg tilby studien subjektive beskrivelser av kriminalomsorgen situasjon.

Jeg gikk derfor systematisk gjennom ulike nettsider som publiserer artikler relevant for studien. Ved å benytte søkeordene: «Kriminalomsorgens situasjon», «Kriminalomsorgens arbeid med HR-strategien», «Kriminalomsorgens utviklingsarbeid», «Kriminalomsorgens implementeringsarbeid», «Krisen i kriminalomsorgen» og «Kriminalomsorgens utfordringsbilde» i Google ble jeg kjent med nettsiden KRUS, nettavisen FriFagbevegelsen og NFF<sup>3</sup>-magasinet.

KRUS sin nettside CORA er et institusjonelt arkiv med artikler relevant for kriminalomsorgen (KRUS, u.å.).

FriFagbevegelsen og NFF-magasinet er nettaviser hvor yrkesaktører har mulighet til å publisere debatter og kronikker om arbeidslivet og arbeidshverdagen (FriFagbevegelsen, u.å.; NFF-magasinet, u.å.)

Siden kriminalomsorgen er en organisasjon som er gjenstand for debatt, ble det viktig å ha klare kriterier for hvilke data jeg ønsket å benytte (Johannesen et al., 2023, s. 236). Under tabell 2 blir kriteriene for datautvalget presentert.

<b>Forfatter</b>	<b>Dokumenttype</b>	<b>Tid</b>	<b>Relevans</b>
Ha relevant stemme <sup>4</sup>	Kronikk, debattinnlegg, artikler eller besøksrapport	2022-2024	Omhandle kriminalomsorgens situasjon i dag uavhengig av innsatte sin situasjon. I tillegg må dokumentene belyse hvordan arbeidsforholdene påvirker og er påvirket av den nåværende situasjonen.

Tabell 2 Utvalgskriterier

<sup>3</sup> NFF står for Norsk Fængsels- og friomsorgsforbund

<sup>4</sup> Ha en relevant stemme vil her si at forfatter av teksten må være tilknyttet kriminalomsorgen på en profesjonell måte.

Utvalgskriteriene adresserer mitt søk etter dokumenter som tilfører studien subjektive perspektiver.

Kriterier om dokumenttype gir mulighet til å få innblikk i subjektive perspektiver og meninger. Kronikker og debattinnlegg er argumenterende tekster med selvstendige tolkninger av en situasjon (Regjeringen, u.å.). Til tross for at jeg ikke fikk gjennomført intervju, kunne jeg med kriteriene til kronikker og debattinnlegg inkludere subjektive meninger for å besvare studiets problemstilling.

I arbeidet med å oppsøke relevante dokumenter oppdaget jeg også Sivilombudets (2023) besøksrapport i anledning uanmeldt besøk hos Bredtveit fengsel og forvaringsanstalt. Som Johannesen (et al., 2023, s. 236) opplyser, vil utvalgskriteriene omgjøres underveis som forskeren oppsøker dataen. Når jeg leste besøksrapporten, og fikk formening om hva deler av rapporten kunne tilby mitt studie, valgte jeg å supplere rapport i utvalgskriteriene til dokumenttype.

Når det angår redaktørstyrt medier som et utvalgsriterier er dette for å sikre kildens troverdighet. Personlige dokumenter er som nevnt tekster skrevet av enkeltpersoner, det kan omfatte mye (Johannesen et al., 2023, s. 238). For å være kildekritisk i utvelgelsen ønsket jeg derfor at dokumentene skulle være publisert i et redaktørstyrte media for å sikre opprinnelige og originale tekster (NESH, 2019; Johannesen et al., 2023, s. 241).

Kriteriet til tidsomfang handler om mitt ønske om å se på kriminalomsorgen i henhold til årene 2022 til 2024. Dette kan begrunnes med utgangspunkt i HR-strategien som ble innført som et implementeringsarbeid i årene 2022-2026.

Totalt består datasettet av 10 dokumenter hvor 3 av dokumentene er debattinnlegg, 4 dokumenter er kronikker, ett dokument er besøksrapport og de resterende 2 kategoriseres som artikler. Vedlegg 2 er en sammenstilling av datautvalget.

I lys av studiets formål ønsket jeg å avdekke paralleller og mangler mellom kriminalomsorgens realitet og intensjon, for å besvare studiets problemstilling. Når dokumentanalyse, og særlig personlige dokumenter, gir tilgang til forfatterens meninger og faktabeskrivelser om en sak skrevet i et konkret tidsrom, vurderer jeg den utvalgte dataen som absolutt relevant for studiets formål (Johannesen et al., 2023, s. 237).

Det er likevel nødvendig å reflektere over antall dokumenter brukt i denne studien.

For om 10 dokumenter i datasettet er nok informasjon for å beskrive kriminalomsorgens realitet, er et utvalg som må begrunnes.

Dokumentene jeg har valgt er skrevet av sosiale aktører som representerer kriminalomsorgen på en profesjonell måte. Unntaket er en nyhetsartikkel skrevet av en journalist som intervjuer lederen i Stavanger fengsel.

Av de 10 dokumentene i datasettet er det 8 unike forfattere med ulik tilknytning til kriminalomsorgen. Det vil si at det er 8 ulike synspunkter av en og samme sak. I tillegg til at dette gir et rikt og dypt innblikk i subjektive meninger, som er viktig i en kvalitativ studie (Clark, et al., 2021), vil utvalget representere en bredere sammenstilling av ansatte enn fengselsbetjenter eller fengselsledere.

### **4.3 Etiske vurderinger av dokumentanalyse**

Etikk i forskning handler om å ta gode etiske beslutninger som sikrer forskningens integritet og rettferdighet (NESH, 2021). Overordnet skal forskeren ta beslutninger som tar hensyn til de involverte og på den måten sikre en kvalitetsrik forskningsoppgave som følger etiske normer og retningslinjer (NESH, 2021).

I dokumentanalyse inngår ikke forskeren direkte med menneskene eller organisasjonene som undersøkes. Det er likevel ikke slik at forskningsetikk faller utenfor forskerens retningslinjer (Fangen, 2022). I denne studien er formålet å undersøke hvilke faktorer som påvirker kriminalomsorgens fremtid og de menneskelige ressurser som arbeider med dette. Med det sagt inngår min forskning i et indirekte forhold med mennesker og organisasjoner som gjør det strengt nødvendig å vurdere etiske spørsmål (Johannesen et al., 2023, s. 45).

Forskningsetikken i dokumentanalyse er integrert i de samme retningslinjene som for intervju og observasjon. Det handler om å sikre deltakernes verdighet, integritet og respektere menneskets rettigheter (NESH, 2019). I en dokumentanalyse blir likevel etiske vurderinger til personvern, samt skillet mellom offentlige og private ytringer, særlig problematisert. «Det er nemlig ikke slik at all informasjon om ligger åpent tilgjengelig på internett nødvendigvis er offentlig, og dermed kan gjøres til gjenstand for forskning, uten at de berørte er informert eller har samtykket» står det i NESH (2019).

Jeg vil her belyse mine refleksjoner og vurderinger til NESH sitt etiske utsagn.

Sivilombudet er en offentlig forvaltning som skal sikre forsvarlig drift i tjenester (Sivilombudet, u.å.). Etter min bedømmelse anser jeg derfor besøksrapporter av Sivilombudet som offentlig, og derfor unntatt kravet om å innhente samtykke (NESH, 2019).

Utvalgte kronikker og debattinnlegg stiller derimot andre krav til etisk refleksjon. Kronikker er åpent tilgjengelig på internett, men det gjør det likevel ikke til gjenstand for forskning (NESH, 2019). Dette nevnte jeg også i redegjørelsen av dokumentanalyse. Der jeg skriver at tekster ikke er utviklet for forskning, men blir plukket opp av forskerens egen interesse og initiativ til å analysere materialet. Det er derfor viktig å skille mellom tekstens offentlighet og informasjonens sensitivitet, og samtidig vurdere dokumentets kontekstuelle integritet og hvorvidt forfatteren forventer at informasjonen er offentlig (NESH, 2019).

Kontekstuell integritet og forventet offentlighet beskriver hvordan forskeren skal vurdere om forfattere er klar over publisiteten og tilgjengeligheten av subjektive meninger (NESH, 2019). På NESH (2019) sin nettside «forskningsetisk veiledning for internettforskning», står det at tekster som er hentet fra redaktørstyrte medier fritt bør kunne benyttes til forskning.

I tilfelle av mitt datautvalg er kronikker og debattinnlegg hentet fra Frifagbevegelsen, NFF-magasinet og nettaviser som er redaktørstyrte medier åpent tilgjengelig på internett. Det vil si at privatpersoner som deltar og publiserer i disse mediene bør regne med at informasjonen kan bli gjenstand for forskning og er derfor forventet offentlig (NESH, 2019).

Etter min vurdering oppfatter jeg at forfattere av disse tekstene er klar over informasjonens offentlighet og at deres ytringer og meninger kan bli benyttet i forskning.

#### **4.4 Analyse**

«Å analysere er å lete i data etter svar på spørsmål. Skal du analysere må du stille spørsmål, og du må lete i dataen din etter svar» uttaler Johannesen, Rafoss og Rasmussen (2018, s. 22). Det som ikke kommer frem i denne uttalelsen er at kvalitativ data må tolkes for at det skal gi mening til problemstillingen (Johannesen, et al., 2023, s. 151). I Braun og Clarke (2022, s. 13) sin tematiske analyse blir forskerens forforståelse vektlagt som essensiell for god kvalitativ analyse. Forskeren er nemlig en ressurs i analyseprosessen og forskerens tilnærming til dataen sikrer forskningens svar på problemstillingen (Braun & Clarke, 2022, s. 13). Gitt at jeg har et hermeneutisk vitenskapssyn vil den doble hermeneutikken være en del av min forskersubjektivitet i arbeidet med analysen.

Dobbel hermeneutikk vil si at forskeren gir en tolkning på andres tolkninger (Clark, et al., 2021, s. 26). Datasettet, som består av personlige dokumenter, er som nevnt subjektive meninger om kriminalomsorgen fra forfatterens egne tolkninger. Min analyse blir derfor en fortolkning av deres tolkning og bør vurderes i gjennomgang av analysen (Clark, et al., 2021, s. 26).



Den analysemetoden jeg vurderer som best egnet i kontekst av problemstilling, og som vil bli benyttet for å sortere, kode og kategorisere min data, er deduktiv tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022).

Tematiske analysen av Braun og Clarke (2022, s. 34) er en seks-fase-prosess som går fra å gjøre seg kjent med dataen i fase 1, til å produsere en skiftelig analyserapport i fase 6.

I arbeidet med tematisk analyse har jeg stegvis gjennomgått fasene og utviklet koder som videre navngis i bestemte undertemaer. I henhold til deduktive tilnærming og hermeneutiske vitenskapssyn er kodene utviklet i lys av meningens relevans for teorien til Senge (Clarke et al., 2021; Gilje, 2019; Senge, 1991).

I denne delen av metodekapittelet gjør jeg rede for mitt arbeid med Braun og Clarke (2022) sine seks faser. Funn vil videre bli presentert under kapittelet med samme navn.

#### *4.4.1 Fase 1*

I denne studien blir første fase, som har navnet; datafamiliarisering (Braun & Clarke, 2022, s. 35), den fasen hvor jeg fordyper meg i et stort utvalg kronikker, rapporter og debattinnlegg før jeg velger relevante tekster basert på utvalgsriterier fra tabell 2.

Jeg velger å gjennomføre første fasen på denne måten for å underbygge påliteligheten og validiteten av studien (Clark et al., 2021, 363). Datamaterialet i en dokumentanalyse ligger allerede foran forskeren, men som allerede nevnt er ikke denne dataen utviklet for forskning, men plukkes opp av forskerens egne interesse og initiativ (Clark, et al., 2021, s. 498). Jeg så meg derfor nødt til å gjøre meg kjent med de subjektive meningene som lå åpent tilgjengelig på internett før jeg kunne velge ut data som er relevant for å besvare problemstilling.

I fase 1 leste jeg meg opp på tekster relevant for problemstilling for å få bedre forståelse over hva tilgjengelige dokumenter kan tilby min studie (Braun & Clarke, 2022, s. 36). Det er viktig å påpeke at min forforståelse og meg som forsker har innflytelse på dette arbeidet. Jeg var klar over utfordringer i kriminalomsorgen, og oppsøkte derfor dokumenter som kunne belyse situasjonen fra subjektive meninger og perspektiver. Som Braun og Clarke (2022, s. 43) også hevder, er denne forskersubjektiviteten en ressurs for å fremme og plukke ut kunnskapen som ligger i datamaterialet med en kritisk og fordypende tilnærming. Min forkunnskap og forforståelse har derfor påvirket hvordan jeg oppsøkte tilgjengelige dokumentene som kunne besvare problemstillingen. I gjennomgangen av tilgjengelige dokumentene noterte jeg meninger og perspektiver relevant for teorien «den lærende organisasjon», som videre ga meg utgangspunkt for koding i fase 2 (Braun & Clarke, 2022, s. 232).

#### 4.4.2 Fase 2

Braun og Clarke (2022, s. 229) markerer poenget med koding som å finne bevis for temaer. Kodene mine vil derfor representere det teoretiske rammeverket og være gjenstand for min forskersubjektivitet (Braun & Clarke, 2022, s. 57). Det vil derimot ikke si at jeg hastet meg videre til temautvikling. Jeg brukte god tid til å få dypere innsikt i subjektive meninger, og brukte min forskersubjektivitet til å tolke meningene opp mot teori (Braun & Clarke, 2022, s. 57).

Segmenter fra tekstene, enten enkeltord eller hele avsnitt, ble markert med egne ord for å få forståelse av de faktorer som påvirker kriminalomsorgen. På denne måten kunne jeg kode relevante og interessante segmenter på tvers av datasettet, og utelukke meninger og perspektiver som ikke er relevant for studien (Braun & Clarke, 2022, s. 54).

Kodingen ble gjennomført ved å skrive ut datasettet for så å markere interessante segment med egne notater. Videre la jeg kodingsprosessen inn i en digital tabell, et eksempel fra denne prosessen blir vist som tabell 3.

<b>Forfatter</b>	<b>Stilling</b>	<b>Type</b>	<b>Side</b>	<b>Sitat</b>	<b>Kode</b>	<b>Disiplin</b>
Mats Gangnes	NFF- leder Ung	Debatt	2	<i>Alt henger sammen med alt</i>	Dynamiske forhold	<i>x</i>
Nikolai Rosmo	Fengsels betjent	Debatt	4	<i>Fengselsbetjenter trenger et kompetanseløft</i>	Behov for kompetanseutvikling	<i>x</i>

Tabell 3 Illustrasjon av kodingsprosess

Fra tabell 3 kan eksempler fra to ulike koder synes. Kodene er utviklet for å ha en relevans til teorien om den lærende organisasjon (Senge, 1991). De er med andre ord teoridrevet, men likevel betydningsbærende (Braun & Clarke, 2022, s. 52).

#### 4.4.3 Fase 3

Kodene i fase 2 bringer meg videre i arbeidet med Braun og Clarke (2022, s. 77) sin fase 3, der jeg skal identifisere delte meninger og synspunkter på tvers av datasettet. Igjen må jeg markere min hermeneutiske tolkning. I arbeidet med å oppdage likheter i datasettet har jeg som forsker ansvar for å fange opp skjulte meningene implisitt i segmentene (Braun & Clarke, 2022, s. 78). Ved å tolke implisitte meninger fra kodene, kan jeg fremme de

meningene som bidrar til å besvare studiets problemstilling gjennom det jeg velger å kalle undertema.

Undertema er delte meninger som fokuserer på et avgrenset aspekt ved hovedtema (Braun & Clarke, 2022, s. 88). I min analyse er hovedtemaene disiplinene til Senge (1991), og undertemaene representerer segmenter fra datasettet som gir mening til disiplinene. Hensikten er at kodingshierarkiet vil gi en dyp og nyansert fremstilling av kriminalomsorgens realitet opp mot Senge (1991). Disse undertemaene blir brukt for å belyse kriminalomsorgens arbeid med HR-strategien.

Etter arbeidet med å sortere kodene i like meninger og perspektiver, skulle jeg nå arbeide med Braun og Clarke (2022, s. 97) sin fase 4.

#### *4.4.4 Fase 4*

Denne fasen handler om å kontrollere undertemaene som er sortert i fase 3 (Braun & Clarke, 2022, s. 98). Jeg avdekket er at undertemaene som jeg først utviklet var for omfattende og derfor ikke kvalifiseres som komplette undertemaer (Braun & Clarke, 2022, s. 99). Jeg valgte derfor å gå tilbake til fase 3 for å identifisere segmenter fra datasettet med en annen tilnærming.

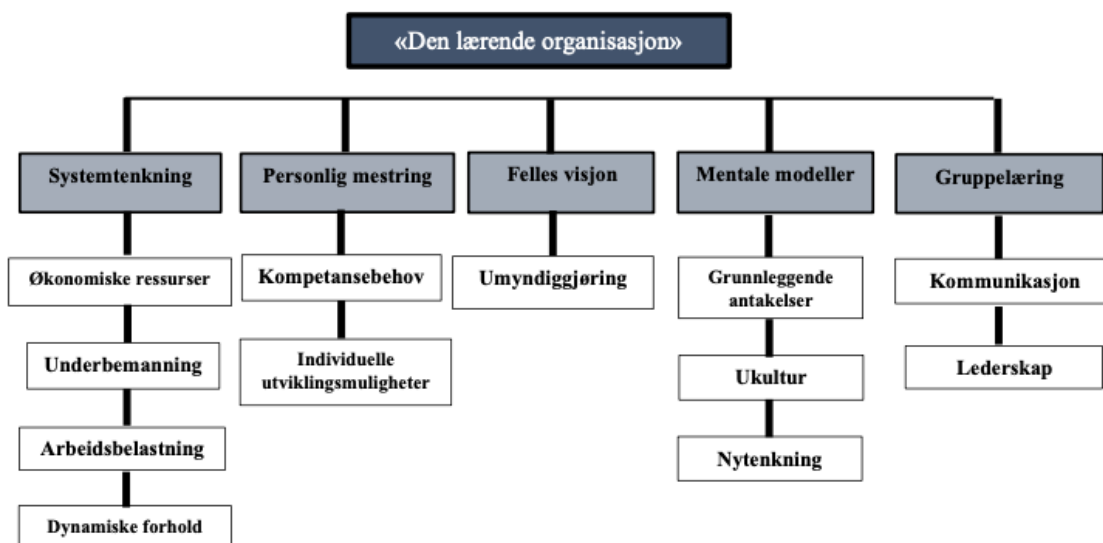
Fordelen med å gå tilbake til fase tre er at jeg blir kjent med datasettet mitt på nytt. Det er likevel frustrerende, for som forsker gjør man refleksjoner av segmenter som det er krevende å kategorisere i eksplisitte undertemaer (Braun & Clarke, 2022, s. 100). Likevel bidro tilbakeblikket til å utvikle undertemaer som representerer og forteller en rikere historie om datasettet, som igjen gir bedre utgangspunkt for å besvare problemstillingen (Braun & Clarke, 2022, s. 102).

#### *4.4.5 Fase 5*

Etter grundig arbeid med fase 3 og 4 kunne jeg gå videre til fase fem. Fase 5 innebærer å gi undertemaene klare, fortellende og avgrensede navn med en forklaring av deres betydning (Braun & Clarke, 2022, s. 112).

Før arbeidet med fase 5 (Braun & Clarke, 2022, s. 108) leste jeg original tekstene på nytt. Hensikt var å ikke miste forståelsen av forfatterens opprinnelige meninger og for å sikre at min doble hermeneutikk og navngivning ikke mistet forankring i dataen.

I arbeid med fase 5 kom jeg opp med følgende navn til undertemaene, vist som tabell 4 og som vedlegg 3.



Tabell 4 Kodingshierarki

Hvert undertema representerer en av Senges (1991) fem disipliner. Undertemaene er derfor et bilde av segmentene fra datasettet som tar for seg relevante opplysninger til teorien. Jeg vil nå gi en kort beskrivelse av hvordan kodingshierarkiet skal forstås (Braun & Clarke, 2022, s. 112).

Disiplinen om *systemtenkning* gir et bilde av *dynamiske forhold* i kriminalomsorgen. Funnene som representerer årsak-virkning faktorer blir kategorisert under *økonomiske ressurser*, *underbemanning* og *arbeidsbelastning*. Ved å plassere disse undertemaene i disiplinen om systemtenkning kan jeg analysere hvordan ulike faktorer påvirker kriminalomsorgen som helhet basert på segmenter hentet fra datasettet.

De resterende disiplinene til Senge (1991) har fått tildelt undertemaer som gir et bilde av kriminalomsorgens nåværende situasjon basert på forfatterens beskrivelser av faktisk realitet (Braun & Clarke, 2022, s. 107).

Siden *personlig mestring* er en disiplin hvor individets evne til å lære står sentralt, vil undertemaene *kompetansebehov* og *individuelle utviklingsmuligheter* vise til funn av ansatte sine personlige mål og kriminalomsorgens arbeid med å sikre personlig utvikling (Senge, 1991).

Hovedtemaet *mentale modeller* innebærer hvordan ansattes grunnleggende antakelser former organisasjonskulturen og dens påvirkning på organisasjonens utviklingsmuligheter (Senge, 1991, s. 181). Med bruk av undertema; *grunnleggende antakelser*, *ukultur* og *nytenkning* har jeg identifisert segmenter fra datasettet som forteller om en ukultur i kriminalomsorgen, og hvilke antakelser som er med å opprettholde denne organisasjonskulturen. I tillegg vil

undertema *nytenkning* belyse funn som adresserer behovet for å endre holdninger til fordel for kriminalomsorgens fremtid.

*Gruppelæring* innebærer samarbeidende relasjoner som bidrar til kollektiv læring (Senge, 1991, s. 237). I min foreløpige analyse har jeg ikke klart å identifisere segmenter som uttrykker noen form for samarbeidende relasjoner eller kunnskapsdeling. Ingen funn er likevel også et funn. Jeg har derfor valgt å navngi undertemaene i *kommunikasjon* og *lederskap* for å uttrykke hvordan manglende fininnstilling påvirker kriminalomsorgen.

*Felles visjon* blir representert med undertemaet; *umyndiggjøring*, som gir funn til hvordan ansatte i kriminalomsorgen mangler medvirkning og hvordan dette påvirker deres felles forståelse av kriminalomsorgens arbeid.

I redegjørelsen av fase 5 er det gitt en innledende beskrivelse av studiets kodingshierarki vist i tabell 4 (Braun & Clarke, 2022, s. 111). I kapittelet om funn vil jeg gå nærmere inn på hvilke segmenter som representerer undertemaene og hvilken historie funnene forteller i forhold til studiets problemstilling. Kapittelet om funn vil også være Braun og Clarke (2022, s. 118) sin fase 6 som innebærer å rapportere funnene fra analysen.

#### **4.5 Datakvalitet**

Gjennomgående i denne studien arbeider jeg ut fra kriteriene for datakvaliteten utviklet av Lincoln og Guba (referert i Clark, et al., 2021). Jeg vil til enhver tid gi til kjenne mine forståelser og antakelser til det teoretiske perspektivet og være åpen om begrensninger, utfordringer og mulige feilfaktorer som har påvirket tolkning og analyse. Samtidig vil jeg begrunne datautvalget på en kildekritisk og granskende måte for å gi leser informasjon om tolkningsprosessen (Johannesen et al., 2023, s. 241).

I dokumentanalyse fremstår datakvaliteten i vurderingen av autentisitet, troverdighet, representativitet og tolkning i forhold til studiets problemstilling (Duedahl & Jacobsen, 2010). Disse begrepene er med for å oppfylle kravene til validitet og pålitelighet som er utviklet av Lincoln og Guba (referert i Clark, et al., 2021).

La meg presentere mer utdypende hva som menes med validitet og pålitelighet i min dokumentanalyse.

### 4.5.1 Validitet

Validitet i kvalitative studier viser til graden av relevans mellom problemstilling og datamaterialet (Clark, et al., 2021, s. 363). Lincoln og Guba (referert i Clark, et al., 2021, s. 363) avgrensner validitet til intern og ekstern validitet med videre vektlegging på troverdighet og overførbarhet.

I dokumentanalyse gjenspeiler intern validitet begrepene troverdighet, autensitet og tolkning (Clark, et al. 2021, s. 363).

Den interne validiteten i kvalitative studier bedømmer i hvilken grad forskningen på riktig måte undersøker problemstillingen (Clark et al., 2021, s. 498; Johannesen et al., 2023, s. 256).

I en dokumentanalyse angår dette kildekritikk og dokumentets betydning i forhold problemstillingen (Duedahl & Jacobsen, 2010, s. 59). Det er i tillegg av prinsipiell betydning å vurdere dokumentets subjektive og objektive meningsbæring, altså kriteriet om autensitet (Johannesen, et al., 2023, s. 241).

På bakgrunn av den uforutsette hendelsen som blir beskrevet i metodiske betraktninger, ble kronikker og debattinnlegg benyttet i betydning «dypere innsikt om et bestemt tema gjennom organisasjoner eller sosiale aktører» (Clark, et al., 2021, s. 350). Med denne form for datainnsamling var jeg nødt til å vurdere den interne validiteten. Kronikker er nemlig subjektive meninger basert på selvstendige tolkninger og opplevelser av en situasjon. Likevel skal kronikker ha et faglig innhold for å belyse viktigheten av en sak (Regjeringen, u.å.). I lys av kriteriene til intern validitet må jeg vurdere og begrunne dokumentenes relevans, faglige styrker og svakheter og i tillegg adressere den dobbelte hermeneutikken (Johannesen et al., 2023, s. 241; Clark, et al., 2021, s. 26). For å redusere subjektive feiltolkninger har jeg valgt å gjengi sitater fra dokumentene for å belyse hva som faktisk står i teksten. I tillegg har jeg, med utgangspunkt i kriteriene vist i tabell 2, sikret troverdigheten ved å benytte kronikker og debattinnlegg publisert i redaktørstyrte medier som forsikrer at dokumentene ikke er manipulert.

Offentlige dokumenter bærer med seg en naturlig autensitet. Det vil si at Sivilombudets besøksrapporter antas å være originaltekster fra relevante forvaltning og har en objektiv forankring av virkeligheten (Duedahl & Jacobsen, 2010, s. 55). Jeg må likevel vurdere i hvilken grad offentlige dokumenter er troverdig i forhold til representativiteten og overførbarheten som er integrert i Lincoln og Gubas eksterne validitet (Clark, et al., 2021, s. 363).

Overførbarhet tar for seg forskningens eksterne validitet og bedømmer i hvilken grad funnene og datainnsamlingen er av interesse for andre liknende situasjoner (Clark, et al., 2021, s. 366). Hensikten med denne studien er å overføre funksjonen av den lærende organisasjon til andre organisasjoner som arbeider med utvikling. Siden dokumentanalyse tar utgangspunkt i opplysninger som eksplisitt forbindes til situasjon som undersøkes, ser jeg det som sterkt nødvendig å begrunne troverdighet og overførbarhet ytterligere.

Primærkilden, som i denne studien er personlige dokument, har sin egenverdi i kriminalomsorgen. Utvelgelsen av datamaterialet gir derfor studien en sterk intern validitet fordi dokumentene er relevant for belysning av problemstilling (Clark, et al., 2021, s. 498). Likevel har det særegne med situasjonen i kriminalomsorgen ikke naturlig overføringsverdi til andre organisasjoner, det blir derfor en paradoksal situasjon mellom studiets interne validitet og datamaterialets eksterne validitet. For å overføre den interne validiteten til å gjelde studiets overføringsverdi, har jeg valgt å gi fylldige beskrivelser av min tolkning for å belyse hvordan teorien kan overføres til organisasjoner i liknende situasjoner (Clark, et al., 2021, s. 506).

#### **4.5.2 Pålitelighet**

Påliteligheten kan forstås som en forlengende faktor for eksterne validitet (Clark, et al., 2021, s. 366). Gjennom pålitelighetsprinsippet skal forskeren gi begrunnelser for de valgene som er tatt og på den måten ytterligere bekrefte overføringsverdien av studien. Enkelt forklart kan pålitelighet i kvalitativ forskning minne om logging av hvert steg i forskingsprosessen (Clark, et al., 2021, s. 366). En loggføring innebærer at forskeren reflekterer over sine valg og begrunner disse opp mot subjektive feilfaktorer og meninger, noe som bidrar til å gjøre studien transparent (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 658; Krippendorff, 2019).

I mitt arbeid med masteroppgaven har jeg til enhver tid vurdert datakvalitet. Det innebærer at jeg har redegjort for mine valg, vært kritisk til utvelgelse, og bedømt hensikten med dataen opp mot problemstilling. En sentral ting i dette aspektet er å forholde seg nøytral i fremleggelsen av funnene. Jeg ønsket ikke å gjøre noen til sydebukk for de funnene jeg presenterer i neste kapittel og valgte derfor å presentere synspunkter fra ledere, forbundsmedlemmer, betjent og sivilombud for å skape en tilsynelatende nøytral fremstilling. En oversikt over datautvalget mitt er lagt som vedlegg 2 for å demonstrere troverdigheten av analysen. Johannesen (et al., 2023, s. 153) kaller denne oversikten for datareduksjon og er en form for systematisk organisering av datamaterialet.

## 4.6 Metodiske betraktninger og metodekritikk

I arbeid med en masteroppgave må man regne med uforutsette hendelser. Dessverre kan man ikke forberede seg på hvilke hendelse som vil bremse arbeidet, ei heller når det kommer og hva det påvirker. I mitt tilfelle overså jeg Rundskrivet om behandling av forskningssøknader i kriminalomsorgen, som resulterte i en endring av forskningsmetode fra intervju til dokumentanalyse (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2023).

Innstillingen min til denne «tabben» var at jeg måtte klatre opp fra hullet jeg følte jeg falt ned i. Jeg hadde stor tro på at temaet i studien ville ha nytteverdi for kriminalomsorgen, fengsler, samfunnet og andre organisasjoner som arbeider med utvikling. Det var derfor viktig for meg å ikke miste troen på at studien har sin publiseringsverdi. Det er likevel nødvendig å reflektere over situasjonen og hvilken påvirkning det har hatt for studien. I dette kapittelet vil jeg adressere noen metodiske beslutninger og gi en begrunnelse for hvorfor disse valgene er tatt.

Dokumentanalyse begrenser ikke studiens egnethet i kontekst av studiets tematikk.

Et semi-strukturert forskningsintervju ville likevel bidratt til å gi tilsynelatende mer konkret bilde av fengselsansattes erfaring til spørsmål formulert fra teori (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg kunne utarbeidet en intervjuguide som veileder informantene til å respondere fritt i forhold til kriminalomsorgens realitet, og som jeg videre kunne brukt for å se det opp mot intensjonene presentert i offentlige dokumenter (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 48). Dette ville gitt meg et dypt innblikk i informantenes egne perspektiver av arbeidet med HR-strategien, som jeg kunne diskutert i lys av den lærende organisasjon.

Når dette likevel ikke lot seg gjøre er dokumentanalyse et godt alternativ. Gjennom dokumenter får jeg dyp innsikt i forfatterens beskrivelser av dagens situasjon hvor mitt hermeneutiske vitenskapssyn gir mulighet for tolkning i kontekst av teorien til Senge (1991; Gilje, 2019, s. 192). På grunn av mediedekningen relatert til kriminalomsorgens krise, tilbyr dokumentanalyse et rikere datautvalg og innsikt i flere perspektiver på situasjonen. Det er likevel nødvendig å erkjenne at mediedekningen er relatert til subjektive meninger som ofte er ment for å skape debatt, noe som krever kritisk vurdering av tekstene. Sivilombudets (2023) besøksrapport vil derfor bidra med å skape et nyansert bilde av kriminalomsorgen, uavhengig av subjektive meninger som fremkommer i personlige dokument.

Min ansettelse i kriminalomsorgen og den doble hermeneutikken er også metodiske og etiske vurderinger jeg må ta hensyn til. Siden personlige dokumenter er subjektive meninger av virkeligheten, kan min ansettelse i kriminalomsorgen bidra til å nyansere fremstillingen og samtidig tolke i den retning jeg anser relevant, uten at det mister mening i virkeligheten. Min



bevissthet til egen forforståelse og forskersubjektivitet er med å styrke analysen og fortolkningsprosessen, det vil likevel være rom for subjektive feilfaktorer da jeg tolker andres tolkning av kriminalomsorgen.

Med tanke på kriminalomsorgens situasjon i mediebildet, og min forforståelse av teorien til Senge (1991), anser jeg dokumentanalyse som egnet for studiets tematikk. Min kjennskap, og det rike materialet av tilgjengelig dokumenter, gir gode muligheter for å få et helhetlig og rikt innblikk i subjektive meninger om kriminalomsorgen, noe som er viktig i en kvalitativ studie (Clark, et al., 2021). Oppsummert vurderer jeg kvaliteten av metodiske valg som godt egnet i kontekst av studiets problemstilling.

Nå som jeg har gitt en beskrivelse av de metodiske valgene er det nødvendig å være kritisk og adressere alternativ metodikk.

Induktiv tilnærming er et godt alternativ i undersøkelsen av kriminalomsorgens situasjon. Johannesen (et al., 2023, s. 31) kaller en forsker med induktiv tilnærming for en eventyrer; en som oppdager teori ut fra funnene. I tilfelle av denne studien kunne induktiv tilnærming bidratt til å oppdage ny teori, eller annen teori, som er mer representativt i forhold til andre organisasjoners nytteverdi (Clark et al., 2021, s. 21). Det hadde i tillegg vært enklere å fange opp skjulte linjer som arter seg i dokumentene og finne teori som bedre begrunner kriminalomsorgens realitet.

Samtidig er det enkelt å sette spørsmålstegn ved bruk av dokumentanalyse og ikke diskursanalyse. Diskursanalyse er en forskningsmetode som undersøker språket og hvordan mennesker bruker språket for å formidle sin mening om en situasjon (Johannesen et al., 2023, s. 244). I kronikker og debattinnlegg har språket til forfatteren en naturlig sammenheng med forfatteren meningsformidling. Overført til utvalgt data er det naturlig å se det i sammenheng med forfatternes bruk av språk for å reflektere subjektive meninger om kriminalomsorgens realitet. Det er likevel ikke dette som er hensikten med denne studien. Jeg ønsker å generere teorien ut fra funnene, og belyse en teori som kan bidra i utvikling av kriminalomsorg og andre organisasjoner som skal håndtere komplekse samfunnsendringer.

Det er også verdt å være kritisk til min deduktive tilnærming i form av min *blindhet* til andre mulige funn. I tillegg er deduktive tilnærming kritikkverdige i den forstand at min forforståelse og interesse av teorien til Senge (1991) kan påvirke subjektive feilfaktorer. Dette kan dog forebygges med gode refleksjoner, tykke beskrivelser og transparent fremvisning av datamaterialet.

En alternativ løsning kunne vært å starte analysen med deduktiv tilnærming for å avdekke

eventuelle mangler mellom teori og funn, og på den måten fortsette med en induktiv tilnærming som identifiserer nye ideer og teorier til å støtte av problemstillingen (Bringham, 2023). I vitenskapen kalles dette for abduktiv tilnærming (Johannesen et al., 2023, s. 31) og blir av Bringham (2023) uttrykket som en sterk forskningspålitelig analyseprosess.

Igjen vil jeg trekke frem studiets formål, nemlig å generere teorien ut fra funnene, både for kriminalomsorgen, men også andre organisasjoner som arbeider med å håndtere komplekse samfunnsendringer.

## 5.0 Funn og analyse

I dette kapittelet blir funn presentert for å gi en sammenhengende historie og meningsfullt bilde av datasettet (Braun & Clarke, 2022, s. 121). Kapittelet representerer Braun og Clarke (2022, s. 128) sin sjette fase, analyserapport, hvor forskeren presenterer funnene som gir sammenheng til problemstillingen. Når det gjelder min deduktive tilnærming vil funnene bli presentert i kontekst av «den lærende organisasjon» og derfor være fortolkende. Det vil si at jeg gjennomgående presenterer funnene med beskrivelser fra min forståelse av subjektive meninger (Gilje, 2019, s. 157).

For å gi leser mulighet til å bedømme min doble hermeneutikk blir segmenter fra datasettet lagt inn som innrykk i kursiv, dette vil også bidra med å bevare studiets pålitelighet og validitet (Braun & Clarke, 2022, s. 133).

Begreper som jeg benytter slik som; krise, ond spiral, ignorert krise, bærekraftige arbeidsforhold eller umyndiggjøring, er min egen tolkning av hele datasettet og jeg oppfordrer derfor leser til å bruke innrykkene for å forstå min bruk av disse begrepene.

Innledende i hvert undertema gir jeg en kort oppsummering av kjerneelementene fra teorien, før jeg presenterer hovedfunn som adresserer den respektive disiplinen.

Siden systemtenkning forener resterende disipliner til en sammensatt helhet, velger jeg å begynne med funn som viser dynamiske årsak-virkning forhold som adresserer kriminalomsorgens realitet. Videre presenterer jeg funn til disiplinene om personlig mestring, felles visjon, mentale modeller og gruppelæring (Senge, 1991, s. 76). Hensikten er å beskrive hvordan «den lærende organisasjon» kan kaste lys over kriminalomsorgens situasjon, som jeg videre skal diskutere i kontekst av kriminalomsorgens arbeid med HR-strategien.

### 5.1 Systemtenkning

Systemtenkning hjelper organisasjoner forstå arbeidet som en helhet basert på mangfoldige påvirkningsfaktorer, og bidrar til å identifisere handlinger som begrenser oppnåelsen av utviklingsmål (Senge, 1991, s. 210). I funnene opplyses det om dynamiske forhold som påvirker kriminalomsorgens arbeid med samfunnsoppdraget. Blant annet beskrives en realitet hvor manglende økonomiske midler og underbemanning gir økt arbeidsbelastning på de som skal arbeide med HR-strategien. Hovedfunnene i systemtenkning er kategorisert med: Økonomiske ressurser, underbemanning, arbeidsbelastning og dynamiske forhold.

### 5.1.1 Økonomiske ressurser

Selv om utfordringsbildet til kriminalomsorgen inngår i et dynamisk forhold, er det vesentlig å hevde at det hele stammer fra manglende tilgang på økonomiske ressurser. Datasettet fremhever nemlig hvordan kriminalomsorgen ikke får tilstrekkelig økonomiske midler for å ivareta ansatte og arbeidsmiljø. De økonomiske ressursene blir gjennomgående fremstilt som en underliggende faktor for kriminalomsorgens krise. Siden tilgang på økonomiske midler er redusert, opplyser datasettet at konsekvensene gir økt belastning på kriminalomsorgens arbeid med samfunnsmandatet. Blant annet i forbindelse med hvordan kravet om budsjettkutt fører til manglende tilbud og manglende ytre motivasjon for ansatte og arbeidsmiljø.

*«Siden 2014 har kriminalomsorgen vært nødt til å kutte som følge av ABE-reformen»  
(Norheim, 2023).*

Dette utsagnet identifiserer økonomiske ressurser og hvordan kriminalomsorgen blir pålagt budsjettkutt som i 2023 tilsvarer:

*«Kriminalomsorgen i Norge må i år kutte mellom 170 og 200 millioner kroner»  
(Norheim, 2023).*

Blant annet sier lederen i Stavanger fengsel at:

*«de har behov for mennesker som jobber med mennesker slik at de kan levere på samfunnsoppdraget sitt ... slik situasjonen er nå, gjør den økonomiske situasjonen dette vanskelig» (Norheim, 2023) med videre «Ledelsen i Stavanger fengsel bekrefter at de har mistet flere ansatte den siste tiden. Ifølge henne er årsaken sammensatt, men lønnsnivå, fremtidsutsikter og et godt arbeidsmarked spiller forøvrig inn» (Norheim, 2023).*

I tillegg uttaler leder for Frelsesarmeens fengselsarbeid at:

*«Budsjettkutt gjør at prinsippene i Meld.St. 39. ikke lar seg forene, dette gir mange negative konsekvenser for ansatte» og «Budsjettkutt gir mange negative konsekvenser for innsatte og ansatte» (Zelentsov, 2024).*

Det virker som de økonomiske konsekvensene av budsjettkuttene påvirker kriminalomsorgen på en belastende måte. Med det mener jeg at kriminalomsorg og fengslene mangler midler for å ivareta ansatte og organisasjonens fremtid på en forsvarlig og bærekraftig måte.

Dynamiske konsekvenser av det som omtales som kriminalomsorgens krise, og som videre blir uttalt ved at:

*«Forholdene er forverret, det skyldes etatens spareplan» (Fredriksen, 2024a)*  
er de negative ringvingvirkningene budsjettkutt har for underbemanning og arbeidsbelastning.

### 5.1.2 Underbemanning

Et resultat av manglende økonomiske ressurser er det datasettet beskriver som underbemanning. En realitet hvor mangel på personell påvirker arbeid med å ivareta samfunnsmandatet beskrives som særlig urovekkende i kontekst av kriminalomsorgens fremtid. Det opplyses blant annet om økende sykefravær, turnover og manglende ressurser for å bevare dyktig personell. Siden underbemanning er en konsekvens av økonomiske ressurser, har ikke kriminalomsorgen midler til å rekruttere dyktige fagfolk. Dette er igjen et funn som understreker utfordringene vedrørende underbemanning, og som særlig underbygges av uttalelser som pålegg om ansettelsesstopp. Hovedfunnene presenterer derfor et bilde der mangel på kvalifisert personell og ansettelsesstopp er med å opprettholde utfordrende arbeidsforhold i kriminalomsorgen.

Mats Gangnes, leder i NFF Ung, uttaler at:

*«Dyktige personell med omfattende erfaring forsvinner på grunn av uakseptable arbeidsforhold og lønn som ikke står i forhold til oppdragets kompleksitet og risiko»*  
(Gangnes, 2024)

Hva som menes med uakseptable arbeidsforhold åpner for tolkning. Likevel forstår jeg denne betegnelsen som ett uttrykk på manglende håndtering av en krise som er ignorert. Det vil si at de funnene som blir presentert i dette kapittelet tilsammen kontekstualiserer «elendige eller uakseptable arbeidsforhold» og kobles opp til Senge (1991, s. 76-86) sin dynamiske tenkemåte.

Når det gjelder lønn tolker jeg at Gangnes belyser hvordan underbemanning skyldes manglende økonomiske midler. Dette støttes igjen av Tommy Fredriksen, nestleder i NFF, sin uttalelse:

*«Det er en oppfatning av at det kun er politisk ressursøkning som kan bidra. Det er dessverre ikke riktig. Friske midler går fremdeles ikke til bemanning»* (Fredriksen, 2024a)

Også uttalelser som:

*«Vi får ikke folk og vi får ikke ansette»,* (Norheim, 2023)

*«Eidsberg fengsel fikk ikke rekruttere nye»,* (Fredriksen, 2024a)

*«Feilslåtte strategier om å ikke ansette betjenter etter endt pliktår»* (Fredriksen, 2024a)

*«Det er også bemerkelsesverdig at en institusjon som fengsel, som burde prioritere*

*tilstrekkelig bemanning, ... snakker om minimumsbemanning – hvor få man kan være på for å opprettholde normal drift», (Gagnes, 2024).*

*«Bekrefter manglende organisatorisk evne og vilje til bemanning» (Fredriksen, 2024b)*

*«Fengslet (Stavanger) har inntil nylig hatt ansettelsesstopp i henhold til pålegg fra regionsdirektøren» (Norheim, 2023)*

*«Stavanger fengsel har nylig mistet flere ansatte som ikke blir erstattet» (Norheim, 2023)*

adresserer hvordan kriminalomsorgen står i en utfordrende situasjon når det gjelder underbemanning. Som også Stortingsmelding 39 (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 70) uttrykker, er naturlig avgang en utfordring kriminalomsorgen vil møte. Likevel opplyser Mats Gangnes at:

*«Problemet går langt utover den kommende naturlige avgang». (Gagnes, 2024)*

At kriminalomsorgen står i en bemanningskrise i forhold til naturlig avgang er innlysende for situasjonen. At funnene derimot beskriver hvordan henholdsvis unge, erfarne og engasjerte ansatte også velger å forlate yrket tross deres unge alder, er derimot et problem som forsterker krisen.

I flere deler av datasettet blir nemlig uheldig turnover belyst som en del av bemanningskrisen, blant annet i fremleggelsen av at:

*«Den høye sluttprosenten finnes blant ansatte i aldersgruppen 25-35 år» (Gagnes, 2024).*

*«Vi ser en uheldig trend til at høyt kvalifiserte, erfarne og engasjerte ansatte i fengslene slutter og finner seg andre yrker», (Zelentsov, 2024)*

*«Andelen fengselsbetjenter med avgang på sær alder øker ... høyere enn andelen aspiranter som tas inn på fengselshøgskolen ... i tillegg øker andelen fengselsbetjenter som finner andre yrker» (Fredriksen, 2024b) eller*

*«Hva med å sette søkelys på å beholde de ansatte vi allerede har, og stoppe lekkasjen av dyktige tjenestemenn, spesielt i alderen 25-35 år» (Gagnes, 2024).*

*«En viss turnover må vi regne med, men når vi ikke klarer å mønstre nok ansatte på daglig basis, har vi et alvorlig problem» (Aase, 2024) uttaler Asle Aase, forbundsleder i NFF.*

For meg virker det som kriminalomsorgen mister kvalifiserte ansatte til et konkurransedyktige arbeidsmarked. I tillegg viser funnene til pålegg om minimumsbemanning og ansettelsesstopp. Etter min tolkning betyr dette at de økonomiske midlene eskalerer krisen på

en måte som ikke er formålstjenlig for organisasjonens fremtid, ei heller for motiverte ansatte som søker karriereutvikling. Når høyt kvalifiserte ansatte forlater yrket, og fengsler ikke får økonomiske midler til å ansette nye, vil konsekvensene overføres til de gjenværende ansatte. Funnene til underbemanning kan derfor oppsummeres med

*«Bemanningsmangelen i kriminalomsorgen øker drastisk»* (Gagnes, 2024)

*«Mangelen er nå en krise»* (Gagnes, 2023)

### 5.1.3 Arbeidsbelastning

Når utfordringsbildet til kriminalomsorgen angår endring i innsattgruppen og manglende kompetanse til å utføre et mer krevende samfunnsoppdrag, er funnene til arbeidsbelastning særlig urovekkende. De ansatte som er igjen i kriminalomsorgen skal gjør mer med mindre. De skal arbeide etter humanistisk og rehabiliterende prinsipp, og samtidig endre innsatte sitt kriminelle handlingsmønster (Meld. St. 39 (2020-2021, s. 14). Når mangel på ansatte likevel er en realitet, viser funnene at gjenværende ansatte ofrer helse for å bevare kriminalomsorgens visjon, det er med andre ord de ansatte som må betale prisen for komplekse samfunnsendringer. Med betegnelsen «betale prisen» sikter jeg ikke til økonomiske midler, men til prisen de ansatte betaler for å opprettholde omdømme «verdens beste kriminalomsorg» som fremkommer i form av arbeidsstress, overtid, ufaglærte, psykisk- og fysiske belastningsskader.

En konsekvens av underbemanning er naturlig nok at:

*«Færre hender skal håndtere flere arbeidsoppgaver»* (Gagnes, 2024)

Tommy Fredriksen, nestleder i NFF, uttaler flere konsekvenser av underbemanning:

*«Konsekvensen av mangel på fengselsbetjenter er økende overtid, økende andel ufaglærte, økende andel vakante vakter og redusert bemanningsplan ... bruk av overtid og ufaglærte øker belastningen på de gjenværende fengselsbetjentene»* (Fredriksen, 2024b, s. 2)

Noe som også kommer frem i Sivilombudets besøksrapport:

*«Overtidsbruken var høy»* (Sivilombudet, 2023, s. 63)

Eller Hammer sin uttalelse:

*«Etterhvert begynte betjentkorpset å falle. Allerede utslitte ansatte påtok seg doble vakter»* (Hammer, 2023)

Med pålegg om ansettelsesstopp og minimumsbemanning vil riktignok økt overtid og bruk av ufaglærte vikarer sikre normal drift i kriminalomsorgen. Uansett viser funnene at arbeidsbelastningen for gjenværende ansatte i kriminalomsorgen er reell. Noe som også fremkommer i Yury Zelentsov, leder for Frelsesarmeens fengselsarbeid, sin uttalelse:

*«Vi ser at ansatte blir overbelastet»* (Zelentsov, 2024)

Men når overtid og bruk av ufaglærte er midler for å sikre normal drift og et tiltak for å avlaste allerede utslitte ansatte og nestleder i NFF uttaler at:

*«Når ufaglærte ble tilkalt gjorde det situasjonen for de ansatte mer belastende»*  
(Fredriksen, 2024a)

forstår jeg at det som skulle være tiltak for å avlaste ansatte, heller utsetter ansatte for ekstra belastning.

Det virker på meg som at kriminalomsorgen har beveget seg inn i en uheldig ond spiral av handling og påvirkning som resulterer i psykisk- og fysisk syke ansatte, de samme ansatte som i offentlige dokumenter beskrives som kriminalomsorgens viktigste ressurs i arbeid med straff som endrer.

Når også leder for Frelsesarmeens fengselsarbeid, erfarer at:

*«Overbelastning over lengre tid fører til psykisk og fysisk sykdom blant fengselsbetjenter som ofte opplever å ikke få nødvendig støtte til riktig tid»* (Zelentsov, 2024)

er det ikke

*«de ansatte som er problemet, det er yrket og de betingelser som omgir dem»* (Gagnes, 2023)

I flere deler av datasettet blir videre ansattes psykiske og fysiske helse beskrevet som særlig bemerkelsesverdig i kontekst av kriminalomsorgens realitet. Det synes for meg som at underbemanningen og bruken av overtid medfølger negative ringvirkninger for ansatte som forsøker å opprettholde kriminalomsorgen visjon.

Jeg vil nå vise til segmenter som nettopp opplyser belastningsskadene ansatte påføres:

*«Psykiske belastningsskader rammer ansatte i kriminalomsorgen i betydelig omfang»*  
(Fredriksen, 2024a)

*«Ansatte står i fare for å utvikle stresslidelser, angstlidelser og depresjon, listen kan bli lang»* (Hammer, 2023)

*«Disse heltmodige menneskene bærer på uutholdelig psykisk byrde som preger deres hverdag»* (Gagnes, 2023)



*«Og viktigst av alt, når deres fysiske og psykiske helse blir ignorert og møtt uten umiddelbare tiltak» (Gagnes, 2023)*

*«Lenger har ikke kriminalomsorgen kommet, selv etter all bevisstgjøring om sammenhengen mellom underbemanning og psykiske belastningskader» (Fredriksen, 2024a).*

Når også datasettet opplyser at:

*«Videre fortsetter kriminalomsorgen med merbelastende arbeidsordninger» (Fredriksen, 2024b)*

*«Det kommuniseres at vikarer skal reduseres, men det kommuniseres ikke at ledige turnuslinjer skal besettes eller at bemanningsplaner skal reduseres» (Fredriksen, 2024b)*

gjør det ikke situasjonen noe bedre. I stede viser funnene at ringvirkningene vil true med å velte kriminalomsorgen. Det virker for meg at kriminalomsorgen sliter med å beholde og å rekruttere tilstrekkelig bemanning som igjen gjør det vanskelig å ivareta et godt arbeidsmiljø, sikre kriminalomsorgens fremtid og arbeide med kriminalomsorgens visjon.

Sitater som oppsummerer det dynamiske samspillet mellom økonomiske ressurser, underbemanning og arbeidsbelastning er:

*«Underbemanning er en skjult plage som sliter på situasjonen, ansatte blir tvunget til å gjøre mer med mindre, den stadig økende byrden truer med å velte hele systemet» (Gagnes, 2023)*

*«Konsekvensen kan bli rasing av den etablerte driften» (Norheim, 2023)*

#### *5.1.4 Dynamiske forhold*

Det dynamiske forholdet av økonomiske ressurser, underbemanning og arbeidsbelastning beskriver en ond spiral av årsak virkning, som sliter på kriminalomsorgens arbeid med å sikre fremtiden og ivareta visjonen «straff som endrer». I datasettet uttaler forfatterne at konsekvensene av komplekse samfunnsendringer henger sammen, og ikke kan forstås uavhengig av hverandre. Forfatterne uttrykker en bekymring til manglende innsikt i det dynamiske forholdet. Oppsummert beskrives at kriminalomsorgen ikke evner å identifisere påvirkningsfaktorer som resulterer i mangelfull håndtering, og redusert utvikling, for ansatte.

Ifølge Senge (1991) sin dynamiske tenkemåte har Gagnes rett i sin uttalelse:

*«Alt henger sammen med alt» (Gagnes, 2024)*

Med en dynamisk tenkemåte forstår man altså at resultater bunner ut fra handlinger, eller at organisasjoner driftes av dynamiske påvirkningsfaktorer (Senge, 1991, s. 101). Ut fra presenterte funn tolker jeg derfor at de økonomiske beslutningene er en handling som har resultert i uheldig underbemanning, som igjen har ført til arbeidsbelastning, eller som nestleder i NFF skriver:

*«Helseskadene kan knyttes til underbemanning og belastende arbeidshverdag»*  
(Fredriksen, 2024a)

Jeg vil derfor igjen trekke frem eksterne styringspålegg, slik som ABE-reformen, som jeg oppfatter var begynnelsen av kriminalomsorgens krise og som av funnene presenterer en statlig kannibalisme.

*«Det mest alarmerende er den statlige kannibalismen»* (Gagnes, 2024)  
*«Vi opplever dessverre en kannibalisme i offentlig sektor»* (Aase, 2024)  
*«Styringssignalene fra KDI er noe endret, men fortsatt vage. At ikke 560 000 timer overtid eller ufaglærte i 2023 ... har påvirket årets disponeringsbrev ... er beskrivende for situasjonen»* (Fredriksen, 2024b)

For som Gagnes også skriver både i sin kronikk og debattinnlegg har:

*«Nedbygging av kriminalomsorgen førte til høyt arbeidspress, økende traumer, uførhet og en nasjonal nødsituasjon når det gjelder ansatte»* (Gagnes, 2023)

som igjen kommer til uttrykk i:

*«Manglende ressurser fører til redusert trygghet og økt arbeidsbelastning, som igjen resulterer i økt sykefravær og høyere sluttprosent blant de ansatte»* (Gagnes, 2024)

Jeg oppfatter at de økonomiske midlene har påvirket kriminalomsorgen negativt. Med minimumsbemanning og manglende rekrutteringstillatelse forstår jeg at mangel på ansatte sliter på den etablerte driften og belastningen på gjenværende ansatte. For å avrunde hovedtema systemtenkning siterer jeg Seniorrådgiver ved KRUS, leder i NFF ung og forbundsleder i NFF, som oppsummerer de dynamiske forholdene.

*«En betydelig andel velger å forlate etaten før pensjonsalder, noe som er drevet av mangel på bærekraftig lønning og trygge arbeidsforhold»* (Gagnes, 2024)  
*«Økt bemanning og justert regelverk ... vil gjøre det psykososiale miljøet tryggere. Inntil det, farvel til tittelen «verdens beste kriminalomsorg». Norge er ikke lenger den tittelen verdig»* (Hammer, 2023)  
*«Resultatet er at vi sliter med å beholde dyktige fagfolk, og vi sliter med å rekruttere nye»* (Aase, 2024)

## 5.2 Personlig mestring

Funnene over viser en ond spiral av manglende økonomiske midler, underbemanning og arbeidsbelastning. Likevel har kriminalomsorgen pålegg om å utvikle kompetansedyktig personell i arbeid med å sikre fremtiden og visjonen «straff som endrer». Jeg vil nå vise funn som belyser kriminalomsorgens realitet i kontekst av personlig mestring med undertemaene; *kompetansebehov* og individuelle *utviklingsmuligheter*. Det synes fra datasettet at de ansatte i kriminalomsorgen har behov for å utvikle sin kompetanse, men at mulighetene for et kompetanseløft er mangelfull.

### 5.2.1 Kompetansebehov

På grunn av utfordringsbildet som adresserer endring i innsattgruppen og underbemanning, vektlegger datasettet at dagens kompetanse ikke lenger samsvarer med det krevende samfunnsoppdraget. I kriminalomsorgen blir det derfor etterlyst tilbud som utvikler ansatte sin kompetanse for å møte komplekse samfunnsendringer. Det er likevel ikke kun offentlige myndigheter som etterlyser et kompetanseløft, også ansatte er motivert for å utvikle sin kompetanse. Dette gir et bilde av at ansatte har et ønske og engasjement for å tilegne ny kunnskap og lære nye ferdigheter for å optimalisere og ivareta et mer krevende samfunnsmandat.

Seniorrådgiver i KRUS, Karianne H. Hammer, beskriver en sammenheng mellom ansattes kompetanse og underbemanning:

*«Ansatte har ikke de nødvendige kompetanseverktøyene. Dessuten er de for få på jobb»* (Hammer, 2023)

Uttalelsen gir et bilde av sammenhengen mellom underbemanning og kompetanse, men også at ansatte ikke tilfredsstiller behovet som kreves i lys av kriminalomsorgens situasjon. Som jeg ser fra systemtenkning skal færre hender håndtere flere arbeidsoppgaver, men når Rosmo uttaler at:

*«Enkel matte gjør oss klar over at det mangler bemanning i norske fengsler, men hva med fengselsbetjenters kompetanse»* (Rosmo, 2023)

tolker jeg at kriminalomsorgen ikke evner å øke kompetansen i takt med utfordringene som følger av underbemanning.

Fra funnene oppfatter jeg det som innlysende at kompetansebehovet i kriminalomsorgen er reelt. Dette blir også belyst gjennom sitatene:

«Kompetansebehovet er reelt» (Rosmo, 2023)

«Behovet er reelt» (Rosmo, 2023)

«Fengselsbetjenter trenger et kompetanseløft» (Rosmo, 2023)

«Fengselsansatte har også fortalt at de ikke har den nødvendige kompetansen»  
(Rosmo, 2023)

Når også fengselsansatte uttrykker samme behov for kompetanseutvikling velger jeg å bruke begrepet «innlysende» for situasjonen og bli med på Rosmo sitt spørsmål:

«men hva med fengselsansattes kompetanse, burde ikke den øke i takt med  
utfordringene vi er enige om at eksisterer?» (Rosmo, 2023)

Det virker altså som at forfatterne uttrykker at ansatte ikke har den nødvendige kompetansen som kreves for å håndtere krisen kriminalomsorgen står overfor. Misforstå min tolkning rett, kriminalomsorgen har unge, erfarne og kvalifiserte personell, men i lys av situasjonen anses den nåværende kompetansen som manglende. Også sitater fra funnene bekrefter denne tolkningen:

«Manglende kapasitet og kompetanse hos fengselsansatte trekkes frem blant flere  
funn» (Rosmo, 2023)

«Hvordan kan vi fylle gapet som har oppstått på grunn av mangel på kvalifiserte  
personell» (Gagnes, 2023)

«Grunnutdanningen KRUS samsvarer ikke med utfordringene i norske fengsler»  
(Rosmo, 2023)

«Sivilombudsmannen bekrefter at ansatte mangler kunnskap om traumer og  
alternative virkemidler til å forebygge og håndtere konflikt» (Rosmo, 2023)

De ansatte står nemlig overfor flere påvirkningsfaktorer som sliter på arbeidshverdagen. Et kompetanseløft anses av den grunn som en ressurs som kan sikre bærekraftig fremtid og som kan ivareta kriminalomsorgens verdier. Det blir derfor viktig for kriminalomsorgen å innføre tiltak for å utvikle og ivareta kvalifiserte og kompetente personell.

«Rekruttering av nytt mannskap er viktig, men det er like viktig å beholde erfarne  
tjenestemenn som allerede er i etaten» (Gagnes, 2024)

I likhet med dette sitatet skriver Sivilombudet at:

«Komiteen har anbefalt at ansvarlige myndigheter iverksetter tiltak som sikrer at det  
alltid er tilstrekkelig antall ansatte med rett kompetanse» (Sivilombudet, 2023, s. 63)

Uttrykket «Med rett kompetanse» gir igjen inntrykk av at kompetansebehovet i  
kriminalomsorgen er reelt og at eksterne og interne styringsmakter må prioritere å øke

ansattes kompetanse for å ikke si farvel til tittelen «verdens beste kriminalomsorg». Når også fengselsansatte forteller at de ikke har den nødvendige kompetansen og Rosmo uttaler at:

*«Etterspørselen etter kurs er enormt, og vi er ikke i nærheten av å dekke behovet»*  
(Rosmo, 2023)

og

*«Ansatte trenger og fortjener et kompetanseløft som utgjør en forskjell på arbeidshverdagen»* (Rosmo, 2023)

tolker jeg at det ikke er mangelen på engasjement og lyst som begrenser utviklingen, men heller manglende systemer for å gi et kompetanseløft. Dette skriver også Sivilombudet i sin uttalelse:

*«Samlet syntes mangelen på systemer for å sikre tilstrekkelig kompetanse blant ansatte, og for å ivareta de ansatte i etterkant av alvorlige hendelser, som bekymringsfull»* (Sivilombudet, 2023, s. 65)

Når datasettet etterlyser tiltak og endringer i de eksterne styringspåleggene, særlig i lys av tilgang på kompetanseheving:

*«Justisdepartementet og den øvrige politiske ledelsen burde vise interesse for å beholde kompetansen innenfor faget og sektoren».* (Gagnes, 2024)

*«Kompetansen i kriminalomsorgen er ettertraktet, men det virker merkelig at den ikke verdsettes internt»* (Gagnes, 2024)

virker det for meg som at de individuelle utviklingsmulighetene i kriminalomsorgen nå er minimale.

### 5.2.2 Individuelle utviklingsmuligheter

Selv om funnene beskriver en realitet der kompetanseutvikling er ettertraktet, fremkommer det i datasettet at det mangler tilrettelegging for individuelle utviklingsmuligheter i kriminalomsorgen. Det vil si at kriminalomsorgen ikke gir tilstrekkelig tilbud for å tilfredsstille behovet til kompetanseutvikling. Denne manglende tilgangen fremlegges som særlig bekymringsfullt i datasettet.

Siden kriminalomsorgen møter endringer og utfordringer som svekker «verdens beste kriminalomsorg» er det avgjørende at ansatte kan delta på kurs og videreutdanning for å tilegne ny kunnskap. Den nye kunnskapen vil både ivareta ansatte, men også gi tilstrekkelig kunnskap for å utføre et mer krevende samfunnsoppdrag. Når dette likevel ikke er realiteten, får ikke ansatte personlig utvikling som hjelper dem ivareta seg selv, men også etaten.

Sivilombudet skriver i besøksrapporten at:

*«Det synes generelt å være lite rom for kompetanseutvikling for de ansatte i fengslet»*  
(Sivilombudet, 2023, s. 64)

Ettersom dette er uttrykk som implisitt og eksplisitt blir uttalt i hele datasettet, tolker jeg mangel på individuelle utviklingsmuligheter som et problem, særlig når det fremkommer i dataen at kompetanseutvikling er etterlyst.

Videre skriver Sivilombudet at:

*«I arbeid som fengselsbetjent er det viktig at ansatte får opplæring og mulighet til å opprettholde og oppdatere sin kompetanse»* (Sivilombudet, 2023, s. 63)

Individuelle utviklingsmuligheter er ansattes mulighet til å lære ferdigheter som gagnar seg selv, men også organisasjonen (Senge, 1991, s. 149). Organisasjonen må derfor anerkjenne individets behov for kompetanseheving, og sikre individets læring og mestring gjennom individuelle utviklingsmuligheter (Senge, 1991, s. 170). I kriminalomsorgen belyser datasettet behovet for læringsmuligheter gjennom segmenter som:

*«Fengselsansatte må sikres tilstrekkelig støtte og oppfølging, samt tilstrekkelig opplæring inkludert oppfriskningskurs»* (Sivilombudet, 2023, s. 64)

*«Løpende opplæring av ansatte er viktig for å sikre ansattes evne til å mestre ulike og krevende arbeidsoppgaver på en profesjonell måte»* (Sivilombudet, 2023, s. 64)

*«Ansattes behov for oppdatert og ny kunnskap bør speile innsattgruppen»*  
(Sivilombudet, 2023, s. 64)

*«Det er på høy tid å våkne, vi må bygge fengselsansatte opp»* (Hammer, 2023)

Når det likevel fremkommer at kriminalomsorgens individuelle utviklingsmuligheter er minimale, tolker jeg det som at ansattes personlige vekst ikke blir verdsatt internt.

Sivilombudet fremlegger av den grunn ulike krav og anbefalinger fengslene bør innføre for å oppnå utvikling og bærekraftig fremtid. Gjennom funnene tolker jeg at Sivilombudet ønsker å sikre ansattes personlige mestring for å oppnå organisasjonens mål om utvikling:

*«Fengsler skal være organisert og ledet slik at høy faglig standard opprettholdes og med nok bemanning til å kunne opprettholde et trygt fengselsmiljø»* (Sivilombudet, 2023, s. 61)

*«Fengselsledelsen skal sikre at alle ansatte gjennom yrkesløpet kan opprettholde og utvikle sin fagkompetanse gjennom videreutdanning og kursing»* (Sivilombudet, 2023, s. 61)

*«Fengslet bør sikre at ansatte deltar på regelmessige opplærings- og kompetansehevingstiltak som styrker deres mulighet til å ivareta innsatte på en god måte» (Hammer, 2023)*

Tross disse eksplisitte uttalelsene som understreker behovet for kompetanseutvikling fremkommer det i datasettet at manglende økonomiske midler gjør det krevende for kriminalomsorgen å innføre opplærings- og kompetansehevingstiltak. Dette resulterer i at:

*«Kuttes i reiser og kurs for ansatte» (Norheim, 2023)*

*«Et kurs på tre dager med plass til 16 ansatte er ikke tilstrekkelig» (Rosmo, 2023)*

*«Til tross for at innsattgruppen er mer krevende blir det ikke gitt systematisk opplæring eller veiledning til ansatte i hvordan dette skal håndteres på en faglig forsvarlig måte» (Sivilombudet, 2023, s. 64)*

Det økende behovet for kompetanseutvikling, de krevende fremtidsutsiktene, underbemanning og arbeidsbelastning plasserer kriminalomsorgen i en krise. Når Sivilombudet da kan rapportere om:

*«Tross flere situasjoner viser rapporter lite oppfølging eller mangelfull oppfølging av ansatte» (Sivilombudet, 2023, s. 65)*

Oppfatter jeg at funnene gir et bilde av en realitet hvor turnover er stor og at ansatte mangler motivasjon for å bli værende i yrket.

*«Vi er vitne til en flukt av dyktige fagfolk i vår kriminalomsorg» (Gagnes, 2023)*

*«Samtidig opplever en del at de ikke får brukt kompetansen sin og mister motivasjon» (Aase, 2024)*

Det blir videre lagt vekt på at fengselsledelsen er ansvarlig for å ivareta og utvikle ansattes kompetanse og for å innføre tiltak som gir ansatte de individuelle utviklingsmulighetene de fortjener.

*«Fengselsledelsen skal sikre at alle ansatte gjennom yrkesløpet kan opprettholde og utvikle sin fagkompetanse gjennom videreutdanning og kursing» (Sivilombudet, 2023, s. 61)*

*«Fengslet skal være organisert og ledet slik at høy faglig standard opprettholdes og med nok bemanning til å kunne opprettholde et trygt fengselsmiljø» (Sivilombudet, 2023, s. 61)*

### 5.3 Felles visjon

Felles visjon binder organisasjonens ansatte sammen gjennom felles identitet, felles mål og en fellesskapsfølelse som kan sammenliknes med en organisasjons arbeidsmiljø (Senge, 1991, s. 212). For at kriminalomsorgen skal oppnå intensjonene med HR-strategien, er det ifølge disiplinen til Senge (1991) avgjørende at ansatte opplever medvirkning og eierskap til målet. I lys av dette har jeg identifisert umyndiggjøring som undertemaer. Undertemaet viser at HR-strategiens intensjon om medvirkning og bærekraftige arbeidsforhold, ikke lar seg forene med funn om umyndiggjøring.

#### 5.3.1 Umyndiggjøring

Umyndiggjøring er en faktor som implisitt og eksplisitt gjentas, blant annet i fremstilling av at ansatte ikke får mulighet til å medvirke i viktige beslutninger. I tillegg fremlegges det at ansatte og fagforeningen har etterspurt nødvendige grep i flere år. Når dette datasettet allerede har avdekket at underbemanning og manglende kompetanse er en realitet, er det innlysende at de ansatte sin stemme har blitt ignorert.

Umyndiggjøring av ansatte er derfor en vesentlig del som utfordrer kriminalomsorgens felles forståelse av HR-strategien. Uten medvirkning og deltakelse i et fellesskap, som sikrer felles forståelse av kriminalomsorgens arbeid, vil det være vanskelig å arbeide i en kollektiv retning. I datasettet beskrives umyndiggjøring som en krise.

På bakgrunn av underbemanningen fremkommer det blant annet at:

*«Fengselsansatte har stått frem og sagt at de ikke har tid eller ansatte nok til å ta seg av de innsatte» (Rosmo, 2023)*

*«Det har gjentatte ganger blitt understreket at en generelt lav bemanning vil svekke utviklingen av positive relasjoner og vil skape utrygt miljø for ansatte» (Sivilombudet, 2023, s. 63)*

Eller i lys av arbeidsbelastningen hvor det påpekes at:

*«Fengselsansatte og fagforening har ropt ut om det samme i flere år» (Rosmo, 2023)*

Virker det for meg underlig at ikke ansattes stemme har bidratt til ettertanke eller inkludert i vurdering av organisasjonens beslutninger.

Når Gangnes, leder i NFF Ung, understreker at fengselsansatte ikke blir tatt på alvor underbygger dette min tolkning av at ansatte i kriminalomsorgen, særlig de som arbeider lavest i hierarkiet, blir ignorert eller umyndiggjort.



*«De som faktisk er på gulvet og skal utføre samfunnsoppdraget blir ikke tatt på alvor»*  
(Gagnes, 2024)

Denne umyndiggjøringen kommer også frem i sitatene:

*«Det er som om deres innsats og offer aldri blir anerkjent»* (Gagnes, 2023)

*«En hjertesorgs om aldri blir hørt»* (Gagnes, 2023)

*«Varslet er et ekko»* (Rosmo, 2023)

*«Forbundet har advart mot dette i flere år»* (Aase, 2024)

Resultatet blir igjen at ansatte ofrer sin stemme i arbeidet med å ivareta en normal drift.

*«Betjenter ofrer helsen sin for spottpris, dette kan ikke lenger tolereres»* (Gagnes, 2024)

Når deler av datasettet tar utgangspunkt i et ønske om bærekraftig- arbeidsplass, lønn, betingelser, men likevel fremhever hvordan ansattes stemmer blir ignorert eller umyndiggjort, stemmer sitatet til nestleder i NFF:

*«Kriminalomsorgen er mindre bærekraftig nå en da Rambøll rapporten bekreftet omfattende psykiske belastningsskader»* (Fredriksen, 2024b)

I stede for en bærekraftig arbeidsplass hvor kompetanseutvikling, medvirkning og felles forståelse står sentralt, opplever de ansatte å ikke bli hørt og ikke få utviklet sitt potensiale. I stede får de ansatte en felles forståelse av å bli kastet inn i hærverkets virkelighet.

*«Ansatte i kriminalomsorgen blir daglig kastet inn i hærverkets virkelighet».* (Gagnes, 2023)

Funnene indikerer at de som arbeider i kriminalomsorgen, og som ofrer sin stemme og helse for arbeidet, ikke opplever å oppnå kriminalomsorgens visjon. I stede for å ha nok hender til å arbeide med «straff som endrer», beskrives deres innsats som brannslukning eller en form for å holde hodet over vann:

*«Ord som «brannslukning» og «holde hodet over vann» gikk igjen i en lang rekke intervjuer med ansatte og ledelsen»* (Sivilombudet, 2023, s. 62).

Fra datasettet beskrives en realitet med manglende medvirkning som gir en ukultur i kriminalomsorgen. Hovedfunnet viser at ansatte i kriminalomsorgen ikke har mulighet til å komme med innspill for å utvikle en felles forståelse til arbeidet, dette gir inntrykk av manglende bærekraftige arbeidsbetingelser. Jeg velger derfor å påstå at kriminalomsorgen ikke har en felles visjon når det angår hvordan de skal arbeide med å oppnå målene i HR-strategien.

## 5.4 Mentale modeller

Et resultat av umyndiggjøring gjør at Fredriksen (2024b) omtaler kriminalomsorgen som mindre bærekraftig enn da Rambøll rapporterte om omfattende psykiske belastningsskader i 2023 (Rambøll, 2023).

Dette gjorde meg nysgjerrig på hvilke grunnleggende antakelser som har etablert seg blant ansatte, og hvordan disse påvirker innføring av gode utviklingsmuligheter.

Mentale modeller er individuelle antakelsene som påvirker organisasjonen som helhet (Senge, 1991, s. 181). Samtidig som de mentale modellene beskrives som individuelle antakelser, påpeker Senge (1991, s. 191) at disse antakelsene er med å forme organisasjonskulturen. Ut fra funnene viser datasettet at ansatte antar at deres arbeidsinnsats ikke blir verdsatt, noe som igjen går på bekostning av arbeidskulturen.

La meg presentere hvilke funn som adresserer undertemaene grunnleggende antakelser, ukultur og nytenking i kriminalomsorgen.

### 5.4.1 Grunnleggende antakelser

De grunnleggende antakelsene i kriminalomsorgen beskrives med en negativ vektlegging. Datasettet beskriver en realitet hvor gjenværende ansatte opplever å ikke bli anerkjent for den jobben de gjør. I tillegg belyser datasettet at gjenværende ansatte ser sine kollegaer oppleve suksess i andre yrker. De grunnleggende antakelsene som er etablert i kriminalomsorgen vitner om et bilde hvor kriminalomsorgen ikke ivaretar ansatte og deres behov.

I lys av underbemanning, arbeidsbelastning og umyndiggjøring fremkommer det i datasettet at ansatte opplever lav yrkesstolthet eller erfarer å ikke føle seg verdsatt.

*«Ansatte føler seg som torturister» (Hammer, 2023)*

*«Fengselsbetjenter har blitt en forbruksvare» (Gagnes, 2024)*

Når ansatte først bruker sin stemme for å adressere hvordan de blir kastet inn i hærverkets virkelighet med de negative ringvirkningene dette medfølger, blir de møtt med holdninger som ytterligere bekrefter deres antakelser.

*«Blir møtt med holdninger om at jobben kanskje ikke er noe for dem» (Gagnes, 2023)*

I tillegg til å bli møtt med holdninger om at jobben ikke er noe for dem, opplever ansatte at kollegaer slutter i jobben og finner seg andre yrker.

*«Ansatte opplever at mange slutter i jobben» (Sivilombudet, 2023, s. 63)*

Dette gir meg et inntrykk av at heller enn å styre antakelsene i retning bedre fremtid for ansatte og organisasjonen, har de ansatte tilegnet seg grunnleggende antakelser om at de ikke presterer i jobben, at deres innsats ikke blir verdsatt og at det derfor er bedre å finne seg annen jobb. Gangnes bekrefter min tolkning av antakelsene om en negativ oppfatning av kriminalomsorgens arbeidsforhold når han skriver:

*«Hvem vil velge en karriere som fengselsbetjent når arbeidsforholdene er slik de er?»*  
(Gagnes, 2023)

#### 5.4.2 Ukultur

Når de grunnleggende antakelsene beskriver en realitet der ansatte ikke føler seg anerkjent eller verdsatt i yrket, har det innvirkning på kriminalomsorgens organisasjonskultur. Fra funnene blir kulturen beskrevet som elendige arbeidsforhold- og betingelser som sliter på ansatte og arbeidsmiljø. Dette understrekes med at ansatte kaster opp før jobb.

Når kriminalomsorgens arbeidsforhold blir vektlagt som bekymringsfull, er det uheldig å kategorisere det som en ukultur.

Et funn som er med å danne bildet av hvordan de grunnleggende antakelsene påvirker de ansattes opplevelser av organisasjonskulturen er måten nestleder i NFF beskriver at:

*«Ansatte fortalte at de var på vei til jobb og måtte stoppe bilen for å kaste opp. Førstebetjentene sluttet å fortelle hvor mange som var på jobb da de var redde for at betjentene skulle snu og kjøre hjem»* (Fredriksen, 2024a)

Også Hammer adresserer dette i sin kronikk:

*«En annen ansatt kaster opp før jobb»* (Hammer, 2023)

Jeg oppfatter at disse uttalelsene adresserer hvordan ansatte sine erfaringer av organisasjonskulturen styrer deres antakelser i retning av at arbeidsforholdene er elendige og at ingen forsøker å innføre tiltak for å håndtere situasjonen. Når i tillegg Seniorrådgiver i KRUS uttaler at:

*«Arbeidsbetingelsene for ansatte er krevende»* (Hammer, 2023)

Eller uttalelsen om at:

*«Lav lønn, elendige arbeidsvilkår og mangel på muligheter tvinger dem til å forlate sine poster»* (Gagnes, 2023)

Oppfatter jeg at antakelsen om elendige arbeidsforhold er berettiget og at den etablerte ukulturen påvirker hvordan kriminalomsorgen kan arbeide for en bedre fremtid. Når da også

funnene tilsier at det mangler handlekraft hos eksterne og interne styringsmakter for å håndtere den nåværende krisen får jeg en forståelse av at kriminalomsorgen mangler kunnskap om de ansattes antakelser av arbeidshverdagen.

*«Manglende handlekraft» (Gagnes, 2024)*

*«Siden avstanden mellom den erfaringsbaserte virkeligheten og den presenterte virkeligheten oppleves som stor, svekkes ministerens troverdighet» (Gagnes, 2024)*

*«Det var gjennomgående klare svakheter og alvorlige mangler i fengslets dokumentasjon» (Sivilombudet, 2023, s. 62)*

*«Vi ser at flere omsorgsoppgaver gis til fengselsbetjenter som fører til et høyere frafall og større gjennomtrekk blant ansatte – noe som igjen bidrar til dårlig arbeidsmiljø» (Zelentsov, 2024)*

*«Ansatte hadde gjennomgående en opplevelse av store mangler og lite systematikk i fengslets HMS og at det var uklart hvordan avvik ble fulgt opp» (Sivilombudet, 2023, s. 61)*

For meg tilsier dette at kriminalomsorgen ikke har en åpenhet, ei heller har innført tiltak som kan styre antakelsene som begrenser innføring av gode utviklingsmuligheter. Noe som fremkommer i funnet:

*«Kriminalomsorgen har ikke etablert verktøy til å måle omfanget til tross for styringsmulighetene dette ville gitt» (Fredriksen, 2024b)*

Dette virker for meg uklart, særlig når involverte aktører gjentatte ganger har advart om krisen og derfor vært åpen om de individuelle antakelsene som begrenser utviklingsmuligheter, at beslutninger som blir tatt likevel går på bekostning av de ansatte.

*«Beslutninger som tas nå, av politisk ledelse og direktorat, risikerer å føre til alvorlige hendelser og personskader» (Gagnes, 2023)*

*«Mens politikerne og direktoratene for helse og kriminalomsorg diskuterer hvem som har ansvaret, skvises ansatte og innsatte inn i en gjensidig mistillitskrig» (Hammer, 2023)*

### 5.4.3 Nytenkning

Nytenkning adresserer ansatte sine innspill til hvordan kriminalomsorgen kan håndtere utfordringsbildet, som særlig handler om å vende blikket innover og identifisere de faktorer som påvirker arbeidet med HR-strategiens intensjoner. Undertemaene er en sammenstilling av ansatte sin stemme, som fra tidligere funn viser seg å være ignorert.

Som Gangnes skriver, er det nødvendig at kriminalomsorgen endrer sine holdninger for å kunne etablere en kultur som verdsetter åpenhet og refleksjon.

*«Vi må forstå at det er nødvendig å endre våre holdninger» (Gagnes, 2023)*

Det blir også, gjentatte ganger i hele datasettet, fremhevet at organisasjonskulturen må endres for at kriminalomsorgen skal oppleve ønsket fremgang.

*«Vi kan ikke lenger ignorere situasjonen» (Gagnes, 2023)*

*«Vi kan ikke lenger ignorere den brutale sannheten om norsk kriminalomsorg» (Gagnes, 2023)*

*«Drastiske endringer kreves» (Gagnes, 2024)*

*«Vi etterlyser nødvendige grep» (Zelentsov, 2024)*

*«Dette er en nødsituasjon som krever umiddelbar handling og bærekraftig endring» (Gagnes, 2023)*

*«Drastiske endringer i lønns- og arbeidsvilkår er en akutt nødvendighet» (Gagnes, 2024)*

Etter min tolkning viser funnene at ukulturen fører til individuelle antakelser om at ansatte sin arbeidsinnsats og stemme ikke blir verdsatt. En konsekvens av de grunnleggende antakelsene, og den etablerte ukulturen, er at kriminalomsorgen har utfordringer med å innføre omfattende endringsarbeid. Store deler av datasettet uttrykker derfor et ønske om nytenkning. Dersom kriminalomsorgen evner å se de mentale modellene som er etablert, og på den måten innfører nødvendige grep og drastiske endringer for å styre de grunnleggende antakelsene i retning:

*«Fengslet bør umiddelbart iverksette tiltak for å sikre systematisk oppfølging og ivaretagelse av ansatte på alle nivåer» (Sivilombudet, 2023, s. 11)*

*«Vi trenger bærekraftig bemanning og turnusplaner, bærekraftig lønn og arbeidsforhold» (Gagnes, 2023)*

*«For å endre situasjonen vil det være avgjørende å sette inn tiltak for ressursøkning og bærekraftig bemanning» (Fredriksen, 2024a)*

forstår jeg det som tungtveiende sannsynlig at kriminalomsorgen oppnår ønsket fremgang.

## 5.5 Gruppelæring

Ifølge Senge (1991) sin beskrivelse av gruppelæring, kan samarbeidende relasjoner med grunnleggende kunnskapsdeling være et verktøy for å håndtere kriminalomsorgens krise.

Gruppelæring er et samarbeid hvor ansatte deler sine erfaringer og kunnskaper for å oppnå ønsket mål (Senge, 1991, s. 241). Ledelsen er også en viktig del av gruppelæring, da ledelsen kan få innblikk i ansattes ressurser og ta beslutninger på vegne av ansattes meninger.

Ut fra funnene oppfatter jeg at det i liten grad oppmuntres til kunnskapsdeling og at de ansatte ikke deler sine erfaringer. Dette gir funn tilsvarende manglende eller utilgjengelig ledelse.

Gjennom presentasjonen av gruppelæring vil jeg vise hvordan kommunikasjon og lederskap foregår i kriminalomsorgen.

### 5.5.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon som undertema tar implisitt for seg samarbeidet i kriminalomsorgen.

Funnene viser til en realitet hvor manglende kommunikasjon tilsvarer manglende samarbeid.

*«Enkelte ansatte finner det vanskelig å dele med ledelsen» (Gagnes, 2023)*

Dette sitatet beskriver hvordan ansatte har problemer med å dele sine perspektiver med ledelsen. Når dette er en realitet som beskrives i datasettet får jeg en forståelse av at det mangler tilrettelegging for at ansatte kan dele sine tanker i samarbeidende relasjoner. Jeg velger å tolke det på denne måten fordi min forståelse av samarbeid handler om at både ansatte og ledelsen deltar i en prosess hvor kunnskaper, erfaringer og perspektiver deles for å utvikle en plan for organisasjonens mål. Når også Sivilombudet avdekker stor mangler i det planmessige arbeidet tolker jeg at samarbeid er fraværende.

*«Besøket og omfattende dokumentgjennomgang avdekket store mangler i fengslets systemer og manglende planmessighet i arbeidet generelt» (Sivilombudet, 2023, s. 61)*

I tillegg opplyses det om at underbemanningen er alvorlig underkommunisert. Når noe er underkommunisert innebærer det at de med beslutningsmyndighet ikke får nødvendige informasjonen som kan styrke arbeidet med organisasjonens mål.

*«Mangel på fengselsbetjenter er alvorlig underkommunisert» (Fredriksen, 2024b)*

Kriminalomsorgen er derfor avhengig av å tilrettelegge for at ansatte kan dele sine perspektiver i samarbeidende relasjoner med ledelsen, noe som er avhengig av organisatorisk forankring og en deltagende ledelse.

*«Arbeidet er avhengig av organisatorisk forankring» (Fredriksen, 2024b)*

### 5.5.2 Lederskap

Som jeg har nevnt vil et samarbeid, hvor både ansatte og ledelsen deltar, styrke det planmessige arbeidet for organisasjonens mål. I et samarbeid får deltakerne mulighet til å kommunisere sin kunnskap og erfaring som begrenser eller muliggjør arbeidet med organisasjonens mål. Når ledelsen deltar i dette samarbeidet kan de få innblikk i de ansattes perspektiver og på den måten ta beslutninger som gagnar organisasjonen som helhet. Det vises likevel til at ledelsens involvering i denne prosessen er minimal.

*«Ledelsen i fengslet syntes i liten grad å være involvert i prosessen for å ivareta og følge opp ansatte» (Sivilombudet, 2023, s. 64)*

*«Veiledning og støtte til ansatte fremstod også som usystematisk og i stor grad manglende» (Sivilombudet, 2023, s. 62)*

I tillegg belyser datasettet at flere savner en tydeligere ledelse.

*«Mange savnet en tydeligere ledelse som tok vanskelige men nødvendige avgjørelser» (Sivilombudet, 2023, s. 62)*

Igjen bekrefter dette min oppfatning av at kriminalomsorgen mangler systemer som sikrer samarbeid der ledelsen får innblikk i de ansattes opplevelser.

I en tid hvor kriminalomsorgen opplever store utfordringer, presenter gjennomgående i datasettet, er det særdeles viktig at de ansatte får mulighet til å kommunisere sin sak sammen med ledelsen. Med funn som indikerer at det mangler ledelsesstøtte og planmessighet i kontekst av kriminalomsorgens arbeid, vil jeg avrunde gruppelæring med å sitere Sivilombudet:

*«Samlet fremsto underbemanning, manglende ledelsesstøtte og fravær av planmessighet og systematikk i arbeidet som store utfordringer» (Sivilombudet, 2023, s. 62)*

Oppsummert fra alle funnene vil jeg våge å påstå at det samlet sett fremkommer i datasettet at kriminalomsorgen står i en alvorlig krise.

*«Vår situasjon er så alvorlig» (Gagnes, 2023)*

Når krisen også beskrives som ignorert, kan resultatet bli at den norske etaten ikke lenger er verdens beste kriminalomsorg.

*«Farvel til tittelen «verdens beste kriminalomsorg». Norge er ikke lenger den tittelen verdig» (Hammer, 2023).*

## 6.0 Diskusjon av funn opp mot teori

En hovedinteresse i denne studien er å belyse hvordan innføring av disiplinene til Senge (1991) kan bidra i arbeidet med HR-strategien i kriminalomsorgen. For å undersøke dette tar studien utgangspunkt i problemstillingen: *Hvilke utfordringer påvirker arbeidet med HR-strategien i kriminalomsorgen, og hvordan kan disse forstås i lys av «Den lærende organisasjon»?*

Problemstillingen er to delt, noe som vil si at den først søker å identifisere faktorer som påvirker utviklingsarbeidet, før de samme påvirkningsfaktorene drøftes i lys av den lærende organisasjon.

HR-strategien er et utviklingsarbeid som gir retning for hvordan kriminalomsorgen skal arbeide med å fremme de menneskelige ressursene for å møte og håndtere uttalte utfordringer (Kriminalomsorgen, 2022). I tillegg utdypes det i årsrapporten at arbeidet vil sikre en bedre fremtid gjennom systematisk utvikling av ansatte, ledere og organisasjonen som helhet (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2022, s. 8).

Funnene som er presentert i denne studien gir et bilde av relevante aktørers beskrivelser på kriminalomsorgens realitet. Det fremkommer i funnene at kriminalomsorgen står i en krise som sliter på ansatte og som påvirker arbeidet med visjonen. Hovedfunnene fra analysen vil derfor representerer utfordringer i kriminalomsorgens arbeid med HR-strategien, som vil bli diskutert i lys av forskningsspørsmålene:

- A) *Hvilke mangler og paralleller avdekkes mellom HR-strategiens intensjon og kriminalomsorgens realitet?*
- B) *Hvordan kan kriminalomsorgen bruke den lærende organisasjon for å styrke arbeidet med HR-strategien?*

Først vil jeg avdekke mangler og paralleller mellom beskrivelser på kriminalomsorgens realitet sett opp mot intensjoner gitt i offentlige dokumenter. Videre vil jeg bruke denne kunnskapen til å belyse hvordan kriminalomsorgen kan bruke disiplinene til Senge (1991) for å redusere gapet som er identifisert fra funnene. Til slutt belyser jeg ledelsens rolle og hvordan en relasjonell pedagogisk tilnærming i lederskapet kan berike arbeidet med HR-strategien (Wadel, 1997).



## **6.1 Mangler og paralleller i kriminalomsorg: Når intensjon møter virkelighet**

Kriminalomsorgsdirektoratet (2022, s. 97) og Justis- og beredskapsdepartementet (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 28) opplyser om skiftende endringer i samfunnet som påvirker arbeidet i kriminalomsorg og fengsler. De komplekse samfunnsendringene blir beskrevet som endring i innsattgruppen, redusert bemanning og utfordrende økonomisk handlingsrom (Meld. St. 39 (2020-2021)). For å sikre kriminalomsorgens fremtid i lys av utfordringsbildet, oppfordres det i Stortingsmelding og årsrapport å utvikle de menneskelige ressursene gjennom arbeidet med målene i HR-strategien (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 70; Kriminalomsorgsdirektoratet, 2022, s. 89).

HR-strategien er som nevnt et tiltak for å veilede kriminalomsorgen med å oppnå intensjonen om en bedre fremtid (Kriminalomsorgen, 2022). Med målene; fremtidsrettet kompetanseutvikling, en kultur som fremmer nytenkning og samarbeid, aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere og attraktiv arbeidsplass, er det innlysende at intensjonen er å utvikle menneskelige ressurser for å håndtere komplekse samfunnsendringer (Kriminalomsorgen, 2022, s. 8). Likevel beskriver funnene en realitet som står i kontrast til kriminalomsorgens intensjoner innrammet i HR-strategien, særlig i tilknytning til manglende individuelle utviklingsmuligheter, umyndiggjøring, manglende felles forståelse og det som beskrives som elendige arbeidsvilkår.

### **6.1.1 Manglende utviklingsmuligheter for fremtidsrettet kompetanse**

En av de viktigste faktorene som blir gjentatt i offentlige dokumenter og som særlig vektlegges i HR-strategien, er utvikling av kompetanse hos personer som skal utføre et mer krevende arbeid (Kriminalomsorgen, 2022). I HR-strategien utypes det at kriminalomsorgen må etablere arenaer hvor ansatte kan delta for å tilegne seg ny kunnskap som sikrer strategisk og systematisk kompetanseutvikling (Kriminalomsorgen, 2022, s. 11). Når det også blir beskrevet i Stortingsmelding 39 (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 64) at kompetansen til ansatte er den viktigste ressursen for å realisere visjonen «straff som endrer», er det innlysende at kriminalomsorgen må tilrettelegge for individuelle utviklingsmuligheter der ansatte kan delta for å møte fremtidens kompetansebehov (Senge, 1991; Kriminalomsorgen, 2022).

Fra funnene uttrykkes samme behov for kompetanseutvikling som opplyst i offentlige dokument. De ansatte er motivert for å øke sin kompetanse slik at de kan utføre arbeidsoppgavene på en faglig og profesjonell måte (Sivilombudet, 2023, s. 64). Det samme

avdekket Grøvdal (2000, s. 181) når fengselsbetjenter ønsket å utvikle seg i takt med forventningene ovenfra.

I tillegg til at kompetanseutvikling gir bedre håndtering av utfordringsbildet (Sivilombudet, 2023, s. 64) tolker jeg flere positive fordeler av å delta i utdanningstilbud fra funnene i datasettet. Gjennom en sammenstilling av funnene under personlig mestring oppfatter jeg at deltakelse i kurs og videreutdanning kan gi ansatte ny kunnskap for å håndtere arbeidsrelatert stress og forebygge ytterligere psykiske og fysiske belastningsskader (Rambøll, 2023). Kompetanseutvikling er derfor ettertraktet, spesielt innenfor rammene av personlig mestring (Senge, 1991, s. 149).

Det som derimot ikke forener intensjon og realitet er beskrivelser av mulighetene for å delta i opplærings- og kompetansehevingstilbud.

I datasettet opplyses det om at kriminalomsorgen kutter i kurs og utdanningstilbud på grunn av manglende økonomiske ressurser (Norheim, 2023). I tillegg opplever ansatte at det ikke er rom, ei heller tilstrekkelig oppfølging når det angår deres etterspørsel av faglig- og personlig vekst (Sivilombudet, 2023, s. 65).

I den lærende organisasjon er personlige utvikling avgjørende for at organisasjoner skal oppnå ønsket fremgang (Senge, 1991). Det vil si at organisasjoner som ønsker å utvikle seg i tråd med komplekse samfunnsendringer, er helt avhengig av at medlemmene lærer hvordan håndtere utfordringer de møter på veien (Senge, 1991, s. 170). Det forutsetter at kriminalomsorgen oppmuntrer og tilrettelegger for individuelle utviklingsmuligheter som gir kunnskap og forpliktelse til å utføre krevende arbeidsoppgaver for en felles visjon (Senge, 1991).

Likevel vil ikke kompetanseutvikling oppstå uten en kollegial støtte fra organisasjonen. Når det er denne kollegiale støtten som mangler i kriminalomsorgen, på grunn av manglende tilbud til individuelle utviklingsmuligheter, oppstår det et gap mellom kriminalomsorgens intensjon, og realiteten beskrevet i datasettet (Senge, 1991, s. 177).

For at kriminalomsorgen skal oppnå intensjonen om kompetanseutvikling krever det at ledelsen oppmuntrer og legger tilrette for at ansatte kan oppnå læring gjennom relevante opplærings- og kompetansehevingstilbud. Dette er noe den lærende organisasjon kan tilby, ved innføring av disiplinen om personlig mestring (Senge, 1991).

### **6.1.2 Umyndiggjøring av ansatte gir manglende medvirkning for nytenkning**

Når det gjelder gruppelæring er hensikten å fremme en åpen og inkluderende organisasjonskultur for å sikre tilstrekkelig utvikling gjennom samarbeidende- og reflekterende diskusjon (Senge, 1991, s. 16). Samarbeid i den lærende organisasjon handler om å få innsikt i individuelle ressurser som gir styrke til det kollektive arbeid (Senge, 1991, s. 237). Senge sin beskrivelse har paralleller med HR-strategiens mål om en kultur som fremmer samarbeid og nytenkning (Kriminalomsorgen, 2022, s. 6)

Som beskrevet i HR-strategien vil en organisasjonskultur med samarbeid og nytenkning etablere et system der ansatte kan delta i et fellesskap som verdsetter åpenhet til nye ideer (Kriminalomsorgen, 2022, s. 9). Det står at kriminalomsorgen skal utvikle en arena hvor ansatte møter hverandre med respekt og lærer av hverandres kunnskaper, som forenes med Senge sin fininnstilling (Senge, 1991, s. 237; Kriminalomsorgen, 2022, s. 9). HR-strategien, og andre offentlige dokumenter, legger derfor stor vekt på å utvikle en kultur hvor subjektive meninger blir verdsatt som del av organisasjonens felles mål (Kriminalomsorgen, 2022).

Funnene beskriver likevel motsatt realitet. De ansatte, særlig de som arbeider på laveste nivå i organisasjonshierarkiet, beskriver en kultur hvor deres meninger blir umyndiggjort eller ikke tatt på alvor (Gagnes, 2024). Dette er de samme ansatte som av offentlige dokumenter beskrives som den viktigste ressursen for å sikre kriminalomsorgens fremtid (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 64). I tillegg fremkommer det at samarbeid i kriminalomsorgen er fraværende. De ansatte som arbeider på gulvet, og som har kunnskap om hvordan endringer påvirker kriminalomsorgens visjon, blir ikke inkludert i viktige beslutningsprosesser (Rosmo, 2023). Det er bemerkelsesverdig at den samme umyndiggjøringen som Grøvdal (2000) avdekket på tidlig 2000-tallet, er den samme realiteten som beskrives i dag.

Grøvdal (2000, s. 212) avdekket at fengslet ikke inkluderte betjentene i beslutninger som angikk deres arbeid, og konkludert med at ansatte manglet medbestemmelsesrett.

Når kriminalomsorgen ikke har tilstrekkelig innsikt i de ansattes meninger, vil det være utfordrende å fremme nytenkning eller etablere en felles forståelse for arbeidet med HR-strategien (Senge, 1991). Manglende samarbeid påvirker derfor kriminalomsorgen negativt, ved at ansattes meninger og synspunkter ikke blir behandlet i viktige beslutninger. Dette vil resultere i manglende medvirkning til nytenkning eller innovative løsninger på komplekse samfunnsendringer (Kriminalomsorgen, 2022, s. 10). Med HR-strategiens intensjon om en kultur som fremmer samarbeid og nytenkning, beskrives heller en realitet hvor umyndiggjøring fører til manglende felles forståelse til utviklingsarbeidet.

### **6.1.3 Aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere, men til hvilken hensikt?**

Med manglende åpenhet i organisasjonskulturen blir det utfordrende for kriminalomsorgen å etablere en felles visjon for HR-strategien (Senge, 1991). Med målet om aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere er intensjonen at alle ansatte skal ha en felles forståelse for hvordan de kan arbeide med å håndtere utfordringsbildet, og sikre visjonen «straff som endrer» (Kriminalomsorgen, 2022, s. 10). Det innebærer å gjøre de ansatte trygge i sin rolle, og på den måten sikre et bedre arbeid gjennom initiativ og arbeidsinnsats (Kriminalomsorgen, 2022, s. 10). I lys av Senge (1991, s. 15) betyr det at kriminalomsorgen må knytte organisasjonens ansatte sammen om en felles identitet og et felles mål, med andre ord; skape en felles visjon. «Straff som endrer» er allerede kriminalomsorgens felles visjon, det er dette de ansatte arbeider for, og som anses som det overordnede målet (Kriminalomsorgen, 2022, s. 1). Likevel rapporterer funnene om manglende forståelse til hvordan de skal realiserer visjonen. Det samme avdekket Grøvdal (2000, s. 125) i sine observasjoner da hun oppdaget at fengselsbetjentene ikke opplevde å oppnå målet om mindre kriminalitet, og at fengslet i stede var en midlertidig beskyttelse for samfunnet.

I kontekst av denne studiens datasett rapporteres det blant annet om bemanningsmangel og arbeidsbelastning (Gangnes, 2024). En konsekvens av dette er at de gjenværende ansatte må utføre flere arbeidsoppgaver med færre hender (Gagnes, 2024). Misforstå meg rett, de som arbeider i kriminalomsorgen er å anse aktive og ansvarlige, da funnene gir inntrykk av at de ofrer egen helse for å utføre kriminalomsorgens samfunnsmandat (Gagnes, 2024). Men denne realiteten fører også til at kriminalomsorgen ikke oppnår intensjonen om en felles forståelse til det kollektive arbeidet (Senge, 1991, s. 228).

I stede for å bruke de individuelle ressursene til et kollektivt arbeid for HR-strategiens intensjoner, får jeg inntrykk av at de ansatte arbeider i hver sin retning for å forhindre at den eksisterende krisen eskaleres.

Igjen konstateres det et eksisterende gap mellom kriminalomsorgens intensjon og realitet. På grunn av manglende ressurser oppnår ikke kriminalomsorgen en felles identitet hvor de ansatte opplever eierskap til å utvikle organisasjonen (Senge, 1991, s. 15). I stede avdekkes det at ansatte har en følelse av å arbeide for å opprettholde hærverkets virkelighet (Gagnes, 2023). Dette gjør det vanskelig for kriminalomsorgen å realisere de langsiktige målene som skal sikre fremtiden og ivareta «verdens beste kriminalomsorg».

#### **6.1.4 «Hvem vil velge karriere som betjent når arbeidsforholdene er slik de er?»**

Et fjerde mål i HR-strategien er attraktiv arbeidsplass som tiltrekker arbeidskraft for å håndtere utfordringene til underbemanning (Kriminalomsorgen, 2022, s. 12). Samtidig opplyser HR-strategien at kriminalomsorgen skal utvikle et arbeidsmiljø hvor de ansatte opplever arbeids glede, engasjement og inkludering (Kriminalomsorgen, 2022, s. 12). I lys av Senge (1991) handler dette om å styre ansatte sine grunnleggende antakelser for å gi innsikt i de positive fordelene av å arbeide i kriminalomsorgen.

Med utgangspunkt i funnene rapporteres det likevel om mangler mellom kriminalomsorgens realitet og intensjonen. Jeg velger å inkludere et sitat fra datasettet som oppsummerer hvordan kriminalomsorgen ikke har oppnådd målet om en attraktiv arbeidsplass.

*«Hvem vil velge en karriere som fengselsbetjent når arbeidsforholdene er slik de er?»*  
(Gagnes, 2023).

Dette sitatet mener jeg beskriver to ting. For det første belyser det en antakelser av at fengselsbetjenter ikke blir verdsatt i yrket, for det andre beskrives en realitet som står i kontrast til intensjonen om en attraktiv arbeidsplass (Kriminalomsorgen, 2022, s. 12).

Som det står i HR-strategien er kriminalomsorgen en arbeidsplass hvor ansatte trives og opplever høy grad av tillit, stolthet og fellesskapsfølelse (Kriminalomsorgen, 2022, s. 12). Når ansatte opplever seg som torturister og forbruksvarer, og i tillegg kaster opp før jobb, samsvarer ikke intensjonen med realiteten (Fredriksen, 2024a; Hammer, 2023; Gagnes, 2024). Igjen kan det trekkes paralleller til Grøvdal (2000, s. 72) som konkluderer med at fengselsbetjentene hadde et negativt forhold til kriminalomsorgen på grunn av manglende tillit og samarbeid med ledelsen. Når også mine analyser beskriver dårlige arbeidsforhold og manglende samarbeid, oppfatter jeg at yrkesstoltheten og omdømme i kriminalomsorgen fremdeles utfordrer kriminalomsorgen som en attraktiv arbeidsplass.

Fra det nevnte sitatet blir det derfor klart at det fortsatt eksisterer en oppfatning om en karriere i kriminalomsorgen ikke er attraktivt under nåværende arbeidsforhold. For at kriminalomsorgen skal ha gode forutsetninger for utvikling, er det derfor avgjørende at ledelsen får innsikt i ansattes grunnleggende antakelser som begrenser utviklingsarbeidet (Senge, 1991, s. 14). Det vil si at kriminalomsorgen bør styre de mentale modellene som pr. nå begrenser rekruttering av kvalifiserte ansatte.

Slik det er nå beskrives kriminalomsorgens realitet som elendig, og med manglende tilrettelegging for utviklingsmuligheter.

Dette kapitlet har gitt et bilde av de ulike utfordringene som påvirker kriminalomsorgens arbeid med HR-strategien, basert på funnene i analysen. Manglende utviklingsmuligheter, umyndiggjøring, elendige arbeidsforhold og manglende samarbeid er blant faktorene som står i kontrast til intensjonene, og som har negativ innflytelse for kriminalomsorgens fremtid (Kriminalomsorgen, 2022).

HR-strategien er et godt tiltak, men så lenge det avdekkes flere mangler enn paralleller mellom HR-strategiens intensjoner og kriminalomsorgens realitet, viser funnene til en ond spiral av årsak-virkning. Det virker derfor som at kriminalomsorgen mangler verktøy til å identifisere utfordringene og tilfredsstillende målene for å oppnå intensjonen.

I neste kapitlet vil jeg drøfte hvordan teorien om den lærende organisasjon kan fungere som et verktøy for å redusere gapet mellom intensjon og realitet, slik at kriminalomsorgen kan oppnå det langsiktige målet om en bedre fremtid.

## **6.2 Lærende organisasjon, et veiledende verktøy til suksess**

Fra tidligere forskning er det interessant å se at fengslene har innført pedagogiske verktøy i arbeidet med innsatte (Grøvdal, 2000; Steiro et al., 2013).

Grøvdal (2000, s. 125) observerer at fengselsbetjenter anvender pedagogisk grensesetting for å endre innsattes kriminelle handlingsmønster, mens Steiro (et al, 2013, s. 106) adresserer positive resultater fra arbeidet med konsekvenspedagogikk i Leira fengsel. Resultatene fra deres forskning viser at pedagogikken allerede har en naturlig plass, og positiv effekt, i kriminalomsorgens arbeid med «straff som endrer». Likevel virker det som at pedagogikken er mangelfull når det angår utviklingsarbeid, særlig i lys av de identifiserte utfordringene som påvirker HR-strategien.

Dette avdekker et område for forbedring, som i dette kapittelet skal drøftes med utgangspunkt i den lærende organisasjon (Senge, 1991).

Jeg velger igjen å trekke frem et sitat som viser systemtenkningen i den lærende organisasjon av Senge (1991).

«De organisasjoner som skal lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivåer i organisasjonen» (Senge, 1991, s. 10)

Med utgangspunkt i dette sitatet, vil jeg nå drøfte hvordan kriminalomsorgen bør arbeide etter den lærende organisasjon for å fremme læring og samarbeid som verktøy for å redusere gapet mellom intensjon og realitet.

### **6.2.1 Styre grunnleggende antakelser fra umyndiggjøring til medvirkning**

Fra kapittel 6.1 ble det avdekket mangler mellom kriminalomsorgens intensjon og realitet, blant annet i beskriver av umyndiggjøring og arbeidsbelastning som medfører negative antakelser av kriminalomsorgen som en attraktiv arbeidsplass (Senge, 1991, s. 14).

Når datasettet omtaler at ansatte sin arbeidsinnsats ikke blir anerkjent (Gagnes, 2023), eller at dårlige arbeidsvilkår tvinger dem til å forlate yrket (Gagnes, 2023), kan de negative holdningene beskrive individuelle antakelser som ubevisst påvirker arbeidet med HR-strategien (Senge, 1991, s. 14).

Disiplinen om mentale modeller har til hensikt å oppdage disse etablerte antakelsene for å justere eller forkaste de til fordel for utvikling (Senge, 1991, s. 178). For kriminalomsorgen vil dette si at innsikt i mentale modeller vil bidra til å avdekke hvordan ansatte opplever umyndiggjøring og arbeidsbelastning, og hvilke konsekvenser dette gir (Senge, 1991). Det er

derfor viktig, og helt avgjørende, at kriminalomsorgen identifiserer mentale modeller, og styrer de slik at ansatte kan vedkjenne det faktiske utviklingsbehovet innrammet i HR-strategien.

For at kriminalomsorgen skal få utbytte av disiplinen om mentale modeller bør det innføres en organisasjonskultur med åpenhet og refleksjon, der ansatte får mulighet til å reflektere sine antakelser i samarbeidende relasjoner med kollegaer og ledelsen (Senge, 1991, s. 182). Når ansatte får mulighet til å uttrykke hvordan de opplever umyndiggjøring og ignorering, kan lederen bruke denne innsikten for å belyse HR-strategiens intensjoner for medvirkning og individuell utvikling (Kriminalomsorgen, 2022).

En slik positiv avkastning av å styre mentale modeller oppdaget også Kools og Stoll (2016) i sin undersøkelse av skolen som en lærende organisasjon. Et viktig bidrag for skolene var å oppmuntre til kritisk refleksjon av negative antakelser (Kools & Stoll, 2016, s. 48). Ved at skolen etablerte en åpen kultur der lærerne delte sine antakelser av endringsarbeidet, kunne ledelsen utfordre disse antakelsene for å identifisere hvordan de mentale modellene var feil eller misvisende (Kools & Stoll, 2016, s. 48). Dette kan overføres til kriminalomsorgens arbeid med HR-strategien.

Gjennom kritisk refleksjon i en åpen kultur, kan ansatte delta i et samarbeid hvor deres antakelser til kriminalomsorgens blir diskutert. Ledelsen kan videre bruke denne innsikten for å justere antakelsene i retning av å gi motivasjon og forpliktelse til arbeidet med HR-strategien (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54).

Som nevnt oppfatter jeg HR-strategien som et godt tiltak for kriminalomsorgens arbeid for en bedre fremtid. Dersom kriminalomsorgen evner å bruke innsikten til de eksisterende modellen, og styre de til en felles forståelse for HR-strategiens intensjoner, kan kriminalomsorgen vektlegge hvordan HR-strategien har som intensjon å håndtere arbeidsbelastning og utvikle en inkluderende organisasjonskultur med arbeidsglede og medvirkning (Kriminalomsorgen, 2022). Et slikt arbeid vil også gi ansatte en felles mental modell til hvordan HR-strategiens forkaster den uheldige arbeidskulturen som i dag eksisterer (Kriminalomsorgen, 2022).

Slik situasjonen er nå blir ikke de mentale modellene som hindrer positiv utvikling identifisert. Dette gir negative resultater for kriminalomsorgens arbeid med HR-strategien, blant annet i forbindelse med kompetanseutvikling, samarbeid og medvirkning. Nettopp fordi de menneskelige ressurser i organisasjonen ikke får mulighet til å dele sine antakelser, oppstår ingen personlig mestring og de negative antakelsene blir heller et realistisk bilde av kriminalomsorgens virkelighet.



### **6.2.2 Tilrettelegge for kompetanseutvikling gjennom personlig mestring**

En annen intensjon med HR-strategien er som nevnt å tilrettelegge for individuelle utviklingsmuligheter der ansatte kan delta for å utvikle sin kompetanse (Kriminalomsorgen, 2022, s. 11). Funnene viser også til det samme behovet for kompetanseutvikling hos ansatte, særlig i Rosmo sine uttalelser: «*kompetansebehovet er reelt*» og «*Etterspørselen etter kurs er enormt*» (Rosmo, 2023).

I lys av Senge (1991) kan etterspørselen av kompetanseutvikling overføres som personlig visjoner, og et ønske om å tilegne seg kunnskaper og ferdigheter for å utføre et mer krevende samfunnsoppdrag (Gagnes, 2024). Men selv om funnene viser at de ansatte har personlige visjoner som samsvarer med engasjement og motivasjon for kompetanseutvikling, legger ikke kriminalomsorgen tilrette for å tilfredsstille ansatte sine behov for individuell utvikling (Senge, 1991).

Personlig mestring er en disiplin i den lærende organisasjon som bidrar til personlig vekst og utvikling gjennom læring og motivasjon (Senge, 1991, s. 145). Samtidig som medlemmene av organisasjonen opplever individuelle fordeler av å delta i kompetansehevingstilbud, vil også organisasjonen ha nytte av den nye kunnskapen i møte med komplekse samfunnsendringer (Senge, 1991).

For at kriminalomsorgen skal oppnå godene av personlig utvikling, er det avgjørende at etaten oppmuntrer og legger tilrette for at de ansatte mestrer sine personlige visjoner, og deltar på kurs- og kompetansehevingstilbud (Kriminalomsorgen, 2022; Senge, 1991). Som en lærende organisasjon understreker derfor Senge (1991, s. 177) at personlig utvikling og mestring er helt avhengig av kollegial støtte.

Tidligere forskning har vist gode resultater for organisasjoner som innfører personlig mestring i sine utviklingsarbeid.

I forskningen til Steiro (et al., 2013, s. 113) synliggjøres de positive fordelene fengsler får av å oppmuntre til personlig mestring. Ledelsen i Leira fengsel anerkjenner individuell kompetanseutvikling som en ressurs, og oppmuntrer de ansatte til å delta på kurs og opplæring for å styrke arbeidet med fengslets visjon (Steiro et al., 2013, s. 111). I tillegg oppdager Kools og Stoll (2016, s. 28) at lærere som oppmuntres og deltar i utviklingsprogram har bedre forutsetninger for å gjøre en innsats til skolens overordnede mål. Skolene i deres forskning tilrettelegger for personlige utviklingsplaner som skaper arbeidsglede og engasjement og som gir positiv fortjeneste til elevene (Kools & Stoll, 2016).

Når resultatene fra tidligere forskning fremhever positive fordeler ved å arbeide etter disiplinen personlig mestring, bør også kriminalomsorgen prioritere individuelle utviklingsmuligheter for å oppnå målet om «fremtidsrettet kompetanse» (Kriminalomsorgen, 2022).

I lys av personlig mestring (1991, s. 17) er jeg tydelig i min uttalelse når jeg hevder at: Dersom kriminalomsorgen ønsker å oppnå intensjonene med HR-strategien må de legge tilrette for, og oppmuntre til, deltakelse i kompetansehevingstilbud. Dette vil bidra til en individuell og kollektiv forpliktelse til arbeidsinnsats, og gjøre ansatte bedre egnet til å håndtere komplekse samfunnsendringer (Senge, 1991, s. 149). I tillegg vil innføringen av personlig mestring gi ansatte individuelle ferdigheter som utgjør en forskjell på deres arbeidshverdag slik Rosmo (2023) etterlyser.

Dette forutsetter likevel at kriminalomsorgen lytter til ansattes personlige visjoner om kompetansebehov, og integrerer disse visjonene som del av et større arbeid. Når jeg her skriver *større arbeid*, referer jeg til intensjonene i HR-strategien om å sikre en bedre fremtid (Kriminalomsorgen, 2022). I tillegg til at personlig mestring bidrar med å anerkjenne de ansatte som en medvirkende ressurs med visjonen «straff som endrer», vil kollektiv støtte til personlig utvikling bidra til et inkluderende arbeidsmiljø hvor ansatte ønsker å forbli i yrket på grunn av tillit og individuelle utviklingsmuligheter (Senge, 1991).

Det står nemlig ikke på manglende engasjementet eller motivasjonen for å oppnå fremtidsrettet kompetanseutvikling, men på den kollegiale støtten og det overordnede initiativet for å gi kontinuerlig læring (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 64). Personlig mestring vil derfor anerkjenne ansatte sine visjoner som en del av det kollektive arbeidet med HR-strategien (Senge, 1991).

### **6.2.3 Sammen lærer vi: Potensialet for gruppelæring i kriminalomsorgen**

Disiplinen om gruppelæring tar utgangspunkt i samarbeidende relasjoner mellom organisasjonsmedlemmene, med hensikt å forene individuelle ressurser til en kollektiv styrke (Senge, 1991, s. 237). Et avgjørende premiss for å oppnå det Senge (1991, s. 237) introduserer som fininnstilling er å inkludere alle ansatte i et felleskap hvor de individuelle meningene blir diskutert. Dette vil hjelpe kriminalomsorgen til å oppdage hvordan ansattes kunnskap, kompetanse og erfaring kan være retningsgivende i viktige avgjørelser for hele etaten, i tillegg vil kommunikasjonsdeling anerkjenne ansattes medvirkning (Senge, 1991, s. 237).

Gruppelæring har paralleller med HR-strategiens mål om en kultur som fremmer samarbeid

og nytenkning (Senge, 1991; Kriminalomsorgen, 2022). I HR-strategiens mål blir det fremlagt at kriminalomsorgen skal sikre medvirkning og medbestemmelse gjennom deltakelse i en inkluderende organisasjonskultur. Et slikt fellesskapet skal være en arena hvor ansatte kan dele sine erfaringer og kompetanse, som kriminalomsorgen kan utnytte for å håndtere komplekse utfordringer (Kriminalomsorgen, 2022, s. 9).

Likevel har denne studien avdekket mangler mellom kriminalomsorgens intensjon og realitet. Fra kapittel 6.1.2 blir manglende innsikt i ansattes meninger avdekket som en utfordring som påvirker arbeidet med HR-strategien. Dette er også en faktor som bekrefter manglende samarbeid for å forene individuelle ressurser til en kollektiv styrke (Senge, 1991, s. 237).

Fra tidligere forskning er en gjennomgående faktor til suksess innføring av gruppelæring for organisasjonens arbeid med respektive mål. Gjennom gruppelæring påpeker Kools og Stoll (2016, s. 89) at skoler som etablerer samarbeid har bedre forutsetninger for å identifisere og håndtere utfordringer. Fordi lærerne er trygge i å diskutere kunnskap og dele ulike løsningsalternativer i fellesskapet, oppnår skolene en inkluderende organisasjonskultur som gir retning for videre arbeid (Kools & Stoll, 2016, s. 40). Det samme er essensielt i Leira fengsel sin suksess med konsekvenspedagogikk (Steiro et al., 2013). Steiro (et al., 2013, s. 110) observerer at fengselsbetjenter, fengselsledelsen og øvrige ansatte deltar i administrative samtaler hvor uenigheter blir diskutert og omgjort til læringserfaringer.

For at kriminalomsorgen skal ha nytte av ansattes individuelle ressurser, er det avgjørende at de etablerer en organisasjonskultur hvor ansatte føler seg trygge til å diskutere meninger og omgjøre de til felles forståelse for det videre arbeidet (Senge, 1991, s. 250).

I Grøvdal (2000, s. 211) sin avhandling fra tidlig 2000-tallet observerte hun at fengselet ikke hadde noe samarbeid, noe som også beskriver kriminalomsorgens realitet i dag. Et resultat av Grøvdal (2000, s. 212) sin observasjon på manglende samarbeid, avdekket hvordan betjentene arbeidet med visjonen ulikt og hadde ulike erfaringer til hvordan de skulle håndtere endringer. Siden observasjonene til Grøvdal (2000) også kan beskrive dagens kriminalomsorg, er det viktig at kriminalomsorgen bruker de ansatte sin stemme for å få innsikt i ulike måter å oppnå målene i HR-strategien. I lys av gruppelæring vil dette både utvikle en felles forståelse, men også skape en arena hvor individuelle kunnskaper blir omgjort til ny kunnskap (Senge, 1991).

Basert på tidligere forskning, og prinsippene til Senge (1991, s. 18), kan gruppelæring være et verktøy som gjør kriminalomsorgen bedre evnet til å oppnå målene i HR-strategien.

Kriminalomsorgen bør sikre systematisk samarbeid hvor alle ansatte kan dele sine

perspektiver på endringsbehov, som ledelsen i kriminalomsorgen bruker for å skape en felles visjon for fremtidige handlingsplaner (Senge, 1991).

Gruppelæring vil altså bidra til at ansatte bruker sine erfaringer for å gi kriminalomsorgen retning for et kollektivt arbeid (Senge, 1991). Selv om funnene belyser en realitet hvor ansatte sin stemme blir marginalisert, mener jeg gruppelæring gir ansatte indre motivasjon for å bli værende i yrket fordi kriminalomsorgen motiverer til læring gjennom å dele kunnskap og gi mening til arbeidet (Senge, 1991; Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 68). Samtidig vil åpenhet til nye ideer utvikle en felles visjon som tar utgangspunkt i mangfoldige meninger uttrykt i fellesskapet.

#### **6.2.4 Utvikle en ny plan som gir forpliktelse til «straff som endrer»**

Felles visjon oppmuntrer ansatte til å realisere organisasjonens overordnede mål (Senge, 1991, s. 212). Ved at alle ansatte har en felles forståelse, skapes en felles identitet og fellesskapsfølelse som forplikter til innsats for at målet skal bli realisert (Senge, 1991, s. 15). Kriminalomsorgen har allerede en felles visjon, «straff som endrer». I offentlige dokumenter står det at alle ansatte skal arbeide etter denne visjonen for å tilfredsstille virksomhetens samfunnsmandat (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 9; Kriminalomsorgsdirektoratet, 2022, s. 9). Gjennom HR-strategiens mål om aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere, er formålet at ansatte skal ta aktive valg for å utvikle felles forståelse til hvordan kriminalomsorgen kan håndtere utfordringsbildet og sikre visjonen (Kriminalomsorgen, 2022, s. 10). Likevel fremkommer det fra kapittel 6.1.3, at manglende samarbeid og medvirkning resulterer i at ansatte arbeider i ulike retninger for å opprettholde hærverkets virkelighet (Gagnes, 2023). Basert på Senge (1991) og HR-strategiens intensjon (Kriminalomsorgen, 2022, s. 10), kan dette begrunnes med at ansatte mangler felles forståelse til hvordan de skal håndtere et mer krevende arbeid med færre hender (Gagnes, 2024).

I tillegg til at felles visjon gir kriminalomsorgen felles retning og felles forståelsen av «straff som endrer», er det like viktig at ansatte gjenkjenner sine personlige visjoner for å kunne føle eierskap målet (Senge, 1991, s. 211). Som avdekket i kapittel 6.1.1, er min tolkning at ansatte sin personlige visjon er deres ønske og behov for kompetanseutvikling. For kriminalomsorgen vil det si at de må utvikle en plan som inkluderer og tilfredsstiller behovet for kompetanseutvikling.

Fengslet som Steiro (et al., 2013) undersøker har utviklet en slik inkluderende plan som sikrer arbeidet med kriminalomsorgens visjon. Denne planen innebærer at alle ansatte arbeider etter

en felles forståelse av konsekvenspedagogikk (Steiro et al., 2013, s. 111). Gjennom samarbeidende dialoger får ansatte i fengslet mulighet til å uttrykke egne meninger om arbeidet med konsekvenspedagogikk. Dette bruker ledelsen for å videreutvikle den pedagogiske metodikken med utgangspunkt i ansatte meninger. Steiro (et al., 2013, s. 110) avdekker at arbeidet med felles visjon i Leira fengsel gir ansatte eierskap til konsekvenspedagogikken, og en felles forståelse til hvorfor den er relevant i arbeidet med «straff som endrer» (Steiro et al., 2013, s. 110).

Ut fra forskningen til Steiro (et al., 2013) er det altså avgjørende for fengslet at de ansatte har eierskap til konsekvenspedagogikk for at det skal gi fortjeneste til organisasjonen som helhet. Dette bør også kriminalomsorgen innføre i arbeidet med HR-strategien for å håndtere utfordringsbildet (Senge, 1991).

For kriminalomsorgen vil det si å lytte til de ansatte, som fra funnene beskrives som ignorert, og få innblikk i ansatte sine visjoner og meninger som inkluderes i det planmessige arbeidet med kriminalomsorgens fremtid (Senge, 1991, s. 230). Dette vil føre til at ansatte får en opplevelse av å bli lyttet til, da de kan gjenkjenne sine meninger og behov i organisasjonens overordnede mål. Fra Kools og Stoll (2016, s. 33) ser jeg at felles visjon bidro til at skolene fikk en felles retning for endringsarbeidet. Dette skyldtes ansatte sitt ønske om å oppnå personlige visjoner som gjenkjennes i endringsarbeidet, som ga en felles forståelse av gevinsten ved å oppnå skolens mål.

En felles visjon vil altså gi kriminalomsorgen en felles retning i arbeidet med å håndtere komplekse samfunnsendringer. En viktig bemerkning er likevel at HR-strategien har innført ansatte sine personlige visjoner i målet om «fremtidsrettet kompetanse», men med manglende medvirkning og umyndiggjøring vil ikke disse personlige visjonene oppleves som ivaretatt i kriminalomsorgens arbeid (Kriminalomsorgen, 2022). Dette fordi kriminalomsorgen ikke har styrt de mentale modellene for å gi innsikt til målet, ei heller tilrettelegger for individuelle utviklingsmuligheter. Jeg vil derfor anbefale ledelsen på de ulike nivåene av organisasjonshierarkiet til å bruke disiplinene fra den lærende organisasjon for å utvikle en intern handlingsplan. Det vil si at fengselsledelsen og ledelsen i friomsorgen etablerer en organisasjonskultur hvor alle deltar og diskuterer sine meninger til kriminalomsorgens fremtid. Videre skal ledelsen bruke denne kunnskapen til å lage en egen «konsekvenspedagogikk» som alle ansatte i den respektive organisasjonen føler eierskap til (Steiro et al., 2013; Senge, 1991).

### **6.3 Ledelsens rolle for å sikre fremtiden i et systemtenkningsperspektiv**

Det er flere fordeler av å innføre disiplinene fra den lærende organisasjon i kriminalomsorgen (Senge, 1991). I lys av arbeidet med HR-strategien vil blant annet mentale modeller bidra ansatte identifisere positive fordeler HR-strategien har for å endre det som blir beskrevet som elendige arbeidsforhold (Gagnes, 2023). Ved å styre de negative oppfatningene av arbeidsvilkårene kan ledelsen aktivt benytte innsikt i mentale modeller til å fremme en forståelse av HR-strategiens mål om fremtidsrettet kompetanse (Kriminalomsorgen, 2022; Senge, 1991, s. 209). Med innsikt i målet om fremtidsrettet kompetanse kan ansatte gjenkjenne sine personlige visjoner i målene til HR-strategien (Senge, 1991, s. 176). Dette vil igjen hjelpe kriminalomsorgen etablere en felles visjon hvor ansatte tar initiativ og ansvar for at fellesskap skal oppnå intensjonen om en fremtidsrettet kriminalomsorg som håndterer komplekse samfunnsendringer (Kriminalomsorgen, 2022; Senge, 1991, s. 234). I tillegg kan dette fremme en kultur hvor ny kunnskap og erfaring blir delt med hensikt om å videreutvikle arbeidet med HR-strategien, som gir positiv fortjeneste til hele organisasjonen (Kriminalomsorgen, 2022; Senge, 1991, s. 270).

Disse dynamiske fordelene av hva disiplinene kan tilby er beskrevet med utgangspunkt i et systemtenkningsperspektiv (Senge, 1991).

Disiplinen om systemtenkning er den femte og avgjørende disiplinen i den lærende organisasjon og understreker nødvendigheten av å forstå dynamiske forhold for å oppnå langsiktige mål og endringer (Senge, 1991). Basert på systemtenkning må kriminalomsorgen altså se sammenhenger mellom disiplinene og hvilke muligheter og begrensninger handlinger har for arbeidet med HR-strategien (Senge, 1991; Kools & Stoll, 2016, s. 17).

Dette forutsetter at kriminalomsorgen endrer sin tenkemåte, spesielt i et samfunn preget av komplekse endringer og eksterne styringer som truer med å velte den etablerte driften (Gagnes, 2023; Senge, 1991).

Fra Kools og Stoll (2016, s. 87) sin forskning på skoler, viste systemtenkning seg i måten skoleledelsen motiverte lærerne til å identifisere hvordan individuelle handlinger begrenser skolens utviklingsarbeid. Deres funn tilsier at lærerne benyttet seg av fellesskapet for å reflektere over egne handlinger, og utforske alternativ pedagogisk tilnærming. Dette oppmuntret lærerne til å tenke på skolen som en helhet bestående av handling og påvirkning, og bidro til kontinuerlig læring og utvikling (Kools & Stoll, 2016, s. 87).

Vektlegging av lederskapet som primærkilde til suksess i Kools og Stoll (2016) sin forskning bør overføres til kriminalomsorgen. Kools og Stoll (2016, s. 22) omtaler skoleledelsen som en

transformasjonsleder med fokus på dialog, samarbeid og kommunikasjonsdeling. De viser at denne tilnærmingen i lederskapet gjør lærerne mer kapable til å lære hvordan identifisere handlinger og håndtere utfordringer (Kools & Stoll, 2016, s. 97).

For å ivareta og videreutvikle det som betraktes som «verdens beste kriminalomsorg» er det derfor avgjørende at ledelsen integrer lærende organisasjon for å håndtere de faktorer som påvirker arbeidet med HR-strategien. Dette gjelder som nevnt å integrere en tenkemåte der dynamiske forholdet av handling-konsekvens blir identifisert og brukt som gjenstand for kontinuerlig læring (Senge, 1991). Like viktig er det at ansatte opplever en trygg og relasjonell tilknytning til sin leder for å kunne dele erfaringer og forstå helheter (Wadel, 1997). Fra funnene blir det fremstilt at ledelsen i kriminalomsorgen er fraværende, manglende eller lite involvert, og at de ansatte har utfordringer med å dele informasjon med ledelsen (Gagnes, 2023). Sett i lys av tidligere forskning er et slikt lederskap verken formålstjenlig for kriminalomsorgens organisasjonskultur, ei heller organisasjonens utvikling for å håndtere utfordringsbildet (Steiro et al., 2013; Kools & Stoll, 2016; Grøvdal, 2000).

Når Senge (1991) og Wadel (1997) omtaler ledelsens rolle som særlig betydningsfull for organisasjonens suksess, er det også avgjørende at ledelsen endrer sine holdninger fra kommunikasjonsoverføring, til relasjonell pedagogisk tilnærming (Falkheimer & Heide, 2019, s. 35).

Ledelsen bør derfor anerkjenne betydningen av å inkludere medarbeiderne i en dialog hvor deres meninger og synspunkter blir verdsatt og lyttet til (Wadel, 1997, s. 48; Brønn, 2019, s. 56).

Betydningen av kommunikasjonsdeling er allerede belyst som en faktor i gruppelæring samt personlig mestring, likevel er det ledelsens evne til å lytte og være spørrende som er avgjørende for å endre kriminalomsorgens tenkemåte og inspirere ansatte til å gjøre det samme (Dysthe, 1997, s. 77; Arnulf, 2019, s. 138). Det betyr at ledelsen må fremme en kultur hvor ansatte føler seg trygge til å dele sine antakelser med ledelsen, uten frykt for å bli ignorert eller møtt med negative holdninger (Gagnes, 2023).

Samtidig bør ledelsen identifisere hva som motiverer ansatte til læring og utvikling (Kuvaas & Dysvik, 2016). Ut fra funnene kan det tyde på at kriminalomsorgens utfordringsbilde, blant annet i fremstillingen av underbemanning og økonomiske- og arbeidsrelaterte belastninger, gjør de ansatte grunnleggende umotivert til å arbeide for organisasjonen (Aase, 2024). Dette er likevel en feil fremstilling av ansatte sin motivasjon. Ansatte sine personlige visjoner beskrives som lærevillighet, med et ønske om å oppnå individuell utvikling for å øke sin

kompetanse i tråd med mer krevende arbeidsoppgaver (Rousseau, 2011, s. 75; Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54). Dette behovet for kompetanseutvikling er i samsvar med Kuvaas og Dysvik (2016, s. 54) sin fremstilling av indre motivasjon. Ettersom indre motivasjon dreier seg om at ansatte er grunnleggende motivert for kompetanseutvikling slik at de kan gjøre en god jobb bør ledelsen identifisere denne drivkraften (Kuvaas & Dysvik, 2016). Ledere i kriminalomsorgen bør endre sine mentale modeller som tilsier at ansatte er grunnleggende umotivert, og heller anerkjenne dem som autonome individer som streber etter å oppnå personlige mål. Denne tilnærmingen til ansatte vil gi kriminalomsorgen bedre forutsetninger i arbeidet med HR-strategien, som videre vil ivareta «verdens beste kriminalomsorg» (McGregor, 2000; Kuvaas & Dysvik, 2016).

Med utgangspunkt i et systemtenkningsperspektiv er ledelsen ansvarlig for å utvikle strategier, forme visjoner og lage organisasjonsstrukturer- og handlingsplaner (Senge, 1991, s. 269). For at lederansvaret skal gi fortjeneste til hele kriminalomsorgen må ledelsen gå fra en tradisjonell tilnærming preget av kommunikasjonsoverføring og manglende relasjoner, til en relasjonell pedagogisk tilnærming med fokus på dialog, samarbeid og kommunikasjonsdeling (Wadel, 1997). Dette vil gi kriminalomsorgen en kultur hvor ansatte medvirker i et samarbeid, hvor innspillene blir behandlet i ledelsens beslutningsarbeid. Samtidig som denne relasjonelle tilnærmingen i lederskapet skaper en inkluderende kultur, kan ansatte oppnå indre motivasjon gjennom delingen av erfaringer og kunnskaper (Brønn, 2019, s. 56)

Ledelsen i kriminalomsorgen har derfor en avgjørende rolle når det angår formålet med HR-strategien og håndtering av utfordringsbildet. Det vil si at fengselsledelsen og ledelsen i friomsorgen har mulighet til å starte en organisasjonskultur hvor alle ansatte deltar og diskuterer sine meninger til kriminalomsorgens fremtid.



## 7.0 Avslutning

### 7.1 Oppsummering

Denne studien sitt formål var å besvare problemstillingen: *Hvilke utfordringer påvirker arbeidet med HR-strategien i kriminalomsorgen, og hvordan kan disse forstås i lys av «Den lærende organisasjon»?*

Gjennom å avdekke mangler og paralleller mellom HR-strategiens intensjoner og kriminalomsorgens realitet, kunne jeg identifisere områder for forbedring, og hvordan ledelsen kan bruke disiplinene til Senge (1991) for å håndtere komplekse samfunnsendringer og bidra i arbeidet med HR-strategien.

Fra funnene fremstår det at kriminalomsorgen har utfordringer med å oppnå målene i HR-strategien. I lys av den lærende organisasjon kan disse utfordringene begrunnes med hjelp av disiplinene til Senge (1991).

Kompetansen hos ansatte i kriminalomsorgen vektlegges i offentlige dokumenter, så vel som i HR-strategien, som den viktigste ressursen for arbeidet med samfunnsoppdraget «straff som endrer» (Meld. St. 39 (2020-2021), s. 64; Kriminalomsorgen, 2022). Likevel er manglende tilrettelegging for kompetanseutvikling en realitet som utfordrer kriminalomsorgens håndtering av utfordringsbildet. I lys av disiplinen om personlig mestring kan manglende oppnåelse av fremtidsrettet kompetanse forklares med et fravær av kollektiv oppmuntring for individuelle utviklingsmuligheter (Senge, 1991, s. 177). Ved å innføre disiplinen om personlig mestring kan kriminalomsorgen forstå hvorfor det er viktig at det tilrettelegges for lærings- og kompetansehevingstilbud som sikrer personlig vekst for organisasjonens utvikling.

Beskrivelser som «*Fengselsbetjenter har blitt en forbruksvare*» (Gagnes, 2024), «*Ansatte opplever at mange slutter i jobben*» (Sivilombudet, 2023, s. 63) og «*Hvem vil velge en karriere som fengselsbetjent når arbeidsforholdene er slik de er?*» (Gagnes, 2023) vitner om en ukultur som har etablert seg i kriminalomsorgen. I lys av mentale modeller kan disse beskrivelsene kategoriseres som grunnleggende antakelser som ubevisst påvirker kriminalomsorgens utviklingsarbeid (Senge, 1991, s. 14). Det blir viktig for kriminalomsorgen å få innsikt i disse mentale modellene for å ha mulighet til å styre de i retning felles forståelse av HR-strategiens intensjoner.

Når funnene også skriver at fengselsansatte «*Bli møtt med holdninger om at jobben kanskje ikke er noe for dem*» (Gagnes, 2023) gir det et bilde av at kriminalomsorgen ikke forsøker å

styre antakelsen som har etablert seg. Dette kan være en medvirkende årsak til at målene i HR-strategien ikke blir oppnådd.

Når det angår disiplinen om felles visjon viser funnene at fengselsbetjenter blir umyndiggjort og at intensjonene i HR-strategien ikke er realisert på grunn av manglende medvirkning i beslutningsprosesser (Senge, 1991, s. 15; Kriminalomsorgen, 2022). Intensjonen med HR-strategien er å sikre en bedre fremtid gjennom arbeidsglede, engasjement og trivsel på arbeidsplassen (Kriminalomsorgen, 2022). Ved å innføre disiplinen om felles visjon kan kriminalomsorgen inkludere personlige visjoner i organisasjonens planmessige arbeid for å oppnå langsiktige mål (Senge, 1991, s. 212). Ved å inkludere medlemmenes stemme i organisasjonens mål, mener Senge (1991, s. 228) at medlemmene forplikter seg til å realisere målet fordi det er en felles forståelse av målets betydning. Det er derfor viktig at kriminalomsorgen verdsetter innspill og oppmuntrer til samarbeid hvor ansatte kan dele sine erfaringer og meninger til det kollektive arbeidet. Dette er også en viktig del i disiplinen om gruppelæring (Senge, 1991, s. 16). Om kriminalomsorgen innfører disiplinen om gruppelæring, kan de redusere gapet som har oppstått mellom intensjon og realitet ved å inkludere samarbeid og reflekterende diskusjoner. Gjennom samarbeidet vil kunnskap og meninger bli delt i fellesskapet, som også kan bli utgangspunkt for en kollektiv retning i arbeidet med HR-strategien (Senge, 1991).

Oppsummert avdekker studien at kriminalomsorgen mangler verktøy for å håndtere utfordringer som påvirker HR-strategiens potensiale. Med utgangspunkt i den lærende organisasjon vil kriminalomsorgen ha stor nytte av å bruke disiplinene til Senge (1991) i et dynamisk samspill for å håndtere komplekse samfunnsendringer.

Ledelsen er den viktigste rollen i dette arbeidet og må arbeide for at kriminalomsorgen skal innfører disiplinene gjennom kommunikasjonsdeling og motivasjon.

Ved å arbeide etter prinsippene i den lærende organisasjon mener jeg kriminalomsorgen har bedre forutsetninger for å oppnå målene i HR-strategien, som er ment for å sikre fremtiden og håndtere komplekse samfunnsendringer (Kriminalomsorgen, 2022).

## 7.2 Studiens styrker og begrensninger

Ved å besvare problemstillingen har jeg avdekket hvordan kriminalomsorgen kan oppnå målene med HR-strategien gjennom å arbeide etter prinsippene i den lærende organisasjon. Når studien har besvart problemstillingen er det absolutt noen styrker som bør trekkes frem. Studien tar for seg et relevant og dagsaktuelt tema som andre organisasjoner kan gjenkjenne i sitt arbeid med komplekse samfunnsendringer. I forlengelse av utfordringsbildet har studien bidratt kriminalomsorgen med pedagogiske verktøy, som fra tidligere forskning har vist seg effektiv i arbeidet med ønsket fremgang, både for skoler og fengsler (Kools & Stoll, 2016; Steiro et al., 2013). Jeg vil derfor fremme studiens styrker ved å konkludere med at den både er praktisk og teoretisk relevant for de organisatoriske forventningene som synes i dagens samfunn.

Det er også nødvendig å trekke frem studiets begrensninger, blant annet til metodiske valg. Selv om kriminalomsorgens situasjon er dagsaktuelt og relevant, må jeg erkjenne datautvalget som en mulig begrensning for studien.

Personlige dokument er subjektive meninger som angår et tema. I studiens datautvalg er kronikker, debattinnlegg og artikler primærkilde til min kvalitative studie (Clarke et al., 2021). Selv om datautvalget har relevant stemme i forbindelse med studiets problemstilling, vil deres meninger vise et ensformig bilde av kriminalomsorgens realitet. En besøksrapport er mulig ikke representativt for å nyansere fremstillingen av de subjektive meningene som uttrykkes i personlige dokumenter.

Til tross for mediedekningen de seneste årene, er kriminalomsorgen et av samfunnets mest usynlige organisasjoner. Selv om organisasjonen også blir berørt av komplekse samfunnsendringer, er det ingen som går i fakkeltog for kriminalomsorgen. Derfor er forskere sin stemme viktig. Det er forskere som kan sette ord på de utfordringene som preger yrkesgruppen, og det er vi som kan være yrkesutøvernes pårørendegruppe.

I forlengelse av dette vil jeg avslutte masteroppgaven med å initiere til videre forskning på feltet, som tar utgangspunkt i denne studiens styrker og svakheter.

Jeg velger å oppfordre til å undersøke kriminalomsorgens ansatte i forbindelse med håndtering av utfordringsbildet, og hvorvidt ansatte har kjennskap til HR-strategien. Jeg oppfordrer til å bruke pedagogisk teori med en annen tilnærming til metode, herunder intervju eller observasjon. En problemstilling jeg ønsker å fremme til videre forskning er derfor:

- Hva er effekten av å arbeide etter en pedagogisk tilnærming i kriminalomsorgens arbeidsmiljø, og hvilket utbytte har det hatt for målene i HR-strategien?

## 8.0 Litteraturliste

- Aase, A. (2024, 6.mars). Staten må være sitt ansvar bevisst. *NFF—magasinet*.
- Arnulf, J. K. (2019). Kommunikasjon og ledelse. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2.utg., s. 129-154). Fagbokforlaget
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage
- Bringham, A. J. (2023). From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 23(22). <https://doi.org/10.1177/16094069231183620>
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2020). Kvalitet i kvalitative studier. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (3.utg., s. 657 – 670). Hans Reitzels Forlag
- Brønn, P. S. (2019). Kommunikasjon og organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2.utg., s. 51-72). Fagbokforlaget
- Chen, S., & Cuervo, J. C. (2022). The influence of transformational leadership on work engagement in the context of learning organization mediated by employees' motivation. *The Learning Organization*, 29(5), 567–585. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0011>
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L. & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods* (6.utg). Oxford University Press
- Dalin, Å. (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Cappelen Akademiske Forlag
- Duedahl, P. & Jacobsen, M. H. (2010). *Introduktion til dokument analyse: Metodeserie for social- og sundhedsvidenskaberne* (2.utg). Syddansk Universitetsforlag
- Dysthe, O. (1997). Leiing i eit dialogperspektiv. I O. L. Fuglestad. & S. Lillejord (Red.), *Pedagogisk ledelse: Et relasjonelt perspektiv* (s. 77-98). Fagbokforlaget

- Falkheimer, J. & Heide, M. (2019). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2.utg., s. 27-50). Fagbokforlaget
- Fangen, K. (2022, 6.september). *Kvalitativ metode*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Farndale, E., van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hayley V. (2011). The Influence of Perceived Employee Voice On Organization Commitment: An Exchange Perspective, *Human Resource Management*, 50(1), 113-129 <https://doi.org/10.1002/hrm.20404>
- Fredriksen, T. (2024a, 15.februar). På tross av millionsatsing fortsetter nedbemanningen i kriminalomsorgen. *FriFagbevegelse*. <https://frifagbevegelse.no/debatt/pa-tross-av-millionsatsing-fortsetter-nedbemanningen-i-kriminalomsorgen-6.490.1025620.be2128bba1>
- Fredriksen, T. (2024b, 5.mars). Kriminalomsorgen manglet 500 fengselsbetjenter allerede i fjor. *FriFagbevegelse*. <https://frifagbevegelse.no/debatt/kriminalomsorgen-manglet-500-fengselsbetjenter-allerede-i-fjor-6.490.1031381.6ca752e739>
- FriFagbevegelsen. (u.å.). *Om oss – FriFagbevegelsen*. Hentet 4.mars 2024 fra <https://frifagbevegelse.no/nyheter/om-oss--frifagbevegelse-6.453.75365.b134c135fb>
- Gangnes, M. (2023, 16.november). Mangelen er nå en krise. Hvem vil være fengselsbetjent? *FriFagbevegelse*. <https://frifagbevegelse.no/debatt/mangelen-er-na-en-krise-hvem-vil-vare-fengselsbetjent-6.490.1002392.4f7293ff5f>
- Gangnes, M. (2024, 19.februar). Fengslene slår sprekker. Jeg undrer meg over at dette er ønsket politikk. *FriFagbevegelse*. <https://frifagbevegelse.no/debatt/fengslene-slar-sprekker-jeg-undrer-meg-over-at-dette-er-onsket-politikk-6.490.1027019.5d0bf912aa>
- Gilje, N. (2019). Hans-Georg Gadamer – den filosofiske hermeneutikken. I N. Gilje (Ed.), *Hermeneutikk som metode* (s.149-176). Det Norske Samlaget.

- Grønning, L. (2019). Juridiske perspektiv på endringer i fengselspopulasjonen. I Westerheim, K. G. & Eide, H. M. K. Kunnskapsbasert straffegjennomføring i kriminalomsorgen i Norge (p. 355). Fagbokforlaget
- Grøvdal, Y. (2000). *Sånn er det bare!/: en kvalitativ studie av fengselsbetjentes arbeid* (Spesialoppgave, Universitetet i Oslo). DUO Vitenarkiv.  
<http://urn.nb.no/URN:NBN:no-4032>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (s. 105-117). Sage
- Hammer, H. K. (2023, 26.juni). Norge har ikke lenger verdens beste kriminalomsorg. *Forskersonen*. <https://www.forskersonen.no/fengsel-kriminalomsorgens-hogskole-og-utdanningscenter-krus-kronikk/norge-har-ikke-lenger-verdens-beste-kriminalomsorg/2217914>
- Jacobsen, B., Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2020). Fænomenologi. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (3.utg., s. 281-307). Hans Reitzels Forlag
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Fagbokforlaget
- Johannesen, L. E. F., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget
- Johannesen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2023). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6.utg). Abstrakt forlag
- Kools, M & Stoll, L. (2016). What Makes a School a Learning Organization? *OECD Education Working Papers*, (137), 1-93. <https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>

Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An Introduction to Its Methodology*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>

Kriminalomsorgen. (2021). *Virksomhetsstrategi for Kriminalomsorgen 2021-2026*. Kriminalomsorgsdirektoratet [https://img3.custompublish.com/getfile.php/4809326.823.mbtqwblbkpljqk/KDI\\_strategibrosjyre+2021-2026\\_FERDIG.pdf?return=www.kriminalomsorgen.no](https://img3.custompublish.com/getfile.php/4809326.823.mbtqwblbkpljqk/KDI_strategibrosjyre+2021-2026_FERDIG.pdf?return=www.kriminalomsorgen.no)

Kriminalomsorgen. (2022). *HR-strategi for Kriminalomsorgen 2022-2026*. Kriminalomsorgsdirektoratet. [https://img3.custompublish.com/getfile.php/5123154.823.bwwqwjwkzbbjap/Kriminalomsorgen\\_HRstrategi\\_2022-2026.pdf?return=kriminalomsorgen.custompublish.com](https://img3.custompublish.com/getfile.php/5123154.823.bwwqwjwkzbbjap/Kriminalomsorgen_HRstrategi_2022-2026.pdf?return=kriminalomsorgen.custompublish.com)

Kriminalomsorgen. (u.å.A). *Organisering av kriminalomsorgen*. Kriminalomsorgen. Hentet 3.april 2024 fra <https://www.kriminalomsorgen.no/organisering-av-kriminalomsorgen.583043.no.html>

Kriminalomsorgen. (u.å.B). *Samfunnsoppdraget til kriminalomsorgen*. Kriminalomsorgen. Hentet 3.mai. 2024 fra <https://www.kriminalomsorgen.no/samfunnsoppdraget-til-kriminalomsorgen.583766.no.html>

Kriminalomsorgsdirektoratet. (2022). *Årsrapport 2022*. Kriminalomsorgsdirektoratet. <https://img3.custompublish.com/getfile.php/5181741.823.wlqustlizblbwa/Kriminalomsorgens+%C3%A5rsrapport+2022+m.+vedlegg.pdf?return=kriminalomsorgen.custompublish.com>

Kriminalomsorgsdirektoratet. (2023). *Rundskriv om behandling av forskningssøknader i kriminalomsorgen*. (KDI 2/2023) [Rundskriv]. Kriminalomsorgsdirektoratet <https://www.kriminalomsorgen.no/forskning-i-kriminalomsorgen.592288.no.html>

KRUS. (u.å.). *Kriminalomsorgens høyskole og utdanningscenter KRUS*. Hentet 4.mars. 2024 fra <https://krus.brage.unit.no/krus-xmliui/handle/11250/92942>

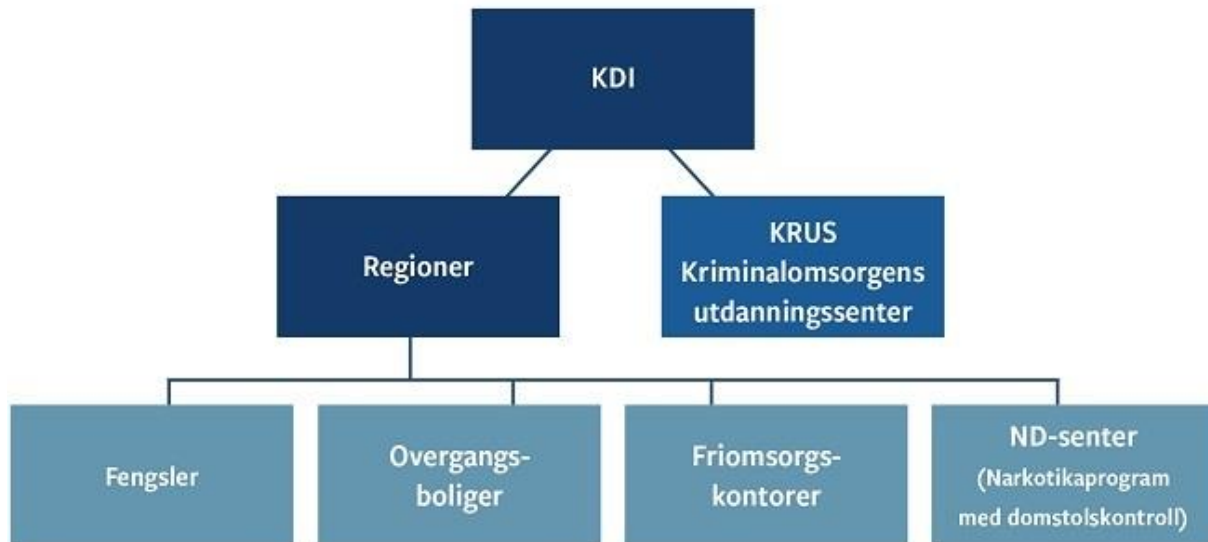
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (3.utg.). Fagbokforlaget
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3.utg.). Gyldendal Akademiske
- Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. I U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (s. 266-269). SAGE Publications.
- McGregor, D. (2000). The Human Side of Enterprise. *Reflections (Cambridge, Mass.)*, 2(1), 6–15. <https://doi.org/10.1162/152417300569962>
- Meld. St. 27 (1997-1998). *Om kriminalomsorgen*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-1998-/id191585/?ch=1>
- Meld. St. 39 (2020-2021). *Kriminalomsorgsmeldingen: Fremtidens kriminalomsorg og straffegjennomføring*. Justis- og beredskapsdepartement. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-39-20202021/id2861926/>
- NESH. (2019, 12.februar). *Forskningsetisk veileder for internettforskning*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetisk-veileder-for-internettforskning/>
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teknologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>
- NFF-magasinet. (u.å.). *Om NFF-magasinet*. Hentet 4.mars. 2024 fra <https://frifagbevegelse.no/om-frifagbevegelsen/om-nffmagasinet-6.453.697328.3a152c2075>



- Norheim, J. H. (2023, 3.mars). Kriminalomsorgen må kutte – fengsel frykter for sikkerheten. *NRK*. <https://www.nrk.no/rogaland/kriminalomsorgen-ma-kutte--fengsel-frykter-for-sikkerheten-1.16305638>
- Oppegaard, S., Seip, A.Å., & Svalund, J. (2019). *ABE-reformen i staten: Avbyråkratisering og effektivisering gjennom budsjettkutt* (Fafø-rapport 2019:26). Fafos Informasjonsavdeling. <https://www.fafø.no/images/pub/2019/20733.pdf>
- Osteraker, M. C. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 73-77. <https://doi.org/10.1108/13665629910260798>
- Prop. 1 S (2020-2021). *Statsbudsjettet*. Det kongelige finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/3a26510c180f4657ae1d1892ef96e6d8/no/pdfs/prp202020210001guldddpdfs.pdf>
- Rambøll. (2023). *Kartlegging av psykiske belastningsreaksjoner blant ansatte i kriminalomsorgen*. Rambøll Management Consulting. <https://brandcentral.ramboll.com/share/2CE47ADkU2LvVwPmV5H1>
- Reese, S. (2020). Taking the learning organization mainstream and beyond the organization level: An interview with Peter Senge. *Emerald Publishing Limited*, 27(1), 6-16. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0136>
- Regjeringen. (u.å.). *Hvordan skrive en kronikk?* Regjeringen. Hentet 08.mars 2024 fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/komm/sobk/hvordan\\_skrive\\_kronikk\\_sombek.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/komm/sobk/hvordan_skrive_kronikk_sombek.pdf)
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget
- Rosmo, N. (2023, 28.mars). Fengselsbetjent: En varslet krise. *Dagsavisen*. <https://www.dagsavisen.no/debatt/2023/03/28/fengselsbetjent-en-varslet-krise/>
- Rousseau, L. G. (2011). Verdibasert ledelse – visjon og forankring. I D. Kvebæl, G. Fløistad & O. Jakobsen (s. 71-82). Nordnorsk lederutvikling

- Senge, P. M., & Lillebø, A. (1991). *Den femte disiplin: Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Hjemmets bokforlag. [https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2014070206047?page=5](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2014070206047?page=5)
- Sivilombudet. (u.å.). *Om sivilombudet*. <https://www.sivilombudet.no/om/>
- Sivilombudet. (2023). *Bredtveit fengsel og forvaringsanstalt og Ullersmo fengsel, avdeling Zulu øst* (Besøksrapport nr. 75). Sivilombudet. <https://www.sivilombudet.no/wp-content/uploads/2023/06/Besøksrapport-2023-Bredtveit-fengsel-og-forvaringsanstalt-og-Ullersmo-fengsel-avdeling-Zulu-ost.pdf>
- Steiro, T., Andersen B., Olsvik, L. S. & Johansen, P. (2013). Balancing structure and Learning in an open prison. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 2(1), 101-121. [http://www.issbs.si/press/ISSN/2232-5697/2\\_101-121.pdf](http://www.issbs.si/press/ISSN/2232-5697/2_101-121.pdf)
- Wadel, C. C. (1997). Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur. I O. L. Fuglestad. & S. Lillejord (Red.), *Pedagogisk ledelse: Et relasjonelt perspektiv* (s. 39-56). Fagbokforlaget
- Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon: Et mellommenneskelig perspektiv*. Høyskoleforlaget
- Zelentsov, Y. (2024, 29.februar). Frelsesarmeen ber Emilie Enger Mehl fatte umiddelbare tiltak i fengslene. *FriFagbevegelse*. <https://frifagbevegelse.no/debatt/frelsesarmeen-ber-emilie-enger-mehl-fatte-umiddelbare-tiltak-i-fengslene-6.490.1029213.cc326358f2>
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organization learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133. <https://doi.org/10.1108/09696470110391211>

### Organisasjonskart for Kriminalomsorgen



## Vedlegg 2 Datareduksjon

Forfatter	Stilling	Dokument	Dato	Hentet fra	Kontekst
Tommy Fredriksen	Nestleder i NFF	Debatt	05.03.2024	Frifagbevegelsen	Belyser hvordan manglende utviklingsmuligheter og arbeidsbelastning resulterer i uheldig turnover
Mats Gangnes	Leder i NFF Ung	Kronikk	16.11.2023	Frifagbevegelsen	Belyser hvordan ansatte i fengselsvesenet blir umyndiggjort
Nikolai Rosmo	Fengselsbetjent, kursholder og prosjektleder i kriminalomsorgen	Debatt	28.03.2023	Dagsavisen	Belyser hvordan fengselsbetjenter mangler kompetanse relevant for å håndtere samfunnsendringer. Henviser også til virksomhetsstrategien.
Hanne Harlem	Sivilombud	Besøksrapport	19.06.2023	Sivilombudet.no	Sivilombudet gjennomførte et uvarslet besøk hos Bredtveit fengsel og forvaringsanstalt og avdeling Zulu øst ved Ullersmo fengsel 13.-16. mars 2023. Gjennom denne besøksrapporten avdekkes mangler i ansattes kompetanse og ledelsens oppfølging av ansatte. Kapittel 9. «Svikt i bemanning og ledelse» blir særlig relevant for masteroppgaven.
Karianne H. Hammer	Seniorrådgiver ved KRUS	Kronikk	26.06.2023	Forskersonen	Belyser elendige arbeidsvilkår for ansatte, med videre vektlegging på kompetanse og trivsel
Mats Gangnes	Leder i NFF Ung	Debatt	06.03.2024	NFF Magasinet	Belyser hvordan manglende ressurser fører til uheldig turnover og ytterligere belastning på gjenværende betjenter.
Tommy Fredriksen	Nestleder i NFF	Kronikk	15.02.2024	Frifagbevegelsen	Belyser det dynamiske forholdet mellom spareplanen og ansattes reaksjoner. Blant annet vektlegges tiltak til ressursøkning og bærekraftig arbeidsplass som nødvendig for å sikre

					kriminalomsorgens fremtid.
Yury Zelentsov	Leder av Frelsesarmeens fengselsarbeid	Kronikk	29.02.2024	Frifagbevegelsen	Belyser en alvorlig situasjon som har utspilt seg over tid, med videre vektlegging på hva Frelsesarmeen erfarer av ringvirkninger i norske fengsler
Asle Aase	Forbundsleder i NFF	Artikkel	06.03.2024	NFF Magasinet	Belyser særlig lønnsoppgjøret, men også hvordan arbeids- og lønnsvilkår påvirker ansattes motivasjon og myndiggjøring i kriminalomsorgen.
Håkon Jonassen Norheim	Journalist	Artikkel	03.03.2023	NRK	Et intervju av ansatte i Stavanger fengsel som adresserer utfordringer som følge av spareplaner, med særlig vektlegging på underbemanning, arbeidsbelastning og fremtidsutsikter

## Vedlegg 3 Kodingshierarkiet

