



# Afgangsanalyse for fængselsbetjente 2017-2018

Udarbejdet af Center for HR og Uddannelse  
2019

[www.kriminalforsorgen.dk](http://www.kriminalforsorgen.dk)

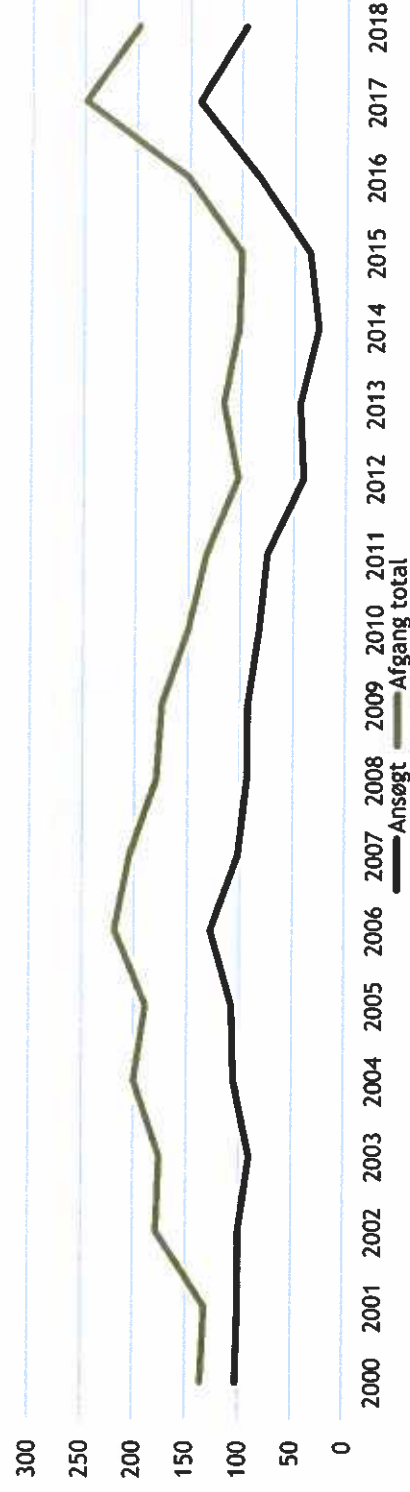
# Indhold

Om afgangsanalysen	side 3
Metode	side 5
Den kvantitative undersøgelse	side 7
Klyngeanalyse	side 11
Kvalitativ analyse af årsager til afsked	side 16
Læsevejledning	side 17
Oversigt over årsager til opsigelse	side 18
Dimension 1: Udviklingsmuligheder	side 19
Dimension 2: Løn	side 24
Dimension 3: Tid til det hårde og det bløde	side 27
Dimension 4: Den lokale ledelse	side 34
Dimension 5: Arbejdstiderne	side 38
Dimension 6: Beordrede ekstra tjenester og tvungen udstationering	side 40
Dimension 7: Topledeelse	side 43
Dimension 8: Vagtplanlægningen	side 47
Dimension 9: Kulturen blandt kollegerne	side 49
Dimension 10: Fysisk og psykisk arbejdsmiljø	side 56
Ekstra dimension: Tjenestefri	side 60
Ekstra dimension: Uddannelsesforløb	side 63
Anbefalinger	side 66

# Om afgangsanalysen

## Baggrund og formål

Som et led i Kriminalforsorgens fastholdelsesstrategi, har Center for HR og Uddannelse udarbejdet en afgangsanalyse med fokus på afdækning af årsager til betjentopsigelser i årene 2017 og 2018. Afgangen af fængselsbetjente har været stigende fra 2015 og frem til 2018, men følger stadig de generelle konjunkturudsving set over en periode på 10 år. Kriminalforsorgen ønsker dog at vide mere om de bagvedliggende faktorer henført til den ansøgte afgang med afskedsårsagen "Andet, herunder uoplyst årsag", da det er denne afskedsårsag Kriminalforsorgen ved mindst om. **Analysen tager således udelukkende afsæt i den ansøgte afgang, hvilket vil sige at fokus kun er på dem, der selv har valgt at sige op.** Holdninger og meninger fra den store gruppe af fængselsbetjente, som har valgt at blive i Kriminalforsorgen fremgår således ikke. Analysen er gennemført med henblik på at afdække behovet for eventuelle fastholdelsestiltag.



# Om afgangsanalysen

## Målgruppe

I perioden marts/april 2019 udsendte Center for HR og Uddannelse en invitation til deltagelse i Kriminalforsorgens afgangsanalyse til de 221 tidligere fængselsbetjente, som i perioden 2017-2018 selv valgte at opsigte deres stilling, herunder tidligere fastansatte fængselsbetjente og fængselsbetjente på prøve.

## Invitation til målgruppen

I invitationen fulgte et link til et elektronisk spørgeskema, hvor respondenterne også kunne tilmelde sig et telefoninterview og et gruppeinterview. De tidligere fængselsbetjente kunne vælge at deltage både i telefoninterview og i gruppeinterview; i en af delene; eller i ingen af delene. Dog kunne de ikke fravælge spørgeskemaet, hvis de ønskede at deltage i analysen.

Der er inden undersøgelsens start informeret om respondenternes rettigheder i forhold til Kriminalforsorgens behandling af oplysninger og indhentet samtykke fra alle deltagende respondenter.

## Metode

### Den kvantitative dataindsamling: Spørgeskema

Spørgeskemaet indeholder 31 holdningsspørgsmål, hvor de tidligere fængselsbetjente skal vurdere betydningen af en række forhold i relation til deres opsigelse. Svaremulighederne spænder fra "Ingen betydning/Ingen relevans", "Lille betydning", "Nogen betydning" og til "Stor betydning" (Bilag 2). De tidligere fængselsbetjente på prøve skal desuden vurdere betydningen af 8 yderligere spørgsmål, som omhandler uddannelsen (Bilag 3). Begge grupper havde tillige mulighed for at skrive 3 faktorer, der kunne have fået dem til at blive og 3 faktorer, der var afgørende for deres opsigelse. De skulle begge skrives i prioriteret rækkefølge.

I Udarbejdelsen af indhold i spørgeskemaet har Center for HR og Uddannelse sparret med Fængselsforbundet og det uniformerede personale for at sikre, at spørgsmålene var så vedkommende og relevante som muligt. Spørgeskemaet er desuden trykprøvet blandt en gruppe 2. års-elever på fængselsbetjentuddannelsen.

Spørgeskemaet blev udsendt til 221 personer, herunder 171 fastansatte fængselsbetjente og 50 fængselsbetjente på prøve. I alt har 103 besvaret spørgeskemaet, herunder 86 fastansatte fængselsbetjente og 17 fængselsbetjente på prøve, hvilket giver en samlet svarprocent på 47%.

Når svarprocenten er under 100, er det nødvendigt at se på bortfaldet og vurdere, om der er grupper af fængselsbetjente, der er underrepræsenterede i undersøgelsen og dermed skævrider resultaterne. Analyse og Evalueringsenheden i Koncern Resocialisering har derfor bistået med en bortfaldsanalyse. Analysen viser, at der ikke er underrepræsenterede grupper i undersøgelsen, og resultaterne således er repræsentative for hele gruppen af fratrådte fængselsbetjente, som har søgt deres afsked i perioden 2017-2018.

# Metode

## Den kvalitative dataindsamling: telefoninterview

Det telefoniske interview gav de tidligere fængselsbetjente mulighed for at uddybe deres besvarelser fra spørgeskemaet. Der er således hovedsageligt spurgt ind til de forhold, som havde "Nogen" eller "Stor" betydning for deres opsigelse. Samtidigt har respondenterne også fået mulighed for at tale frit om andre forhold, der ikke var repræsenteret i spørgeskemaet - og som de oplevede havde stor betydning for deres opsigelse. Der er desuden spurgt uddybende ind til de prioriterede faktorer.

Der er i alt gennemført 58 interview á ca. 30-90 minutters varighed. Udtalelserne i interviewet er undervejs noteret og efterfølgende meningskondenseret, dvs. komprimeret og grupperet i meningsgivende hovedtemaer. I indeværende analyse er et repræsentativt udvalg af de citater, der meningsmæssigt hører under de forskellige forhold inddraget. Det understreges at udtalelserne ikke beskriver interviewernes egne holdninger eller værdier. Dog kan interviewene ikke siges fri for at være præget af en vis grad af subjektivitet, idet interviewernes opgave handler om at fortolke og forstå informanternes livsverden. Hermed kan der være usikkerhed forbundet med hvorvidt fortolkningen af svar undervejs i interviewene, og efterfølgende i forhold til meningskondenseringen, kan være farvede af interviewernes egen livsverden.

Oprindeligt havde 22 tidligere fængselsbetjente tilmeldt sig et gruppeinterview. De kunne vælge at deltage i enten Jylland eller på Sjælland. Dog kom der løbende aflysninger, da de ikke kunne få det til at gå op med arbejde og privatliv, og op til dagene for afholdelse, var der massivt frafald, og gruppeinterviewene blev derfor aflyst. Fokus i gruppeinterviewene ville have været på forskellige fastholdelsesforslag - hvorfor disse ikke er behandlet i indeværende rapport.

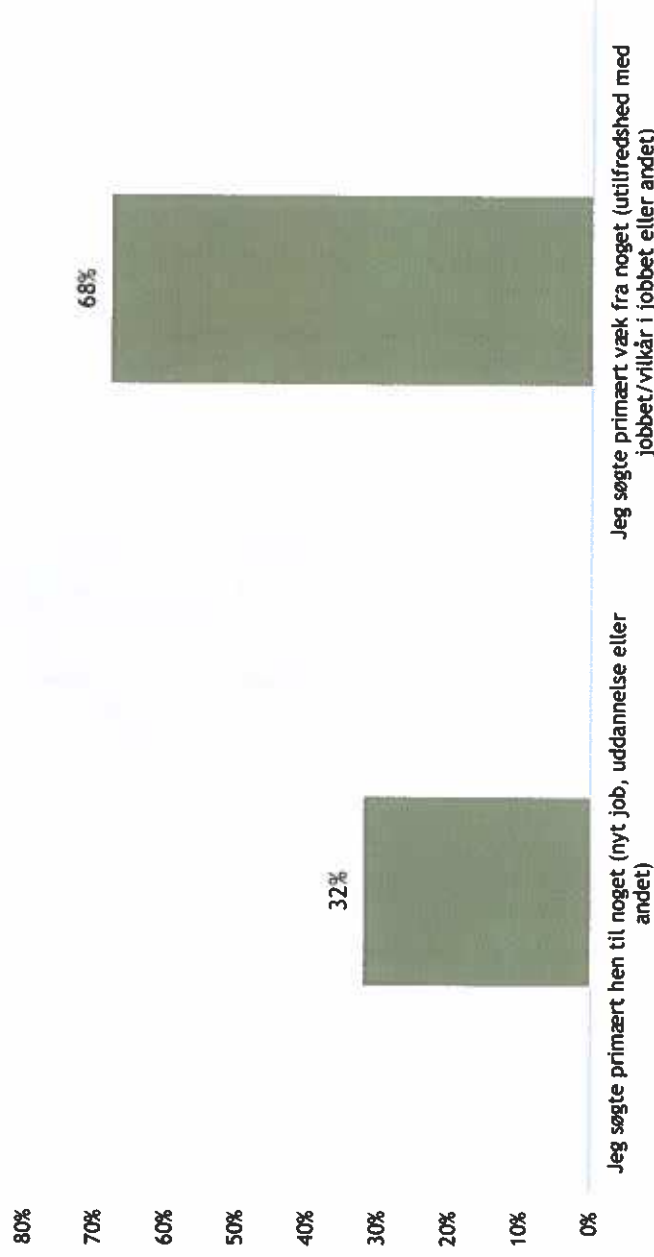
# Den kvantitative undersøgelse

Udarbejdet i samarbejde med  
Analyse og Evalueringenheden, Koncern Resocialisering

# Den overordnede årsag til fratrædelse for den samlede gruppe af fratrådte fængselsbetjente

68% har angivet, at de primært søgte væk fra noget

Hvad er din primære grund til din opsigelse?

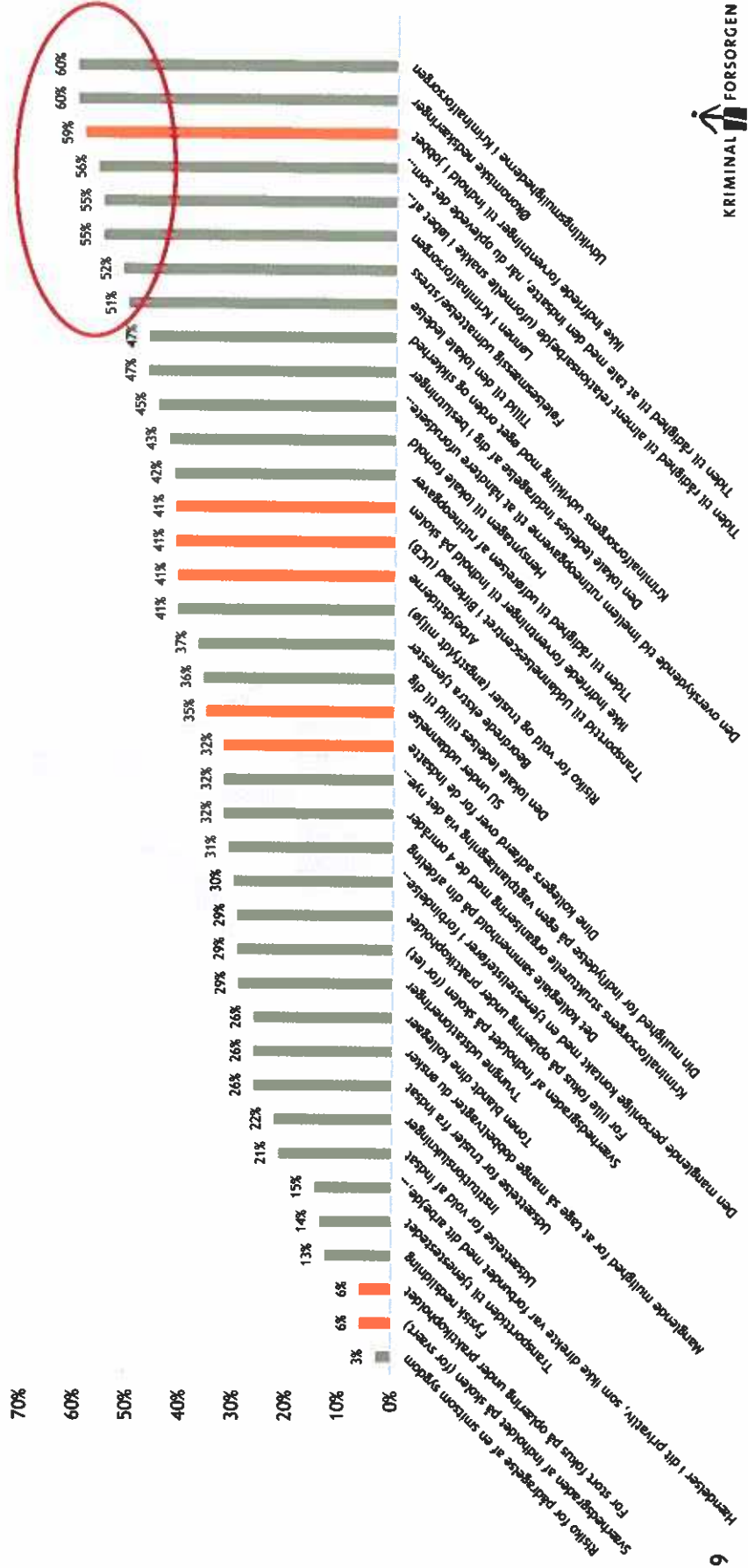




## De primære årsager til afsked for den samlede gruppe af fratrådte fængselsbetjente er: "Manglende udviklingsmuligheder", "Økonomiske nedskæringer", "Manglende tid til det relationelle arbejde", "Løn", "Følelsesmæssig udmattelse" og "Manglende tillid til den lokale ledelse"

Søjlediagrammet viser andelen af fængselsbetjente, der har angivet, at de enkelte forhold har "nogen" og "stor" betydning for deres opsigelse.

Søjlerne markeret med gult angiver besvarelser af de spørgsmål, der omhandler uddannelsen til fængselsbetjent, og som kun er besvaret af fængselsbetjente på prøve. Af denne gruppe svarer 59% at 'ikke indfriede forventninger til indhold i jobbet' har haft betydning for deres opsigelse. Besvarelserne omkring uddannelsen er kun baseret på 17 fængselsbetjente på prøve, hvorfor de ikke indgår i den videre analyse af de kvantitative data.

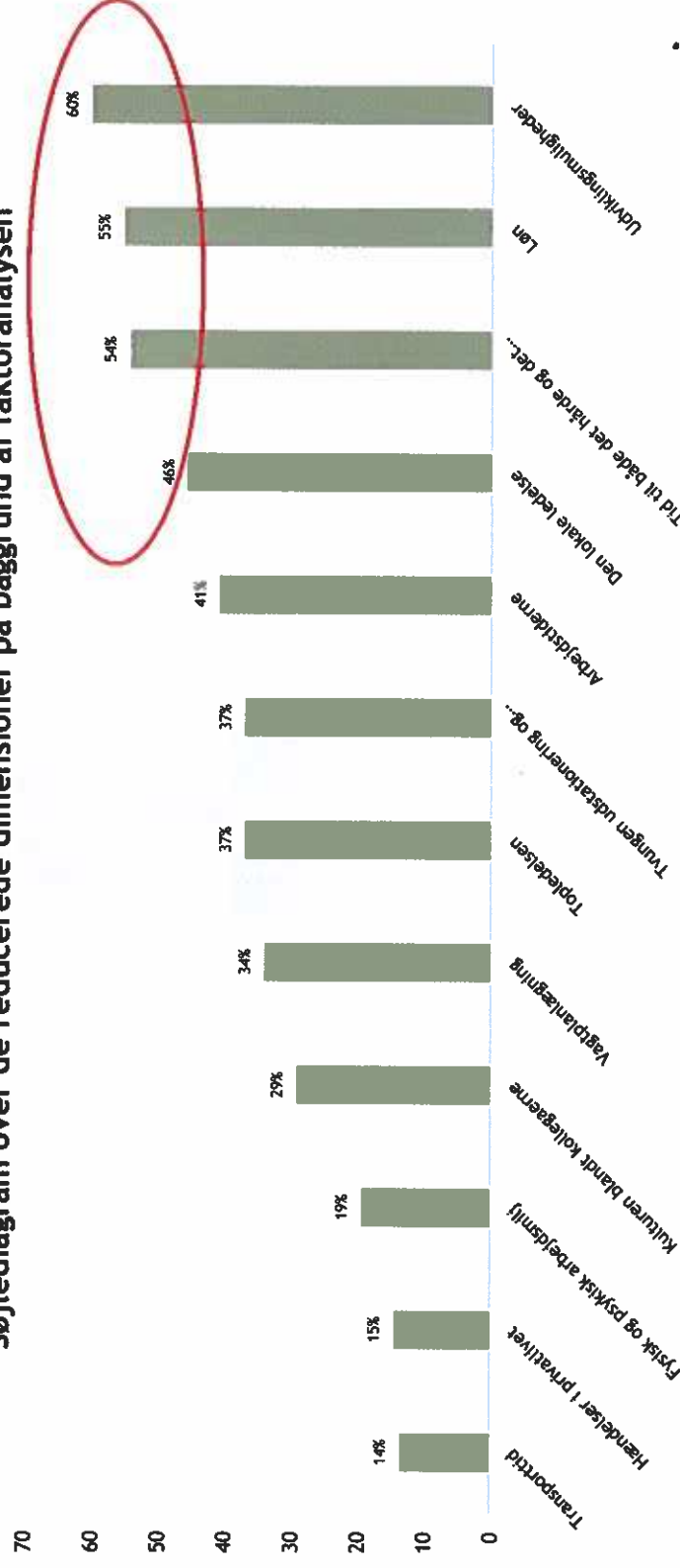


## Faktoranalyse - de 31 spørgsmål reduceres til 12 dimensioner

For at afdække mønstre i datamaterialet i forhold til fængselsbetjentenes besvarelser er der gennemført en faktoranalyse. Faktoranalysen anvendes til at afdække svarenes indbyrdes sammenhænge og til at reducere og gruppere spørgsmålene i spørgeskemaet. På baggrund af faktoranalysen er de 31 spørgsmål reduceret til 12 dimensioner, som fremgår af nedenstående søjlediagram.

Der er spørgsmål, der ikke umiddelbart kan lægges sammen med andre spørgsmål, og derfor får de deres egen dimension. Se bilag 1 for en udspecificering af hvilke spørgsmål, der indgår i de forskellige dimensioner.

Søjlediagram over de reducerede dimensioner på baggrund af faktoranalysen



## Klyngeanalyse - segmentering af de 103 fratrådte fængselsbetjente

Klyngeanalysen er velegnet til identifikation og kortlægning af segmenter ud fra deltagernes svarkriterier og -mønstre. Klyngeanalysen foretages ud fra de absolutte forskelle imellem grupperne af forhold og er baseret på faktoranalysen.

I klyngeanalysen indgår 11 dimensioner fra faktoranalysen. "Lønnen i Kriminalforsorgen" er udeladt, da den ikke har en statistisk signifikant betydning for dannelsen af de tre klynger. Deltagernes vurdering af et forhold som løn kan således ikke forudsige klyngetilhørsforhold og bliver derfor efterfølgende behandlet selvstændigt.

Baggrundsforhold som køn, anciennitet, om de senest har arbejdet i lukket, åbent eller arrestregime, samt hvilket kriminalforsorgsområde de kommer fra, ser ikke ud til at hænge sammen med, hvilken klynge betjentene er placeret i. Et forhold som ansættelsessted er ikke blevet undersøgt, da antallet af matricler i forhold til undersøgelsespopulationens størrelse udgør et for småt statistisk grundlag.

De tre klynger vil blive præsenteret på næste side, hvor de er blevet yderligere beriget og udfoldet ved hjælp af de kvalitative indsigter.

Resultaterne af klyngeanalysen viser, hvor forskelligt fængselsbetjentene har vurderet årsagerne til, at de har sagt op i Kriminalforsorgen og dermed hvilke forhold, der er af særlig betydning for de respektive klynger. I det videre arbejde med iværksættelse af fastholdelsestiltag kan klyngerne anvendes til at målrette, tiltrække og fastholde de forskellige grupper af fængselsbetjente.

# Hjemmefrontskæmperne

*"Hjemmefrontskæmperne" er primært fratrådt, fordi arbejdet som fængselsbetjent ikke kan forenes med familielivet. Balancen mellem privatliv og arbejdsliv er afgørende for denne klynge. Arbejdstiderne, de beordrede tjenester og de tvungne udstationeringer skaber en stresset hverdag, hvor det er svært at planlægge og få puslespillet til at gå op i forhold til børn og partnere. Flere oplever, at balancen mellem privatliv og arbejdsliv er blevet sværere inden for de seneste år. Dette skyldes en centralisering af vagtplanlægningen, samt et øget antal beordrede vagter og udstationeringer.*

- "Hjemmefrontskæmperne" udgør 11% af de fratrådte fængselsbetjente
- Der er en overvægt i denne gruppe af fængselsbetjente på prøve (46%)
- De 30-39 årige udgør den største aldersgruppe (54%)
- De primære årsager til afsked:
  - "Arbejdstiderne" (82%)
  - "Beordrede ekstra tjenester og tvungen udstationering" (73%)
  - "Transporten til tjenestestedet" (64%)
  - "Hændelser i privatlivet" (46%)

• Ingen af "Hjemmefrontskæmperne" tillægger "Det fysiske og psykiske arbejdsmiljø" betydning for deres opsigelse.

• "Topledelsen", "Den lokale ledelse" og "Tiden til det relationelle arbejde" har meget lille betydning for deres

"Vi kunne ikke få det til at passe rent privat. Jeg var beordret til at tage til X [fængsel] og var blevet for i mellemtiden. 1,5 times ekstra kørsel hver vej gik simpelthen ikke op."



## Relationsfortalerne\*

For "Relationsfortalerne" er der mange faktorer, der har haft betydning for deres opsigelse. Det der vægtes særlig højt er manglende tillid til den lokale ledelse, som ikke opleves som lyttende og inddragende. De har oplevet en ændring i tilgang og menneskesyn, der i væsentlig grad har mindsket det relationelle og resocialiserende arbejde, som er det, der skaber arbejdsglæde og meningsfuldhed for disse medarbejdere. Det er en presset gruppe af fængselsbetjente, som oplever et øget konfliktniveau i forhold til de indsatte og en voksende usund kultur blandt de ansatte. Endvidere savnes udviklingsmuligheder og en øget fleksibilitet i forhold til tilrettelæggelsen af vagter.

- "Relationsfortalerne" udgør 35% af fængselsbetjentene, hvoraf 89% er fastansatte
- De søger i højere grad "væk fra noget" frem for "hen til noget"
- Der er mange forhold, der tillægges 'nogen' eller 'stor' betydning for deres opsigelse. Men trods generel utilfredshed på flere parametre, er følgende de primære årsager til afsked:
  - "Tid til både det hårde og det bløde" (92%)
  - "Udviklingsmuligheder" (81%)
  - "Den lokale ledelse" (75%)
  - "Arbejdstiderne" og "Vagtplantægning" (69%)

"En af hovedårsagerne til min opsigelse handler om manglen på relationsarbejde. Der var engang en vision om at hjælpe mennesker videre. Den er væk nu, og det kolliderer med mit værdigrundlag."



- Sammenlignet med de andre klynger:
  - Har det fysiske og psykiske arbejdsmiljø haft størst betydning for dette segment (39% for "Relationsfortalerne", 11% for "Kompetencejægerne" og 0% for "Hjemmefrontskæmperne").
  - Kulturen blandt kollegaerne har haft størst betydning for dette segment (53% for "Relationsfortalerne", 18% for "Hjemmefrontskæmperne" og 16% for "Kompetencejægerne").

# Kompetencejægerne\*

"Kompetencejægerne" udgør størstedelen af de fratrådte fængselsbetjente. Det der kendetegner denne klynge er et øget behov for udviklingsmuligheder og kompetenceløft. Mange har selv tilegnet sig nye kompetencer, viden og/eller erfaring, som de ønsker at gøre brug af i Kriminalforsorgen, men som ikke har været muligt. Med andre karrieremuligheder på hånden, har arbejdsvilkårene og arbejdsforholdene i Kriminalforsorgen ikke været attraktive nok. Derfor er løn og udviklingsmuligheder også de forhold, der har haft størst betydning for denne klynges fratrædelse.

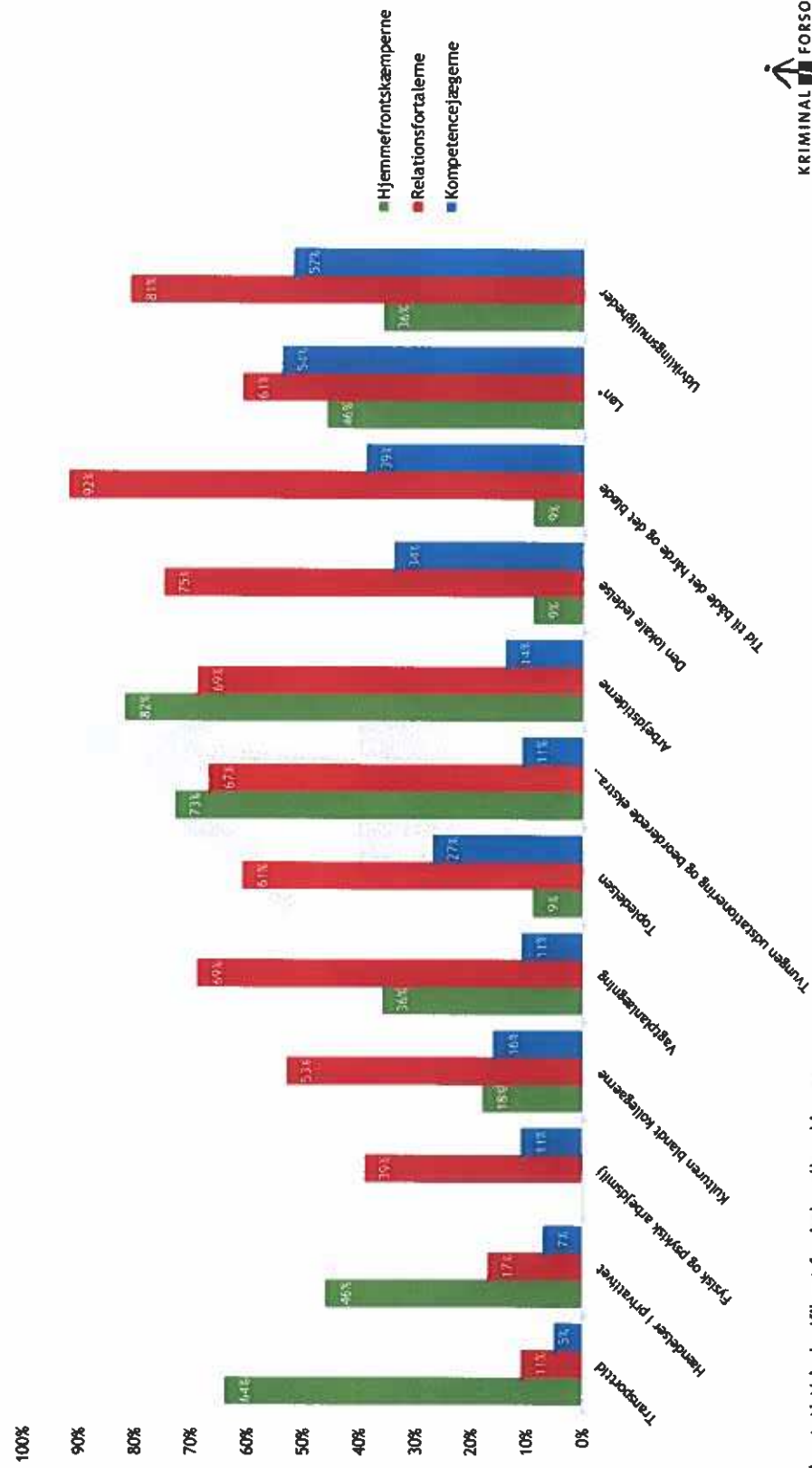
- "Kompetencejægerne" udgør 54% af fængselsbetjentene, hvoraf 86% er fastansatte
- De søger i højere grad "hen til noget" frem for "væk fra noget"
- En større andel af denne gruppe har sagt op i forlængelse af en tjenestefri periode
  - 37%, sammenlignet med 9% af "Relationsfortalerne" og 17% af "Hjemmefrontskæmperne"
- For "Kompetencejægerne", er der færre forhold, der har betydning for deres opsigelse samtidig med, at de vurderer årsagernes betydning lavere end 'Relationsfortalerne'. For en relativt stor andel af segmentet spiller følgende forhold dog en væsentlig rolle for deres opsigelse:
  - "Løn" (54%)
  - "Udviklingsmuligheder" (52%)
- Desuden vægtes "Tid til det hårde og det bløde" (39%) og "Den lokale ledelse" (34%) højere end mange af de andre forhold.
- Følgende forhold tillægges betydning i meget begrænset omfang: "Transporttid", "Vagtplantægning", "Tvungen udstationering og beordrede ekstra tjeneste", "Arbejdstiderne", "Hændelser i privatlivet" samt "Det fysiske og psykisk arbejdsmiljø".

"Jeg havde brug for en eller anden form for udvikling, men der var ikke nogen muligheder. Der var ingen kurser, der var relevante for mig, så jeg var nødt til at orientere mig andre steder. Kriminalforsorgen har mistet så meget faglighed, fordi det er fossat ud med de gode medarbejdere. De vil jo gerne udvikles og blive bedre til det, de laver."



# De 12 dimensioner fordelt på de tre klynger

Søjlediagrammet viser de 12 dimensioner - forhold af 'nogen' eller 'stor' betydning for opsigelse (pct.) - fordelt på de tre klynger af fængselsbetjente.



# Kvalitativ analyse af afskedsårsager

Udarbejdet af Center for HR og Uddannelse  
Myon Sahlberg og Daniella Gelvan



# Læsevejledning

## De 12 dimensioner

Den kvalitative analyse er baseret på de 58 telefoninterviews, hvor både fastansatte fængselsbetjente og fængselsbetjente på prøve indgår. Afdækningen af årsager til afsked er præsenteret i forhold til de 12 dimensioner fra faktoranalysen (den kvantitative del).

Dimensionerne 11 og 12 er ikke behandlet separat, da informanternes udtalelser er indirekte repræsenteret i andre dimensioner.

Ud over de 12 dimensioner fra faktoranalysen er yderligere 2 dimensioner tilføjet. Disse dimensioner er opstået på baggrund af relevante informationer fra de afholdte interviews.

I analysen behandles fastansatte fængselsbetjente og fængselsbetjente på prøve som en homogen gruppe. Dog er de kvalitative indsigter, som kun vedrører fængselsbetjentene på prøve, behandlet i en separat dimension.

På næste side præsenteres et samlet overblik over afskedsårsagerne, som efterfølgende uddybes under hver af de 12 dimensioner.

For hver dimension er præsenteret et billede af de klynger, for hvem dimensionen har særlig stor betydning.

For hver dimension er strukturen opdelt som følger:

Dimensionens titel [1-10 samt 2 'ekstra' dimensioner]

Der peges på: [Primær indsigt/indsigter]

Der gives udtryk for: [En følelse eller oplevelse samt en uddybning af den enkelte indsigt]

Citater [underbygger indsigten]

# Samlet overblik over afskedsårsager

<p><b>Dimension 1: Udviklingsmuligheder</b></p> <p>1.1 Stagnation i jobbet</p> <p>1.2 Manglende karriereveje</p> <p>1.3 Manglende kompetencer i jobfunktionen</p> <p>1.4 Manglende professionalismisme i rekrutteringen af ledere</p> <p><b>Dimension 2: Løn</b></p> <p>2.1 Lønnens størrelse afspejler ikke risici, ansvar og vilkår i jobbet</p> <p>2.2 Ny Løn kan demotivere</p> <p><b>Dimension 3: Tid til det hårde og det bløde</b></p> <p>3.1 Betydningen af den dynamiske sikkerhed undervurderes</p> <p>3.2 Den resocialiserende opgave prioriteres ikke</p> <p>3.3 Politiske vinde resulterer i "ubalancerede tiltag"</p> <p>3.4 Måltal giver bagslag</p> <p>3.5 Måltal øger konflikter</p> <p>3.6 Meningstab i arbejdet</p> <p><b>Dimension 4: Den lokale ledelse</b></p> <p>4.1 Ikke lydhør ledelse</p> <p>4.2 Manglende håndtering af inkompetent ledelse</p> <p>4.3 Dårlig håndtering af sygdom</p>	<p><b>Dimension 5: Arbejdstiderne</b></p> <p>5.1 Arbejdstiderne spænder ben for privatlivet</p> <p><b>Dimension 6: Beordrede ekstra tjenester og tvungne udstationeringer</b></p> <p>6.1 Øgning af beordrede ekstravagter skaber stress</p> <p>6.2 Tvungne udstationeringer</p> <p><b>Dimension 7: Topledeelse:</b></p> <p>7.1 Den lokale ledelse har mistet sine beføjelser</p> <p>7.2 Bemandingsproblemer bringer sikkerheden i fare</p> <p>7.3 Nedsikringer forringer arbejdsmiljø og faglighed</p> <p><b>Dimension 8: Vagtplanlægning</b></p> <p>8.1 Den fordelagtige fleksibilitet er væk</p> <p><b>Dimension 9: Kulturen blandt kollegerne</b></p> <p>9.1 Usund kultur blandt de ansatte</p> <p>9.2 Dårlig modtagelse af nye</p> <p>9.3 Uengagerede kolleger skaber frustration</p> <p>9.4 "Negativt styrende" ansatte sætter dagsordenen</p> <p>9.5 Skærpet tone og adfærd overfor indsatte</p> <p>9.6 Unødvendige magtanvendelser</p>	<p><b>Dimension 10: Fysisk og psykisk arbejdsmiljø</b></p> <p>10.1 De "forreste" rammes hårdt</p> <p>10.2 Angst for egen sikkerhed</p> <p>10.3 Udbrændthed</p> <p><b>Dimension 11: Hændelser i privatlivet</b></p> <p><b>OBS: ER IKKE BEHANDLET SEPARAT, DA INFORMANTERNES UDTALELSER ER INDIREKTE REPRÆSENTERET I ANDRE DIMENSIONER</b></p> <p><b>Dimension 12: Transporttid</b></p> <p><b>OBS: ER IKKE BEHANDLET SEPARAT, DA INFORMANTERNES UDTALELSER ER INDIREKTE REPRÆSENTERET I ANDRE DIMENSIONER</b></p> <p><b>Ekstra dimension 1: Tjenestefri</b></p> <p>E1.1 Afslag på tjenestefri</p> <p>E1.2 Manglende opfølgning under tjenestefri</p> <p><b>Ekstra dimension 2: Uddannelsesforløb</b></p> <p>E2.1 Ikke indfrieede forventninger til indhold på skolen</p> <p>E2.2 Ikke indfrieede forventninger til indhold i jobbet</p>
---	---	---



## Dimension 1: Udviklingsmuligheder

Det, der peges på:

- 1.1 Stagnation i jobbet
- 1.2 Manglende karriereveje
- 1.3 Manglende kompetencer i jobfunktionen
- 1.4 Manglende professionalisme i rekrutteringen af ledere

## 1.1 Stagnation i jobbet

Der gives udtryk for:

En følelse af at sidde fast. At man hverken som leder eller som fængselsbetjent har mulighed for at udvikle sig, hvilket både gælder faglig bredde/dybde og avanceringsmuligheder.

**fastansat:**

"Jeg havde brug for en eller anden form for udvikling, men der var ikke nogen muligheder [...] i hvert fald ikke noget, der var relevant for mig, så jeg var nødt til orientere mig andre steder hen. Alt blev sparet væk de seneste år. Der kunne have været noget omkring misbrug eller socialt arbejde eller bare et eller andet! Det kunne have givet mig værdi, og det kunne også have givet Kriminalforsorgen værdi. Men der var intet. Vi har de seneste år mistet så meget faglighed, fordi det er fossat ud med gode medarbejdere. De gode medarbejdere vil jo gerne udvikles og blive bedre til det, de laver. De brænder for deres arbejde."

**fastansat:**

"Medarbejderudvikling og egenudvikling er ikke-eksisterende. Den faglige udvikling er gået i stå. Jeg mistede troen på at blive udviklet [...]"

**fængselsbetjent på prøve**

Der bliver reklameret med, at der er så mange karriereveje at gå, men det er der slet ikke. Hundefører – det er nærmest umuligt! Så er der kun ledervejen tilbage, og så mange ledere er der jo heller ikke."

**fastansat:**

"Jeg havde brug for nye udfordringer, men jeg synes udviklingsmulighederne var gået i stå. Jeg ville gerne være enhedsleder, undervise på skolen eller være konflikthåndteringsinstruktør. Men de muligheder manglede. Der var ingen konkret vej at gå. Det var en blindgyde, hvis man gerne ville mere."

**leder:**

"Ledelsesmæssigt var der ikke udviklingsmuligheder nok. Jeg har en [redacted] og ville gerne mere – men en [redacted] var ikke en mulighed. Jeg så mig selv stampe rundt i det samme, og der var en enorm risiko for at jeg ville stagnere fuldstændigt. [...]"

**fastansat:**

"Jeg ville jo på en eller anden måde gerne videre, men jeg var blevet fastlåst i min stilling. Jeg ville gerne have gået ledelsesvejen, men der var ingenting. De sidste par år jeg var der, kom der færre og færre tilbud til os! Jeg kunne få mindfulness, men det var jeg ikke interesseret i."



## 1.3 Manglende kompetencer i jobfunktionen

Der gives udtryk for:

En følelse af ikke at være så tryk og kompetent inden for et område, som man burde, i forhold til den jobfunktion, man bestrider.

■■■■ fastansat:

"Jeg har aldrig været på noget som helst kursus overhovedet. Jeg har gået på en behandlingsafdeling fra ■■■■ og aldrig fået et kursus. Alt hvad jeg ved om stofmisbrugere og alkoholikere, ludomaner - misbrugere i det hele taget, er noget jeg har lært af de indsatte. Jeg følte mig også konstant rigtig utryk på arbejde. Jeg ville gerne have noget brush up på konflikt håndtering - pga. flere dårlige episoder, hvor jeg var blevet efterladt alene. Jeg havde efterspurgt det længe, men da jeg endelig fik det tildelt, da jeg kom i ■■■■ var det der, jeg sagde op."

■■■■ leder:

"Som leder så famlede jeg mange gange. Jeg var nødt til at kigge i mine egne noter og google hele tiden. Jeg havde ikke styr på min værktøjskasse. Jeg havde ikke nogen værktøjer til at håndtere medarbejdere under pres! Kun når folk bukker under, er der hjælp at hente. Der er konstant usikkerhed blandt medarbejderne. Nye mødetider, nye opgaver. Hvordan håndterer jeg det? Det er konstant brandslukning."

■■■■ fastansat:

"Da jeg kom tilbage for ■■■■ år siden - ramte virkeligheden mig virkelig! Rockere udgjorde pludselig en stor del og miljøet var blevet virkelig hårdt. [...] Man skulle kigge sig over skulderen hele tiden. Jeg blev paranoid. Vi mangler opgradering af, hvordan vi skal håndtere rockere og bander. De er primitive på en helt anden måde. De har et helt andet adfærdsmønster. Værdier og adfærdskodeks er så fjernet fra den 'normale' verden. De slås for at slå hinanden ihjel! Man kan ikke få for meget forberedelse. De mandlige kolleger havde svært ved at sige, at de blev pisse bange! Når man er ■■■■ og vejer ■■■■ er det svært at sige, at man er bange..."

■■■■ fastansat:

"Der kom øget sagsbehandling, og det er rigtig fint - det kan jeg godt lide, men der har manglet ordentlig undervisning og information. Man er pålagt en masse ekstraopgaver, uden at være klædt på til det. Ældre kolleger kunne ikke følge med i forhold til sagsbehandlingen. Så vi yngre lavede sagsbehandlingen for de ældre."

## 1.4 Manglende professionalisme i rekrutteringen af ledere

Der gives udtryk for:

En oplevelse af nepotisme i udnævnelsen af ledere. At selvom man kommer med stærke faglige kompetencer, er det vigtigere, hvem man kender og er venner med.

### fastansat:

"Man følte, at man skulle være på god fod med de rigtige for at avancere eller blive valgt til nogle ting. Der var ikke det faglige niveau. Og det er ikke fordi, jeg er kommet dårligt ud af det med mine chefer. Der manglede bare professionalisme. Man skulle fedte for de rigtige. [...] Dem der rykkede videre, var ikke nødvendigvis dem, der var mest kompetente. Det var personlig udvælgelse frem for faglig udvælgelse."

### fastansat:

"Dem der bliver forfremmet har en brun tunge! [...] Det er den type ledere vi har på X [fængsel]; folk som bliver chefer pga. anciennitet eller venskaber og ikke på grund af kompetencer."

### fastansat:

"[...]Og hvis man skal gøre sig nogen som helst forhåbninger om at blive leder, skal man helst drikke kaffe på de rigtige kontorer [...]. Man rekrutterer fra egne rækker, hvilket giver store udfordringer i forhold til at træde i kraft og blive respekteret. Det ene øjeblik kan du være min kollega og det næste min chef. Det er vildt underligt og skaber ubalance. Mine MUS-samtaler har aldrig handlet om udvikling. Det handlede mere om, hvordan man fungerede i dagligdagen. Chefen var min tidligere kollega. Det var totalt grænseoverstridende."

### fastansat:

"Der er behov for bedre ledelse. Ledelsen er indspist og ikke valgt efter kompetencer, men efter hvor god man er til at smigre den øverste ledelse. Derudover er de meget lidt på personalets side og særdeles mistillidsvækkende."

### fastansat:

"[...] Der foregik vennetjenester på kryds og tværs og det sker, når man tager fra egne rækker. Det går aldrig godt. Vi havde en i huset, der havde været der i lang tid; en rigtig uduelig og magtfuld leder. Han blev pludselig vores øverste leder. Det var en dybt uprofessionel måde at rekruttere ledere på."



## Dimension 2: Løn

Det, der peges på:

- 2.1 Lønnens størrelse afspejler ikke risici, ansvar og vilkår i jobbet
- 2.2 Nyløn kan demotivere



## 2.1. Lønnens størrelse afspejler ikke risici, ansvar og ændrede vilkår i jobbet

Der gives udtryk for:

En oplevelse af at være underbetalt. At man sammenlignet med andre jobs, kan få mere og risikere mindre. At lønnen bliver en afgørende faktor, når andre vilkår forringes.

■■■■ leder:

"Jeg arbejdede sammen med ■■■■ Og jeg havde selv episoder, hvor jeg blev truet. Men hvis lønnen nu afspejlede fordelsten af, at det er et hårdt job, så var det anderledes. Til en lav løn gider jeg ikke risikere liv og lemmer, når jeg kan gå i frie rammer til en ordentlig løn, hvor jeg kan bruge de samme kompetencer."

■■■■ fastansat:

"Jeg får mere i løn nu i et arbejde, hvor jeg risikerer mindre, og er sikker på, hvornår jeg har fri. Man kan ikke både lade medarbejderne være i et dårligt arbejdsmiljø, lade være med at udvikle dem, lade dem risikere livet og så oveni købet betale dem en dårlig løn. Det hænger ikke sammen."

■■■■ leder:

"Hvis lønnen var højere, oplevede man måske ikke så stor diskrepans. Så ville man måske kæmpe kampen noget mere for at blive. Nu er jeg skiftet til det private, og får over 10.000 mere – uden ledelsesansvar."

■■■■ fastansat

"Det har en betydning, at lønnen ikke er højere set i forhold til det arbejde man udfører og med den manglende sikkerhed, der er i arbejdet. Man kan få bedre vilkår i andre jobs til bedre løn. Men lønnen har aldrig fyldt så meget. Fleksibiliteten i vagtplanlægningen har vejet op for det. Men når den fjernes, så får lønnen en betydning."

■■■■ fastansat

"Lønnen var ikke det, der var det store problem – den kendte jeg, da jeg startede. Men den får betydning, når forholdene bliver værre. Regnestykket hænger bare ikke sammen. Og lønnen er i sig selv ikke et incitament til at blive".

## 2.2. Ny Løn kan demotivere

Der gives udtryk for:

En oplevelse af uretfærdighed. At man skal kunne argumentere for sit værd ud fra nogle kriterier, som er uklare, og bedømmes af mennesker, som man ikke har en relation til.

**fastansat:**

"[...] I stedet for at man steg efter anciennitet, skulle man præstere noget ekstra for at få mere i løn [Ny løn]. Og så sad der nogen, der ikke kendte mig, og vurderede, om jeg skulle have mere i løn. Jeg tog gerne fat, men når jeg ikke fik ekstra løn efter mange ansøgninger, så mistede jeg fuldstændig motivationen. Jeg blev ikke anerkendt og der blev ikke sat pris på det arbejde, jeg lavede. Jeg mistede lyst til at knokle ekstra. Så ville jeg hellere tage en ekstravagt."

**fastansat:**

"Nyløn var det frygteligste der overhovedet kunne komme! Indstillingerne skulle man selv lave – og jeg var sådan en, der i weekenden gjorde en masse med de indsatte – men intet i den dur blev anerkendt. Det, der blev anerkendt var, hvis du tog ekstravagter! Det havde jeg ikke mulighed for med en syg søn. Jeg fik aldrig ekstra løn... Ingen fik noget for at resocialisere! Ingen anerkendelse for at løse opgaver med de indsatte overhovedet. Der blev lavet et hierarki, hvor man ligesom så på "Hvem har forjænt sin løn"?! Jeg forandrede mig... stoppede med at gøre noget ekstra og blev sur og ked af det. Mine børn påpegede det, og det var med til at få bægeret til at flyde over."

**fastansat:**

"Nyløns-ordningen er et rigtig godt redskab til at skabe splid i medarbejdergruppen. Der var jo en holdning til, at det blev lagt ud på intranettet, hvem der havde fået hvilke vederlag og hvorfor. Når man så sidder og læser at andre er blevet tildelt et engangsvederlag for 3. gang fordi de opfylder medarbejderkravene, tænker man bare sit! Det er da vist fordi der er nogen, der kender nogen, lidt bedre end jeg gør. Det var de samme der fik det hvert år og 3. gang udløser det et varigt tillæg. Jeg prøvede at søge den et år, fordi jeg havde været et helt kalenderår uden sygedage – men jeg hørte intet. Det er ikke ordentlighed."



## Dimension 3: Tid til det hårde og det bløde

Det, der peges på:

- 3.1 Betydningen af den dynamiske sikkerhed undervurderes
- 3.2 Den resocialiserende opgave prioriteres ikke
- 3.3 Politiske vinde resulterer i ”ubalancerede” tiltag
- 3.4 Måltal giver bagslag
- 3.5 Måltal øger konflikter
- 3.6 Meningstab i arbejdet

## 3.1 Betydningen af den dynamiske sikkerhed undervurderes

Der gives udtryk for:

En oplevelse af ikke at have en følelse af tryk med de indsatte. At mange konflikter og magtanvendelser kunne have været undgået, hvis man havde haft tiden til det relationelle.

leder:

"Hvis vi nu bare havde haft mere tid, kunne vi ha' undgået så mange magtanvendelser. Vi kunne simpelthen have nået at handle ordentligt, men der var alt for meget sagsbehandling. Da jeg startede, var det anderledes. Vi kunne tale med den indsatte og prøve at hjælpe den indsatte videre til et bedre liv uden kriminalitet. Nu har vi ikke tid til noget med den indsatte. Når man ikke bruger tid på de indsatte, kommer der flere sager, hvor det ender galt, og så skal jeg alligevel bruge tid på sagsbehandling – så er det bare tungere sager."

fastansat:

"Der er ikke fokus på den dynamiske sikkerhed, hvor du interagerer med dem [...]. Det var dét, der gav mig min egen sikkerhed. [...] Der kom mere vold og trusler og konflikter, fordi du ikke kan bremse det tidligere. Hvis du ikke er sammen med dem, så får du ikke de rigtige informationer. Så slukker du brande i stedet – og det er der ingen læring i."

fastansat:

"Der kom pludselig et skifte i Kriminalforsorgen. [...] Vi fik hårde værdier, mere fokus på den statiske sikkerhed, og der dukkede en afstandtagen til de indsatte op. Fra at vi kunne træne og spille fodbold med de indsatte, var det næsten ikke muligt længere [...]. Men et højt aktivitetsniveau får de indsatte i et helt anderledes humør. Nu opstår der flere konflikter og problemer med de indsatte. Afstanden er større, så det er sværere at løse konflikterne. Det er nemt at løse konflikter, når man kan være troværdig i sin autoritet, og den opstår, når man interagerer; spiller fodbold sammen og kigger hinanden i øjnene. Det åbner op for en anden dialog. Relationen betyder meget. Man mister noget menneskeligt, når det går tabt."

fastansat:

"Hvis de indsatte ikke har noget forhold til os ansatte, så betyder det ikke noget for dem. Den dynamiske sikkerhed skal man ikke tage fejl af, den er alfa omega, men den forsvinder, når du ikke viser, at du gider at bruge tid med de indsatte. Så avler det flere problemer [...]"

## 3.2 Den resocialiserende opgave prioriteres ikke

Der gives udtryk for:

En oplevelse af, at tiden og ressourcerne prioriteres forkert i organisationen. At den resocialiserende opgave med at hjælpe den indsatte videre til en kriminalitetsfri tilværelse er spærret væk.

fastansat:

"Der var ikke økonomi til at tage sig af fritidsinteresserne for de indsatte. En opgave der var pinenødvendig, hvis man virkelig mener, at de skal resocialiseres. Det var en rigtig dårlig prioritering af ressourcer. I stedet for at vente på at de indsatte lavede dårlige ting, så skulle vi da tage initiativet til at motivere dem til noget andet. Men det måtte vi ikke. Du bliver nødt til at vise, at du gerne vil dem! Du bliver nødt til at gøre noget andet end bare at "gå i uniform". Ellers kommer vi ingen vegne. Men i den her organisation er det enkeltpersoner, der bærer initiativer igennem med hensyn til sport og fritid. Det er de mennesker, der arbejder i Kriminalforsorgen, der brænder for at gøre en forskel."

fastansat:

"Før stod dørene åbne, og man kunne tage snakke med de indsatte i løbet af dagen, men pludselig var der ingen tid til at snakke med dem og sætte sig ind i deres liv. De var lukket inde det meste af dagen. Dørene er åbne til frokost, men der skal de også spise og ordne alt muligt andet. Og så blev dørene først åbnet igen til dem, klokken 15.30. Jeg cyklede engang med de indsatte – men sådan nogle ting stoppede. Hallen lukkede også ned. Alle de indsattes fritidsinteresser blev taget fra dem [...]"

fastansat:

"Før i tiden var orden/sikkerhed og relationsarbejde sidestillet. Det er det ikke længere. Man kan mærke det hele vejen ned igennem organisationen. [...] Ingen terapi eller relationsarbejde. Der er ikke råd til det, og der er heller ikke hænder til det. Det er ren overlevelse! [...] Det er en anden type fængsel vi får nu - hvis vi fortsætter ud af den vej, som vi er i gang med at bane. Vi efterligner amerikaniske tilstande. Hvis det er det man vil, så fint nok. Så skal man bare ikke bilde sig ind at vi kan resocialisere. Og så skal vi måske også "udstyres" som i USA."

fastansat:

"Der er ingen krav om resocialisering – overhovedet! Der er kun en målsætning om det, når du bliver ansat. I starten forsøger alle at lære dig, at du skal resocialisere – at det handler om balancen mellem det hårde og det bløde. Men der er ingen balance! Vi skulle bare have måltal ud på den anden side."

### 3.3 Politiske vinde resulterer i "ubalancerede" tiltag

Der gives udtryk for:

En oplevelse af, at der reageres for uovervejjet på politiske vinde. At der ikke er tænkt over de lokale konsekvenser af de tiltag, der iværksættes.

**leder:**

"[...] det er igennem relationen, at du kan skabe en forandring! Men vi blev til sidst Så begrænset på alle mulige områder. Vi begrænset alle indsattes muligheder på baggrund af enkeltager og på baggrund af de samfundsrelevante problematikker. Dem der gerne "bare" ville afsones og gerne ville resocialiseres, blev begrænset fordi man begyndte at straffe kollektivt. Jeg er helt enig i den hårde kurs, man sætter på terror-dømte og bander, men de politiske "varme vinde" fik direkte indflydelse på alle [...]. Vi fik hjernedøde måltal, som ikke var gennemtænkte. På et tidspunkt skulle ministeren forholde sig til en konkret sag vedr. fodtænkeordningen, der blussede op i medierne. Dagen efter skulle vi gennemgå samtlige fodtænker!"

**fastansat:**

"Jeg så ingen tegn på, at udviklingen i kriminalforsorgen var på vej i en positiv retning. Det var svært for mig at se hvilke visioner, der var for betjeningsgruppen, om der overhovedet var nogle!?! Der er ikke så meget prestige i at være fængselsbetjent. Politisk er det ren tilsætning, og det eneste der sælger på den politiske dagsorden er strengere straffe. Os der arbejder på den anden side ved godt, at det ikke virker! Med vanskeligere klientel, stigning i konflikter, fokus på hårde værdier og konstant stigende arbejdsbyrde, så blev min hverdag for sort og utilfredsstillende. Det var langt fra det arbejde, som jeg søgte ind til og holdt af i de første mange år. Relationsarbejde og resocialisering er ikke længere på dagsordenen i kriminalforsorgen, desværre."

**fastansat:**

"De lokale ledelser er alt for pressede oppefra, hvilket reducerer deres muligheder for at lede ud fra fornuft. De bliver i stedet for tvunget til at lede ud fra tåbelige politiske beslutninger og skrivebordsbestutninger, der er helt væk fra virkeligheden."

**fastansat:**

"[...] man tvinger fra politisk hold fængselspersonalet til mere kontrol og sikkerhed. Den udvikling bryder jeg mig ikke om. Det er en farlig udvikling, der næsten bliver som om, der kommer en væg imellem indsat og ansat. Du får mindre og mindre kontakt. Der er kun den fysiske kontakt, hvis de begår overfald. Før havde man tid til at lytte, og man følte og mærkede, at man gjorde en forskel. [...]"

### 3.4 Måltal giver bagslag

Der gives udtryk for:

En oplevelse af kontrol for kontrollens skyld. At man har fjernet den sunde fornuft og den fængselsfaglige vurdering, hvilket gør at man både slækker på - og omgås kravene.

#### fastansat:

"[...] I takt med at vi blev færre og færre medarbejdere, blev der skruet op for mere og mere dokumentation, hvor der i virkeligheden burde have været skruet ned. [...] Hvis jeg vidste, at der var ballade eller stoffer, blev jeg ville tage mig af, for der var ikke tid til at tage mig af det hele [...] Og måltallene var absolut første prioritering af ledelsen. Man fjernede den faglige vurdering, som fængselsbetjentene ellers er så gode til. Vi blev låst fast af et skema, som ikke tog højde for den sunde fornuft. Vi skulle sågar lede på celler, hvor der ikke boede nogen! Det gjorde så, at flere bevidst valgte at visitere de tomme celler, for så var man hurtigere færdig og kunne 'købe sig tid' til at nå alle de andre ting, man også blev målt på. [...] Fordi man skal tage alle celler én gang i den her periode, så er man heller ikke lige så omhyggelig med de celler, hvor man havde en fornemmelse af ikke at finde noget. Tiden kunne have været brugt bedre ved at gå hen til de celler, hvor man var sikker på at finde noget, for de var der hele tiden! Det var virkelig svært at se en mening med det. Så jeg er sikker på, at der ikke er færre stoffer eller færre smuglerting. Nu finder vi dem bare ikke... De indsatte fandt jo også hurtigt ud af, at hvis de var blevet visiteret én gang i løbet af måneden, var sandsynligheden for at de kunne nå at blive visiteret igen på den måned mindre. Alt det, de fine regneark og skemaer skulle have bragt med sig, gav altså det modsatte resultat."

#### fastansat:

"IX [Arrest] var der et resultatmål: Man skulle ned på 3 indberetninger af vold og trusler, hvilket resulterede i, at folk stoppede med at indberette. Den enkelte betjent tillod mere og mere elastik, inden de reagerede. Det gjorde, at fangerne fik mere magt. Der var et skred i, hvem der satte dagsordenen. Fangerne tillod sig at skabe sig, og det krævede meget mere at styre dem."

#### fængselsbetjent på prøve:

"Det sidste stykke tid, hvor vi skulle måles, var der visitationer i ét væk! [...] Der var virkelig ingen tid til at tale med de indsatte. [...] Når vi fandt noget, skulle der skrives rapport. Det kunne være hash, piller, mobiler, osv. Men fordi det var så omfattende at skrive rapporter, har jeg oplevet at mine egne kolleger ikke gad det, og derfor smed det væk, de fandt!"

#### fastansat:

"Tidligere var de indsatte glade for vores støtte og relation, men det blev "os" og "dem", da vi skulle visitere samtlige stuer en gang om måneden uagtet misstanke! [...] De lurede systemet. Nogle indsatte gemte barberblade og musefølder til betjentene. Man kan ikke tage en beslutning, som gælder alle institutioner og matrikler. Selv betjentene mistede troen på afgørelserne i Justitsministeriet. Så vi slækkede på kravene, og mistede tilliden til det system, vi arbejdede i. [...]"

## 3.5 Måltal øger konflikter

Der gives udtryk for:

En oplevelse af unødvendighed. At man ikke kan se en mening med de øgede krav om måltal, og at måltallene er medvirkende til at optrappe konflikter.

■■■■■■ leder:

"Det [det øgede antal visitationer] skabte flere spændinger mellem indsatte og ansatte. Personalet blev mere slidt og sygefraværet steg. Orden og sikkerhed har jeg ingen problemer med, men tiltagene var forkerte."

■■■■■■ fastansat:

"Vi skulle ikke kun visitere de stuer, vi havde mistanke til. Vi skulle visitere alle stuer, trods manglende mistanke! Så dem, man havde en god relation til, begyndte at blive sure på én. Der var aldrig noget at komme efter. Dem der ellers godt kunne lide os, de begyndte også at ændre mening. Der var nok i starten 70%, der kunne lide os, men til sidst ingen!"

■■■■■■ fastansat:

"Vi skulle jo tage et vist antal urinprøver om året. Hvis vi så kom til december, og vi manglede 200 urinprøver – så kunne vi faktisk ikke lave andet indtil udgangen af året. Det var ikke forebyggende eller på baggrund af mistanke. På ■■■■■ afdelingen, ■■■■■ hvor der blev taget flest urinprøver, skulle der lige pludselig også tages ekstra. Tåbeligt, fordi det var ikke dér, der var brug for det. De indsatte der sidder der, sidder der jo af egen fri vilje! De var næsten aldrig positive! [...] Det var bare for, at nogen kunne sætte et kryds. Rigtig mange indsatte var fuldstændig uforstående og følte, at det var ren chikane. Sådan føltes det faktisk også. Måltallene gjorde, at arbejdet gav mindre mening. Det var kun for at tingene 'skulle se godt ud' på papir. Hvis man gjorde ledelsen opmærksom på, at man ikke kunne nå det hele, fik man bare at vide, at man skulle passe sit arbejde. Det var ikke ok at sige højt, at vi blev nødt til at prioritere i opgaverne. Der blev hele tiden lagt oveni."

■■■■■■ fastansat:

"Der opstod konflikter mellem indsatte og ansatte pga. unødige visitationer og registreringer. Selvom en celle var tom, skulle man visitere den alligevel. Hold kæft, hvor var det åndssvagt! Det skabte en rigtig dårlig stemning hele tiden. Der opstod en mistro og en "Os/dem" kultur, som vi ikke havde haft før."

■■■■■■ fastansat:

"Vi skulle hele tiden visitere. Man burde kun gøre det, hvor man mener, at der er mistanke om noget. Det andet virker konfliktoptrappende - bare fordi der er et måltal, der skal opnås!"



## 3.6 Meningsstab i arbejdet

Der gives udtryk for:

En følelse af ikke længere at kunne gøre en forskel. At man må gå på kompromis med faglighed og værdier.

**fastansat:**

"Den største grund til min opsigelse var, at jeg ikke kunne se mig selv i det længere. Ingen værdier i det – principprogrammet kan vi stoppe et andet sted hen! Man har sparet relationsarbejdet væk. En god relation til de indsatte er ellers det vigtigste værktøj for fængselsbetjenten. Det giver også den dynamiske sikkerhed tilbage. Den er helt væk nu. Ingen tid og plads til at tale med de indsatte. Så kunne jeg ligeså godt tage ud og passe tremmekalve."

**leder:**

"Min primære årsag til opsigelsen var, at jeg som leder skulle gå så meget på kompromis med egne værdier og menneskesyn for at kunne løse opgaven. Afstanden er blevet større og større mellem ansatte og indsatte. Før havde man mere tid til at være på afdelingen, men nu er det brandslukning hele tiden. Man mister kendskab til de mennesker, man har med at gøre. [...] Man glemmer lidt, hvad det er man arbejder med, nemlig mennesker."

**fastansat:**

"Jeg synes min rolle tidligere var mere balanceret. Jeg havde mere goodwill tidligere over for de indsatte – og det gør ens arbejde meget mere tilfredsstillende, fordi du kan nå længere med dem. [...] Min jobtilfredshed var fuldstændig i bund! Jeg mistede troen på mit arbejde. Og derfor endte jeg med at sige op."

**fastansat:**

"Min oplevelse af at være betjent har ændret sig meget. Før gjorde vi et godt resocialiserende arbejde, og mit arbejde gav mening. Jeg følte, at jeg kunne nå nogle indsatte og påvirke dem i en positiv retning. De sidste år var vi bare nøglebærere."

**fastansat:**

"[...] Det var ikke udfordrende nok – jeg skal have fat i de indsatte og føle, at jeg gør en forskel. Men der var ingen tiltag til at komme tættere på de indsatte. Det meningsfulde i arbejdet forsvandt."



## Dimension 4: Den lokale ledelse

Det, der peges på:

- 4.1 Ikke lydhør ledelse
- 4.2 Manglende håndtering af inkompetent ledelse
- 4.3 Dårlig håndtering af sygdom

## 4.1 Ikke lydhør ledelse

Der gives udtryk for:

En oplevelse af manglende tillid fra ledelsens side. At man ikke bliver inddraget og hørt i, hvad der er væsentligt.

**fastansat:**

"[...] Der blev ikke lyttet til personalet. [...] Den dybe tallerken skulle partout opfindes af lederne selv. Tit kunne tingene gøres på en nemmere måde, hvis man lyttede til personalet."

**fastansat:**

"Den primære grund til min opsigelse var, at ledelsen ikke lyttede til os. Tilliden til den lokale ledelse forsvinder, når den ikke bliver gengældt, og du ikke bliver inddraget. Jeg følte ikke, at ledelsen arbejdede sammen med os. Jeg følte, at uanset hvad vi gjorde - uanset de forslag vi kom med, blev det enten slået hen eller også så viåste de bedre."

**fastansat:**

"De nærmeste ledere har ikke indblik i, hvad der foregår på afdelingerne eller blandt personalet. Det er vigtigt, at de får det at vide, men der har været en tendens til ikke at lytte. [...] Det ville have ændret meget på arbejdsmiljøet, hvis man var blevet inddraget."

**fastansat:**

"Det hele gik op i registreringer på registreringer. Ingen kunne give et ordentligt svar, og selvom man havde noget på hjerte, blev der ikke lyttet. Måske var det, man havde at sige slet ikke så tosset, men du blev ikke inddraget i noget som helst. Du skulle bare parere ordrer - lige såvel som min leder skulle parere ordrer opad."

**fastansat:**

"Generelt blev der ikke lyttet. Der var for langt hen til, hvor ledelsen sad. De var ikke ude på arbejdspladsen. Der var kun, når nogen var utilfredse, at de viste sig. Jeg fik en bøde for at møde op det forkerte sted. Det var et skråplan. Disciplinærsager og bøder, skaber ikke tillid. Så slap de for at snakke med deres personale."

**fastansat:**

"[...] Der bliver ikke lyttet til virkeligheden. Det er heller ikke alt, man skal inddrages i. Det er fair nok. Men der er nogle ting, hvor ledelsen bør være mere lydhør."

## 4.2 Manglende håndtering af inkompetent ledelse

Der gives udtryk for:

En følelse af magtesløshed overfor inkompetent ledelse. At man ikke oplever, at der bliver reageret oppefra, hvis ledelsen opfører sig dårligt. At eneste udvej er at blive flyttet eller sige op.

### fastansat:

"Afdelingslederen var ganske modbydelig. Han ydede ganske enkelt psykisk vold på sit personale. Flere gange har jeg været hos vores tillidsmand for at høre, om ikke der kunne blive gjort noget, men ingen "turde røre ham". Han havde været i Kriminalforsorgen i så mange år. 'Du får ikke noget ud af det', sagde fagforeningen. [...] Intet var godt nok. Han sørgede for at jeg skulle bruge meget længere tid end nødvendigt på alt, hvad jeg rørte ved. Jeg var en 'blød' betjent – jeg snakkede mig helst ud af tingene. Stod ikke i forreste række, hvis der var en magtanvendelse. Nu sørgede min leder for at sætte mig ned – satte han mig til det. Det var så terroriserende. Jeg skulle også deltage i en forflytning af en indsat, der havde været en del problemer med. Her sørgede min leder for at sætte mig bag til den indsat – mens min mandlige og noget større kollega kørte bilen. [...] Alle vidste, at det skete, men ingen gjorde noget, og til sidst kunne jeg ikke mere."

### fastansat:

"Jeg var blevet truet af min [redacted] Han kørte "Management by fear". Han opførte sig altid truende og skræmmende; 'Jeg bestemmer og du skal bare rette ind og gøre som jeg siger', var mantraet. Han kunne også finde på at stå og råbe af mig, når jeg stod sammen med de indsatte. Tjekkede op på alt, hvad jeg lavede og stolede ikke på sine ansatte generelt. Listede sig ind på folk for at høre, om de talte om ham. Dem han ikke kunne lide fik de dårlige vagter, og dem han godt kunne lide fik de gode. Jeg fik ikke fri – hverken Juleaften, Nytårsaften eller i skolerens sommerferie, selvom jeg har to børn. [...] Jeg kontakter tillidsmanden [...] og skriver et brev til institutionschefen [...] HR områdekontoret fik også brevet, men ingen reagerede på noget. Så blev jeg midlertidigt flyttet – fik en skånepost i X [institution]."

### fastansat:

"Laver du en fejl bliver du svinet til - lige fra stort til småt. Ser han [lederen] sit snit, så bliver man kaldt 'på gubvæppe' og svinet til. Han nærer mistro til alle sine medarbejdere. Og hvis du ikke kan lide lugten i bageriet, kan du bare smutte. Så det gjorde jeg."

### fastansat:

"[...] Jeg var SÅ presset! Jeg sagde til ledelsen: 'Hvis ikke i hjælper mig nu og får mig væk fra den her afdeling, så går jeg ned! I ved, hvad problemet er, og I ved, at jeg ikke kan være i det mere'. Jeg havde fundet en, der gerne ville bytte med mig, men jeg fik at vide: 'Vi skal ikke have flere x [køn] over på den afdeling, så det får I ikke lov til!'. Jeg ville bare have luft! [...] Hvis ledelsen havde taget deres personale alvorligt og lyttet, når jeg bad om hjælp, ville jeg måske ikke have sagt op. Til min opsigelse kontakter jeg institutionschefen og siger, at hvis h\*n vil vide mere, så skulle h\*n være meget velkommen til at kontakte mig, men jeg hørte aldrig fra X"

## 4.3 Dårlig håndtering af sygdom

Der gives udtryk for:

En oplevelse af ligegyldighed fra ledelsens side. At man ikke føler sig taget hånd om, når man er blevet syg og når man kommer tilbage.

■■■■ fastansat:

"Jeg søgte orlov pga. PTSD efter et voldsomt overfald. Jeg blev tilbudt at komme tilbage – og den del fungerede faktisk fint. [...] Dog kunne jeg have ønsket at komme tilbage til 'noget andet' – eksempelvis fodtænkeordningen – og så langsomt trappe op. Men der var ingen, der foreslog noget i den retning. Det var nærmest; "Enten kommer du tilbage som før – eller også kan du ikke komme tilbage". Og jeg KUNNE ikke..."

■■■■ fastansat:

"Der blev ikke taget hånd om dem, der gik syge hjem. [...] De allerdygtigste var dem, der gik ned med stress. [...] folk fik lov til bare at gå derhjemme og passe sig selv... Psykologen, som jeg talte med – og som flere havde talt med fra Kriminalforsorgen forsøgte at komme i kontakt med Kriminalforsorgen, da det var tydeligt, at det var arbejdsmiljøet, den var galt med – men hun blev afvist. Hun havde ellers rigtig mange fra organisationen. Hun kunne have givet redskaber til at håndtere arbejdsmiljøet, men der var ingen interesse overhovedet."

■■■■ fastansat:

"Jeg havde været sygemeldt et stykke tid. Der blev stillet spørgsmålstejn ved, om jeg overhovedet var syg. [...] Det der gjorde udslaget, var afslaget på orlov. "Er det så bedre jeg siger op"? spurgte jeg min leder og svaret var 'Ja'. Jeg fik tre valgmuligheder tilbage i november: 1) komme i gang i et opstartsforløb, hvor man fra første januar er tilbage på fuld tid, 2) min sag kunne blive kørt via helbredsnet 3) opsigelse. Jeg valgte mulighed 1, men det gik ikke... Jeg kunne mærke på mig selv at jeg ikke skulle ned på en afdeling med ■■■■ indsatte. Jeg var i modtagelsen førhen, men det måtte jeg ikke fortsætte med."

■■■■ fastansat:

"[...] Jeg ville gerne have talt med nogle professionelle fra Kriminalforsorgen, der kunne hjælpe med at samle trådene – dog ikke fra egen institution. Nogle som kunne have taget telefonisk kontakt og givet mig hjælp og støtte. Det kan være svært at vide, hvor meget eller hvor lidt man skal gøre. Jeg hørte heller ikke noget fra fagforeningen, og der var ingen lyd fra hverken chef eller fra kollegaer. Jeg havde ikke selv overskud til noget. Jeg lå i sengen i tre måneder. Jeg havde brug for nogen, der tog aktivt kontakt."

■■■■ fastansat:

"Jeg mødte desværre ikke den store hjælp i forhold til at prøve at fastholde mig i institutionen på trods af et ønske herom. Jeg fik at vide, at enten var det tilbage på fuld tid eller også skulle min sag for Helbredsnet. 'Vi kan ikke vente på, at du snøvler dig færdig'. Det var jeg ked af, fordi jeg følte, at jeg havde mulighed for at blive. Men jeg havde behov for at lave noget andet end bejertarbejde, og det var der ikke mulighed for."

## Dimension 5: Arbejdstiderne



Det, der peges på:

5.1 Arbejdstiderne spænder ben for familielivet

## 5.1 Arbejdstiderne spænder ben for familielivet

Der gives udtryk for:

En oplevelse af manglende hensyn. At arbejdstiderne og nye restriktioner ikke hænger sammen med, at man har et familieliv. At man føler sig nødsaget til at sige op, selvom man gerne vil blive.

■■■■ fastansat:

"Jeg ved, at Kriminalforsorgen er presset, og der mangler bejente i hele landet, men jeg synes, man presser folk for meget. Man må gerne have for øje, at man har familie, og det skal gå op i en højere enhed. Det har der ikke været øje for eller hensyntagen til. Det forventes, at det private kommer i anden række. Det var svært at få det på hjemmefronten til at gå op. Strammingerne og udstationeringer har gjort det svært. Jeg blev for presset, selvom jeg var glad for arbejdet."

■■■■ fastansat:

"Jeg fik barn i ■■■■ og fik et barn, der var meget syg i starten, og jeg var derfor meget presset på hjemmefronten, og da vi skulle ha' mange weekendvagter, kunne jeg slet ikke få det til at hænge sammen med privatlivet. Jeg skulle tage dobbeltvagter eller arbejde syv dage om ugen å 6 timer ... det duede bare ikke med en familie, der var presset i bund."

■■■■ fastansat:

"I bund og grund var jeg rigtig glad for mit arbejde. Der har været nogle omstillinger, der har været frustrerende at arbejde i, men det er ikke derfor jeg er stoppet. Jeg blev nødt til at stoppe, fordi vi fik et barn, og det var for ufleksibelt i forhold til at få vores arbejde til at hænge sammen med privatlivet. [...] Vi prøvede i ■■■■ men det var så stressende. Det blev en stor belastning. Min kone er den, der tjener flest penge, så det var ikke hende, der skulle finde noget andet. Den løn jeg fik i Kriminalforsorgen var ikke høj nok og svarer til at arbejde ufaglært fra 7-15 hver dag, som jeg gør nu. Det er umuligt for en børnefamilie at stille sig til rådighed hele tiden. Når tjenestelisten kommer ud, er der ikke meget at arbejde med, hvis problemerne ligger i starten af måneden. Så er der mere stabilitet i 'normale arbejdspladser' udenfor."

■■■■ fastansat:

"Det havde længe været arbejdstiderne, der gjorde, at jeg havde lyst til at blive. Det kompenserede for de mindre attraktive ting. Man kunne få familietilvæl til at hænge sammen. Men til sidst kunne jeg ikke se mig selv i det længere."

## Dimension 6: Beordrede ekstra tjenester og tvungne udstationeringer



Det, der peges på:

- 6.1 Øgning af beordrede ekstravagter skaber stress
- 6.2 Tvungne udstationeringer



## 6.1 Øgning af beordrede ekstravagter skaber stress

Der gives udtryk for:

En oplevelse af pres. At de mange beordrede ekstravagter og uvisheden i, hvornår man får dem, øger stressniveauet - både blandt kolleger og på hjemmefronten.

### fastansat:

"Du vidste aldrig, om du kom hjem til tiden. Kommer jeg hjem kl. 14 eller kl. 21? ... Der var jo én, der skulle tage vagten, hvis der manglede... Og det påvirkede det generelle arbejdsmiljø. Man skal jo bare have et stykke papir i hånden, så er det jo en beordring! Og man kunne sagtens få en på vej ud ad døren. Selvom vi vidste, at det var præmissen, at man kan blive beordret, skaber det stadig en negativ stemning. Og der var en periode, hvor det skete dagligt. Der gik folk konstant på arbejde med ondt i maven. Da vi var folk nok, kunne vi sagtens finde ud af det, når tingene spidsede til. Så var der altid nogle, som meldte sig frivilligt. Men man syntes, at det var uretfærdigt, når det handlede om, at Kriminalforsorgen ikke kunne finde ud af at tiltrække eller fastholde folk. [...]"

"Der kom mange beordringer til sidst [...] De kolleger, der tog det store slæb, er gået ned med flaget. De har fået stress, er udbændte ødelagte mennesker."

### fastansat:

"Hovedårsagen til min opsigelse er beordringer. Familien fik ondt i maven, fordi de ikke vidste, hvornår man kom hjem. Det skete ganske enkelt for ofte. Jeg er med på tjenestemandsvilkårene, men ikke så ofte. Der var ingen forståelse for det overhovedet. Ledelsen valgte hele tiden at trække den til det sidste, så man vidste det først nærmest dagen i forvejen. Det var alt for usikkert, om man kunne deltage i bryllup, fødselsdage, ferie, forlængede weekendophold, selvom man ifølge vagtplanen havde fri. Evtigt pres og stressmoment. Selv når man mødte syg op på job, fordi man vidste, at der manglede befjente, blev man beordret til at tage en vagt dagen efter eller nattevagt. Selvom man kæmpede for blot at komme igennem sin egen vagt."

### fastansat:

"Det pres, der var de seneste år ift. usikkerheden omkring, hvornår man skulle arbejde, udgjorde en stor del af min utilfredshed og den stress, der byggede sig op. Man vidste aldrig, hvornår man kom hjem fra arbejde. Vi var alle nødt til at tage en del ekstravagter for at få det til at løbe rundt, men det var stadig ikke nok - og det var igennem lang tid. De beordrede tjenester blev flere og flere, og der var ikke udsligt til at personale manglen ville ændre sig. Det var tanken om at blive beordret, der stressede konstant."

## 6.2 Tvungne udstationeringer

Der gives udtryk for:

En følelse af urimelighed. At de tvungne udstationeringer kan komme med for kort varsel, og at det ikke tages i betragtning, at privatlivet skal hænge sammen.

**fastansat:**

"[...] Jeg blev udpeget til X [fængsel], hvilket betød, at jeg måtte finde en fuldtidsplads til mit barn. Jeg kunne ikke nå at strukturere mig ud af det, fordi det var med så kort varsel. Da jeg skulle til X [fængsel], var det også med kun med en måneds varsel. Sådan noget er bare ikke godt nok. Der burde da kunne udvises et minimum af hensyn."

**fastansat:**

"Hvis jeg var blevet udstationeret til X [fængsel] eller X [fængsel], så havde jeg helt sikkert sagt op tidligere! Der var en konstant frygt blandt kollegerne i forhold til, om man blev sendt afsted."

**fastansat:**

"Vi kunne ikke få det til at passe rent privat. Jeg var beordret til at tage til X [fængsel] 1. oktober 2017 og var blevet forældet i mellemtiden, så jeg sagde op lige inden jeg skulle til X [fængsel]. Jeg havde 1,5 times ekstra kørsel hver vej. Det gik simpelthen ikke op. [redacted] og jeg kunne derfor ikke nå at 'samle vagter', men jeg blev ikke mødt på nogen måde af min leder. Det blev mit eget problem. Jeg havde ellers meldt klart ud, at jeg ikke kunne få det til at gå op, men det var der ikke forståelse for fra min nærmeste leder. Hvis jeg ikke kunne lide duften i bageriet, så måtte jeg finde noget andet."



## Dimension 7: Topledelse

Det, der peges på:

- 7.1 Den lokale ledelse har mistet sine beføjelser
- 7.2 Bemandingsproblemer bringer sikkerheden i fare
- 7.3 Nedskæringer forringer arbejdsmiljø og faglighed

## 7.1 Den lokale ledelse har mistet sine beføjelser

Der gives udtryk for:

En oplevelse af distance. At omstruktureringen har medført for mange led og skaber diskrepans mellem virkelighed og beslutninger.

**fastansat:**

"Man kunne mærke på enhedscheferne og enhedslederne, at de begyndte at agere anderledes. De kunne ikke tage en beslutning, de blev afhængige af andre og skulle dække sig ind. Det var sværere at navigere rundt i. Da fængslerne fik frataget mange af deres kompetencer, som i stedet blev flyttet ind i områdekantoret og blev varetaget af folk, der desværre ikke vidste, hvad de lavede, gav meget af det som fængselsbejntene ligger ryg til ikke mening mere [...]"

**fastansat:**

"Du mister meget den personlige kontakt, når beslutninger flytter udenfor væggene, og når beslutninger giver flere led, så giver tingene ikke mening. Det bliver regneark, der tager over. Større gab mellem beslutninger og virkeligheden."

**leder:**

"Jeg fik som leder begrænset mit råderum gevaldigt – blandt andet kunne jeg ikke selv ansatte en medarbejder. Jeg havde ikke beslutningskompetencen – og det havde institutionschefen heller ikke. Vi kunne kun indstille. Jeg underviste også i [redacted] som bibeskæftigelse, og vores tidligere HR-chef havde åbent stæet frem og sagt, at det var fantastisk at have ledere, der underviste i det, fordi det bragte noget andet med sig. Nogle måneder senere blev jeg så ringet op af en stakkels medarbejder, der skulle fyre mig som [redacted]. 'Man' var simpelthen fra oven blevet enige om, at lederne ikke tidsmæssigt kunne få det til at hænge sammen. Men det hang fint sammen for mig, og det gav mig SÅ meget. Der gik der noget i stykker for mig. Tænk, man valgte simpelthen at gå ind og styre min ledelsestid."

**fastansat:**

"Jeg har aldrig brudt mig om omstruktureringen. Initiativer med decentralisering var godt, men der kom en centralisering i decentraliseringen. Før havde jeg direkte kontakt med direktoratet, pludselig kom der alt for mange mellemled. Det brød jeg mig ikke om. Jeg har aldrig snakket med eller set områdedirektøren! Det siger noget om, at strukturen sgu er uheldig på en eller anden måde. Der er kommet større distance."

**fastansat:**

"[...] Den nærmeste ledelse har fået fjernet deres mandat og er blevet overtaget af nogen, der ikke ved, hvordan det er at være i vores hus. [...]"

**fastansat:**

"[...] Der var ting de [nærmeste ledere] ikke længere havde beføjelser til. De skulle følge ordre oppefra og havde ingen beslutningskompetencer."

## 7.2 Bemandingsproblemer bringer sikkerheden i fare

Der gives udtryk for:

En oplevelse af at være nødsaget til at gå på kompromis. At bemandingsproblemerne påvirker både de ansattes og de indsattes sikkerhed.

**fastansat:**

"[...] Når man kun er 5 mand på arbejde, så var det ofte, at vi igen måtte gå på kompromis med sikkerheden. Nogle gange var der lige pludselig for mange ude på hver etage – nogle gange det dobbelte! Men det var den mulighed, vi havde for at få det til at glide. Hvis man valgte at tage snakken ved en konflikt, gik man også på kompromis med sikkerheden, for man var ofte nødt til at gå derind alene [...]"

**fastansat:**

"Flere års nedskæringer på bemanningen var en kæmpe årsag til, at jeg sagde op. Der skete en væsentlig ændring i arbejdsforholdene. Alt for meget og for ofte alene-arbejde, gør arbejdet usikkert. Virkeligheden afspejlede ikke, hvad der egentlig blev meldt ud i forhold til bemanding. Det påvirker ens sikkerhed. [...] Jeg har stået i mange voldsomme situationer, hvor man kunne have håndteret det på en bedre og mindre voldsom måde, hvis man havde haft mere mandskab."

**fastansat:**

"Vi blev nødt til at gå på kompromis med reglerne pga. travlhed – hvilket bringer hele personalet i fare."

**fastansat:**

"Arbejdspresset var årsagen til min opsigelse. For lang tids overbelastning og for meget alene-arbejde; jeg sad med 33 indsatte – alene! Og der var meget sagsbehandling. Den disponible vagt var ofte på 'transporter', men ikke på papiret. Derfor synede det af, at vi var to på arbejde."

**fastansat:**

"Der er alt for lidt personale til at løfte den opgave at håndtere 'tungere og tungere' indsatte. Før var det Politiet, der kørte med arrestanttransporter. Pludselig skulle vi selv køre de indsatte [...] og det var en kæmpe opgave [...] Vi kunne ikke opretholde sikkerhed og orden, og vi kunne ikke være der for de indsatte, og vidste ikke om de var ok [...]"

**fastansat:**

"Der var behov for flere hænder. Flere kolleger. Det skaber utryghed."

## 7.3 Nedsikringer forringer arbejdsmiljø og faglighed

Der gives udtryk for:  
En oplevelse af frustration. At man oplever, at der bliver sparet på alt, uden hensyntagen til konsekvenserne.

**fastansat:**

"Vi fik ikke længere supervision. Og det var sværere at få psykologhjælp. Og personalemødet blev også skåret væk. Så er det svært at sætte en fælles dagsorden og etablere en holdindsats. Det fungerer ikke på skrift! Der var behov for at drøfte fælles indsatser. Hvad skal der være fokus på? Hvad er vigtigt på vores afdeling? Osv. Men holdningen var blot: 'I løser opgaven, så det behøver vi ikke' og 'Det kræver ressourcer at hive alle ind til møder'. Den menneskelige del er helt væk i Kriminalforsorgen. Det er meget skræmmende, og en helt forkert prioritering af midlerne."

**fastansat:**

"[...] I 2011 da jeg startede, var det fandeme en god arbejdsplads – der var god stemning, der var god bemanding, og vi fungerede godt med de indsatte. Det var en helt anden tid. Men så kom der 3-4 forskellige justitsministre på kort tid. Og så skulle der spares, og det har haft sin pris."

"Langsomt blev der pillet ved normeringen og goderne i forhold til kurser samt småting som frugtordninger, mad i kantinen osv. osv. Hele tiden ringere og ringere vilkår."

**fastansat:**

"2% besparelser påvirkede hele Kriminalforsorgen. Det var det, ledelsen brugte mest tid på! Det spredte sig ud til det hele."

**fastansat:**

"Hvis man kigger ned fra oven, så fandtes der ikke en eneste personalegruppe på X [fængsel], hvor det ikke kørte ad helvede til. Fængselsbejante, sygeplejersker, værkemestre osv.; alle var max pressede. Vi skulle jo spare på alt."

**fastansat:**

"Der blev skåret og sparet, så det gik ud over de indsatte og ansatte. Vi kunne heller ikke komme på konflikt håndteringskurser."

## Dimension 8: Vagtplanlægning



Det, der peges på:

8.1 Den fordelagtige fleksibilitet er væk

## 8.1 Den fordelagtige fleksibilitet er væk

Der gives udtryk for:

En oplevelse af, at fleksibiliteten kun går én vej. At det personlige forsvinder, og at der ikke længere bliver taget hensyn til, at privatlivet skal gå op. At et værdsat gode er forsvundet.

### fastansat:

"I starten, da vi havde en tjenestelieferer, kunne vi snakke sammen og få tilrettelagt vagter ud fra personlige behov. Nu skal alt foregå centralt. Det personlige forsvinder fuldstændigt. 'Nå, nu igen' tænker man.. nu blev forholdene igen forringet. Flexibiliteten går kun en vej. Der er ingen fleksibilitet den anden vej. [...] når man vedvarende bliver ved med at skære ned og samtidigt forlanger mere, så hænger det slet ikke sammen."

### fastansat:

"[...] jeg har altid skulle køre meget for at komme på arbejde. Jeg var glad for den fleksibilitet; at vi kunne have sammenhængende vagter og dobbeltvagter, der varede 12 timer, så jeg kunne være afsted flere dage ad gangen, og vi havde gode overnatningsmuligheder. Så blev reglerne strammet op ift. arbejdsreglerne, og det måtte vi finde os i! Max 5 dobbeltvagter på en måned blev det til. Jeg havde været vant til, at jeg kunne tage afsted fredag middag og komme hjem igen mandag middag, og så var vagterne kun afbrudt af at sove. Så når jeg kørte hjem, så havde jeg fri. Det fungerede rigtig godt i vores lille hjem. Det gjorde, at jeg ikke havde barns sygedag på de ■■■■ børn vi har, fordi jeg så havde fri mange af gangene, når de var syge. Min kones arbejde var tilpasset til mine vagter. Ændringerne i arbejdsreglerne havde indvirkning på det hele."

### fastansat:

"[...] Sygefraværet faldt til ingenting, da vi fik lov til selv at have indflydelse. Det er goderne i Kriminalforsorgen, som er forsvundet. Der forsvinder noget uden den personlige kontakt. Man kunne ikke blive mødt i sine ønsker, hvilket er det, der får privatliv og arbejdsliv til at gå op i en højere enhed. [...]"

### fastansat:

"[...] En af fordelene ved at være ansat som fængselsbefjert var netop, at man kunne tage dobbeltvagter. Man kunne følge op på mange af de ting, man startede, fordi man var der en hel dag.[...] Den helt store fordel ved at have dobbeltvagter var færre dage på arbejde i løbet af en måned. Jeg kunne for eksempel nøjes med at have 12-14 arbejdsdage. Jeg bor i ■■■■ og skulle køre til ■■■■ så jeg sparede også en del transporttid."

### fastansat:

"Største faktor for min fratædelse var manglende medbestemmelse af min arbejdstid. Det har ellers altid været et kæmpe plus, at jeg kunne bestemme mine vagter. [...] Det blev taget væk [...] For arbejdede tjenesteliefereren kun for X [arrest], men det blev ændret til, at h\*<sup>n</sup> skulle planlægge for fire forskellige arresthuse. [...] Men med det, mistede vi fleksibiliteten [...]"





## Dimension 9: Kulturen blandt kollegerne

Det, der peges på:

- 9.1 Usund kultur blandt de ansatte
- 9.2 Dårlig modtagelse af nye
- 9.3 Uengagerede kolleger skaber frustration
- 9.4 ”Negativt styrende” ansatte sætter dagsordenen
- 9.5 Skærpet tone og adfærd overfor indsatte
- 9.6 Unødvendige magtanvendelser

## 9.1 Usund kultur blandt de ansatte

Der gives udtryk for:

En oplevelse af svækket tillid. At man ikke har tid til at pleje det kollegiale, hvilket går ud over sammenholdet og arbejdsglæden. At den dårlige relation til kollegerne tager fokus fra kerneopgaven.

**fastansat:**

"Min primære opsigelsesgrund var et dårligt arbejdsmiljø plaget af årelange konflikter. Tonen blandt kollegerne var grotesk dårlig. Der blev bagtalt, sladret og fundet på historier. Der er ikke en særlig sund kultur i fængslerne [...]. Over tid præger det menneskers natur at være i sådan et miljø. [...] Det er lederne og ens kolleger, der gør en syg. [...]"

**fastansat:**

"[...] Man har jo brug for at kunne stole på hinanden, og det følte jeg ikke, at jeg kunne til sidst. Der var stor frustration blandt alle. [...] Folk gik ned med stress, var negative og bagtalte hinanden. Arbejdsmiljøet var simpelt hen blevet så dårligt. Fokus kom væk fra kerneopgaven. ALT blev skåret væk – det kollegiale smuldrede. Vi fik for travlt, og det var så ærgerligt. Før spiste vi sammen og hyggede os. Så fik vi også snakket om det faglige. Til sidst var der ingen, der hjalp hinanden – og det gik ud over de indsatte. Folk blev så opgivende, og det smitter selvfølgelig. Da jeg sagde op, tror jeg, at der var 12 andre, der fulgte med i kølvandet."

**fastansat:**

"Arbejdsmiljøet er ændret. Man har ikke det sammenhold, som man havde, da jeg startede i 2006. Der manglede tid til at pleje det kollegiale. Til sidst måtte man ikke have tid til at 'sidde ned'. Man gik lidt for meget op i effektivitet og har mistet noget på den anden konto. Der skal være tid til at pleje det kollegiale. [...] Arbejdet kan jo næsten være, hvad det er – bare man er sammen med nogle gode kolleger."

**fastansat:**

"Vi havde altid haft et godt forhold, men der kom en meget negativ stemning. [...] Det var hver mand for sig. Og vi er faktisk i et miljø, hvor vi er afhængige af hinanden. Det blev svært at opretholde arbejdsmoralen. Jeg kunne ikke holde det ud til sidst. [...]"

**fastansat:**

"Folk var hårde ved hinanden. Vi var hurtige til at dømme hinanden. Folk rakkede ned og snakkede om hinanden i stedet for med hinanden [...]"

## 9.2 Dårlig modtagelse af nye

Der gives udtryk for:

En følelse af ikke at være velkommen. At man ofte er overladt til sig selv som ny. At der skabes hierarkier, og at eleverne er lavest i fødekæden.

**fastansat:**

"Ingen tog hånd om nye, hvis man havde været et andet sted i Kriminalforsorgen før. Jeg skulle bare klare mig selv. Ingen sidemandsoplæring. Ingen føl. Ingenting."

**fængselsbetjent på prøve:**

"Du bliver målt og vejlet, når du kommer ind som ny. Du skal ikke tro, at du er bedre end andre. Du bliver målt på dine sociale egenskaber og på, om du bakker dine kolleger op. [...] Der er hierarki mellem fastansatte og elever, og der hersker sådan en mentalitet med at 'du er bare elev, så du skal gøre det hele', mens de 'gamle garvede' bare sad og smovsede kager. Så meget brok og bagtaleri. I starten kan man godt lukke ørene for det, men til sidst bliver du præget af det. Jeg kender flere, som havde det rigtig skidt [...], og jeg selv er gået grædende hjem flere gange. Jeg har snakket med min enhedsleder om det, men det var som om, hun ikke rigtig troede på mig. Som om hun havde mere tillid til de fastansatte."

**fastansat:**

"[...] Der blev talt uartigt til de nye. Vi havde nogle, der var 'indstationerede', og dem talte man heller ikke pænt til. De blev ikke introduceret til noget som helst. De skulle selv finde ud af det [...]. Det var ganske forfærdeligt. Ordentligheden er helt væk, og det gælder hele vejen rundt."

**fastansat:**

"Der blev ikke set på logistikken [i forhold til beordringer]. Man så kun på, hvem man 'syntes skulle ha' den'. Det var ud fra anciennitet, så de gamle fik ikke nogen, mens de nye fik dem alle sammen. Det var en mærkelig måde at gøre det på, og det var ikke retfærdigt."

**fængselsbetjent på prøve:**

"Man fik bare lov til selv at skrive en sag og svømme rundt i sin egen sø. Jeg skulle selv lave udgang og finde ud af, hvordan man gør. Der var ingen, der forklarede mig hvordan. Man fik bare lov til at passe sig selv. Vejlederen var fin nok, men problemet var bare, at jeg næsten aldrig var sammen med ham. Det vidste han også godt selv. Det var vel mangel på tid."

## 9.3 Uengagerede kolleger skaber frustration

Der gives udtryk for:

En oplevelse af, at de kolleger, der kun yder et minimum, skaber dårlige betingelser for dem, der brænder for jobbet. At det er for svært henholdsvis at motivere eller slippe af med de ansatte, som ikke ønsker at være der.

**leder:**

"Der findes rigtig mange betjente, som har været ansat i Kriminalforsorgen i mange år, som ikke har lyst til at være der længere, men de tør ikke sige op, fordi de er bange for ikke at kunne finde et nyt job. Mange går bare og tænker på den der pension..."

**fastansat:**

"Man skal ansætte folk, som er egnede og brænder for jobbet fremfor at ansætte folk, som er af den opfattelse, at man kan sidde med fødderne oppe på skuffen en hel dag uden at have nogen som helst faglig, menneskelig og sikkerhedsmæssig interesse i jobbet. Der var lidt den her holdning: 'Jeg vil gerne lukke fanger ind, men jeg vil ikke lave sagsbehandling'. Der var en særlig holdning til de indsatte, og til at udføre arbejdet; Ingen passion, ingen lyst til at være her [...]"

**fastansat:**

"Tjenestemandsbegrebet gør, at flere ikke bliver sagt op, selvom de burde. Flere er kørt trætte, men kan ikke se en anden vej at gå. De har nået en alder, hvor de ikke tør lære noget nyt. Så bliver man egentlig bare hængende og har en negativ holdning til det hele. Hvordan skal man motivere en mand eller kvinde, der ikke gider være her?!"

**fastansat:**

"Tjenestemandsbegrebet bør afskaffes, det er alt for svært at fyre folk, der ikke duer til deres job. I stedet så hænger man på dem, det gælder både betjente og ledere. Man flytter rundt på dem fra sted til sted, og det hele går bare i ring. Det går selvfølgelig ud over de dygtige folk, der hele tiden skal leve med, at der findes uduelige folk, man ikke kan fyre. Det er virkelig at gøre grin med dem, der passer deres arbejde godt."

**fastansat:**

"Mange går i stå i Kriminalforsorgen og bliver dovne, fordi der ikke sker noget nyt, ikke meget udvikling som menneske. [...] Folk sidder fast."

**fastansat:**

"Nogle betjente bliver hængende – selvom de burde sige op, fordi de synes, at det er grænseoverskridende at skulle søge et andet job. De har jo aldrig prøvet andet. Men det er de færreste, der glæder sig til at gå på arbejde."

## 9.4 "Negativt styrende" ansatte sætter dagsordenen

Der gives udtryk for:

En oplevelse af frygt for at sige sine kolleger imod, fordi man kan blive frosset ud. At ledelsen kender til problemet, men stiltiende accepterer adfærden.

**fastansat:**

"[...] Ingen turde at sige fra. Dem der siger fra, er dem, der stopper. Hvis vi sagde det højt, så blev vi jo jaget vildt. Det er voksenmobning, og det er ikke muligt at sige fra over for denne her kultur. De negativt styrende er bredt repræsenteret. Det er en bestemt personlighedstype. De havde et bestemt menneskesyn, som ikke var i overensstemmelse med principprogrammet. De var ikke i overtal, men de styrede alligevel. De satte dagsordenen, fordi der var så store personlige konsekvenser for dem, der sagde fra. [...]"

**fængselsbetjent på prøve:**

"[...] Man måtte ikke gå mod strømmen. [...] Jeg og flere andre blev bagtalt og holdt direkte udenfor, specielt af de 'gamle garvede', og flere fandt sig bare i det og gik ned. Det var simpelthen så indspist, og nogle få gjorde livet virkelig surt for de mange. [...] Det var simpelthen voksenmobning på grelt plan. Det er det værste, jeg har oplevet. Uden glimt i øjet og direkte ondskabsfuldt. Jeg gik til ledelsen flere gange, og jeg ved, at andre også gjorde det, men der blev intet gjort ved det. Man sagde, at man lyttede til, hvad jeg sagde, men der skete ingenting. Tingene fik lov til at fortsætte i samme dur og eskalerede bare."

**fastansat:**

"Der var bare nogle kolleger, der bestemte mere end andre. Og det fik de lov til. Der var nogle, der blev deciderede ubehagelige, og det virkede som om ledelsen var bange for dem [...]"

**fastansat:**

"Du bliver ikke populær, hvis du går videre med noget som helst. Der bliver heller ikke taget hånd om det, og det kræver noget at stå imod [...]"

**fastansat:**

"[...] Der var aldrig nogen, der sagde det til dem direkte. Det er en måde at overleve på at ikke sige det. Der er 2-3 personer, som på ingen måde burde være i det system, og de kan ødelægge et helt arbejdsliv for én. Der er fantastiske kolleger tilbage, de andre fylder bare rigtig meget. [...]"

## 9.5 Skærpet tone og adfærd overfor indsatte

Der gives udtryk for:  
 En oplevelse af svækket etik. At der hersker et splittet menneskesyn, hvor det relationelle er nedprioriteret, og hvor det handler om at være ”hård”.

### fastansat:

”Tonen blev skærpet, der var ikke overskud til de indsattes problemer længere. Kollegerne gav en kortere snor. Attituden, måden at snakke på, det blev en mere hård tone. [...] I takt med den negative udvikling blev det mere farligt at være på arbejde. Før havde vi hinandens ryg, men pludselig kom det an på, hvem man var på arbejde med. Der kunne være kolleger, der selv havde tilspidset en situation. Når en ansat er frustreret, så bliver de indsatte det også, og reglerne bliver ikke overholdt. [...]”

### fastansat:

”Menneskesynet manglede helt. De indsatte skulle bare passe sig selv. [...] Jeg blev hurtigt upopulær, fordi jeg så de indsatte som nogle, man skulle tale MED og ikke kun TIL. Jeg ville gerne hjælpe med at få de indsatte ‘ud på den anden side’. Der var en episode, hvor kæresten havde slået op med en indsat, og han var åbenlyst ked af det og frustreret. Men han fik at vide, at ‘han bare skulle holde sin kæft og gå ind på cellen’. Det gjaldt om at være hård.”

### fastansat:

”[...] Der var lidt en macho-kultur. Hvis man havde et lidt mere humanistisk menneskesyn på de indsatte, blev man set som værende mindre sikkerhedsduelig. Men min sikkerhedsopfattelse har aldrig fejlet noget!”

### fastansat:

”[...] De kolleger, der havde en anden og hårdere tilgang, ville gerne sætte dagsordenen. De strammede op og tog tingene meget bogstaveligt, og de havde samme indstilling som nogle af de indsatte. [...]”

### fastansat:

”[...] Jeg har oplevet kolleger, som trak i forkerte retninger, kolleger som sagde, at man ikke skulle tage principprogrammet så højtideligt. Det var meget vanskeligt i starten. [...]”

## 9.6 Unødvendige magtanvendelser

Der gives udtryk for:

En følelse af at være klemt. At man stemples som ”stikker”, hvis man anmelder en kollega, der er gået over strengen - og at ledelsen ser gennem fingrene med det.

### fastansat:

”I X [fængsel] var der nogle kolleger, som gik over grænsen og havde en negativ adfærd over for de indsatte. Men der er en forventning om, at man bakker hinanden op uanset hvad, og det ligger dybt i kriminalforsorgen... Jeg har siddet flere gange med en ubehagelig følelse i kroppen. Der blev givet tussinger og taget kvælertag på en indsat, da jeg var i arresten som ny elev. [...] og der var dårlig ledelse, som så gennem fingrene med det. [...]”

### fængselsbetjent på prøve:

”[...] Jeg kommer tilbage og snakker med cheferne [efter overværelse af to kolleger, der har anvendt unødvendig magt]. Alle siger det samme som min vejleder: ‘Du skal tænke på dig selv og det, der kan komme til at ske – blandt andet at ingen vil snakke med dig’. [...] Jeg følte, at der blev gjort rigtig meget for at lægge lå på. Cheferne kontaktede mig sågar også i fritiden og bad mig om at tænke mig om.”

### fastansat:

”Der var dagligt magtanvendelser. Det var voldsomt, og gentagne gange gik kolleger over strengen. I en magtanvendelse går det hurtigt, og man skal have styr på en masse ting inden for 30 sekunder. Når håndjernene er på, og man har styr på situationen, så skal magtanvendelsen stoppe. Men det stoppede ikke altid der. Flere betjente fortsatte med at udøve magt. Det er os, der ved bedre, os der er forbillede, og vi skal være de ordentlige! Jeg håber, at det var et udtryk for frustration, men det var det nok desværre ikke. Det var nogle bestemte typer af medarbejdere, der trådte over strengen. Det var ansatte, der havde været i systemet og på den pågældende afdeling i lang tid. I stedet for at tale en konflikt ned, så fik de den til at eskalere. Der var nogle toneangivende mennesker, der gjorde det. Og det er svært at stå frem! Du ville være alene om det, og så er dine dage talte. Derfor er det en god ide med en whistleblower ordning. Det er en medarbejderudfordring, men det er også et ledelsesmæssigt problem. [...]”

### fastansat:

”På X [redacted] foregår der magtanvendelser, som ikke er nødvendige. Jeg nævnte det for tillidsmanden, men intet skete. Nogle af fængselsbetjentene udnyttede, at de indsatte ikke kendte deres rettigheder. En indsat lå i håndjern på maven – men fik også lige et stud peberspray i øjnene. Efter episoden blev der sagt: [redacted] Man skulle holde sin kæft! Man blev kaldt for ”stikker”, hvis man sagde noget. En var blevet fyret fra X [fængsel], fordi han ’havde stukket en af sine kolleger’, som ny betjent. Han blev kaldt for ’stiktersvin’ og hans kone for ’stikkerluder’. Folk var super hårde mod ham, selvom han var en god kollega.”

## Dimension 10: Fysisk og psykisk arbejdsmiljø



Det, der peges på:

- 10.1 De "forreste" rammes hårdt
- 10.2 Angst for egen sikkerhed
- 10.3 Udbændthed



## 10.1 De ”forreste” rammes hårdt

Der gives udtryk for:

En oplevelse af mental træthed. At man bliver psykisk mærket, når man ofte er den ”stærkeste” og ofte står forrest. At det er antallet af episoder over tid, som gør udslaget.

**fastansat:**

”Jeg var ikke bange for at vidne, så det gjorde jeg i nogle sager, men så opsøgte de mig på min bopæl. De har smadret min bil og smidt sten ind ad ruderne. Politiet havde fundet mit navn i [redacted] og holdt mig og min familie under opsyn længe. Det påvirker. [...] Da jeg startede i Kriminalforsorgen var kulturen og holdningen, at man ikke skulle lade sig påvirke af de oplevelsen. ’Tag en tudekiks og kom videre-mentaliteten’ var herskende. Det jævne pres gennem mange år, tror jeg er årsagen til min tilstand i dag. Det var mange voldsepisoder gennem årene, som gjorde det. Jeg har altid været med, når der skete noget, og blevet brugt til de krævende opgaver. I en periode blev jeg brugt til at komme ind på en afdeling, hvor de ansatte ikke rigtig ville opgaven. Så skulle jeg forsøge at præge holdningen i en mere korrekt retning. Det har været mere på mig, end jeg egentlig troede og mærkede dengang. Jeg er glad for at vi fik børn, ellers havde jeg kørt mig selv helt ud over.”

**fastansat:**

”Jeg blev psykisk påvirket efter nogle overfald på mig selv og mine kolleger, og jeg har været med til at skære to ned, som hængte sig i cellerne. Den ene var død, den anden fik vi pustet liv i. Det var ofte, når vi åbnede dørene, at der skete noget. Jeg har oplevet en indsat, som forsøgte at smide kogende vand i hovedet på mig [...] en anden indsat knuste et spejl, og stak ud efter mig. [...] Jeg stod ellers altid forrest, når vi skulle tage en diskussion eller håndtere en indsat, for jeg var god til det. I takt med de mange ubehagelige oplevelser, trak jeg mig og følte, at jeg svigtede mine kolleger og ikke bakkede op, som jeg burde.”

**fastansat:**

” [...] Der var en masse uheldige og voldsomme episoder, som jeg har været en del af. Jeg havde en position, hvor det ofte var mig, der skulle løse dem. Jeg sagde aldrig nej, hvis nogen bad om hjælp. Jeg skulle have været bedre til at sige nej. Det er mængden af episoderne, som har fået bøgeret til at flyde over [...]”

**fastansat:**

”Jeg stod altid forrest, fordi jeg var god til at tale de indsatte ned. I 2007 blev jeg uddannet indsatsleder, og de sidste 8-10 år var jeg i centralvagten, hvor der også er en isolationsafdeling. Det er et barskt sted at være! Alle ballademagerne og de psykisk syge, disciplinærsagerne osv. gør det til et hårdt miljø. Alle de her daglige konfrontationer, kunne jeg mærke, bed på mig. Jeg blev mentalt træt. [...]”

## 10.2 Angst for egen sikkerhed

Der gives udtryk for:  
 En oplevelse af utryghed. At man hverken føler sig tryk på arbejde eller uden for murene.

fastansat:

"Der opstod en utryghed, før jeg skulle møde på arbejdet, jeg begyndte at blive utilpas, fik ondt i maven og hovedet. Jeg lukkede mig inde i et døgn inden. Det var sådan de startede – symptomerne på PTSD. [...] Man skal også møde disse mennesker på den anden side, hvilket skaber yderligere utryghed. [...] De verbale trustes som 'Jeg ved, hvor du bor, jeg slår din familie ihjel', får en helt anden betydning på et sted som [redacted]"

fastansat:

"[...] I retten mødte flere bandedlemmer op og truede os. [...] Jeg gled mere og mere af – for jeg var bange for min egen sikkerhed."

fastansat:

"[...] Kan jeg nu klare det, der kommer til mig? Kan jeg håndtere det? Det var en tanke i starten af hver vagt."

fastansat:

"Det blev mere og mere 'os' mod 'dem'. Når man forlod kontoret, var man hele tiden på vagt. Man vidste ikke, hvad de kunne finde på at gøre, hvis man mødte dem på gangen."

fastansat:

"Vi fik sikkerhedsmæssige ordrer; vi skulle altid sidde tæt på en nødudgang på restauranter; vi skulle altid tjekke, om der var nogen, der fulgte efter os; vi skulle helst holde os væk fra store koncerter; og trafikmæssigt var der også regler, og oveni det skulle vi honorere §10."

fastansat:

"Man er hele tiden på vagt, og man taler hele tiden om at se sig over skulderen. Mange af mine kolleger talte hele tiden om, at de var bange for at møde en tidligere indsat."

fastansat:

"I det sekund du bliver fængselsbetjent, lærer du at scanne mennesker! Du ved ikke, hvem det er, du møder. Det gør noget ved os som mennesker, at have det job, vi har, for vi skal hele tiden have antennerne ude – også når vi har fri."

## 10.3 Udbæredthed

Der gives udtryk for:

En oplevelse af følelsesmæssig overbelastning. At man kan have svært ved at mærke, når man er udbændt. At det ofte er andre omkring en, der ser det først.

fastansat:

"Jeg havde det ikke særlig godt. Det der med at sove om natten gik heller ikke særlig godt. Det hele kørte rundt i hovedet på mig hele tiden. Både trusterne og [redacted] Det påvirker virkelig en. Man er i alarmeredskab hele tiden. Min familie var meget bekymret til sidst."

fastansat:

"Pludselig eksploderede [redacted] års tjeneste og episoder, som aldrig var blevet bearbejdet ordentligt. [...] Der var flere gange, hvor mine kolleger sagde til mig, at jeg skulle slappe af og ikke reagere så voldsomt. [...] Jeg havde det virkelig ikke godt, men jeg kunne ikke selv se det. Jeg havde en uge, hvor jeg bare lå i sengen og grød. Da jeg kom tilbage fik jeg at vide, at jeg var udbændt, og jeg fik en ny stilling, som var mere stille og rolig. [...] Jeg har efter opsigelsen svære psykiske problemer, samt psykoser, hvor jeg genoplever ting. Jeg går til psykolog og er blevet et nummer i psykiatrien, som har givet mig CV mærkatet: 'PTSD i svær grad' samt 'Svær depression' med oplysning om, at 'De måske gennem årelang behandling, kan give mig et dårligt liv', som lægen udtalte det."

fastansat:

"[...] Den følelsesmæssige stress påvirker dig mest. Du kan ikke selv se det, men din familie og dine venner ser det. Jeg blev mere og mere asocial. Det var mange ting, der spillede ind; [redacted] episoden [redacted] gjorde indtryk, og en kollega blev forfulgt på vej hjem fra vagt af medlemmer fra [redacted] og følte sig voldsomt truet. Han kom aldrig tilbage!"

fastansat:

"[...] Jeg kunne ikke mere! Jeg var blevet bange og reagerede kraftigt på høje lyde, hurtige bevægelser osv. [...] jeg blev sygemeldt med stress. Psykologen sagde, at jeg skulle blive hjemme, og overhovedet ikke tænke på, hvornår jeg skulle tilbage! Samme aften bliver min kollega [redacted] Så knækkede filmen for alvor for mig. Der skete et eller andet i mig. Nu følte jeg, at jeg overhovedet ikke var sikker nogen steder!"

fastansat:

"Jeg er blevet diagnosticeret med PTSD. Jeg er hele tiden opmærksom på mine omgivelser. Jeg er blevet mere grådabil, har tendens til at være hård og overfølsom overfor lyde."

## Ekstra dimension: Tjenestefri\*

Det, der peges på:

E1.1 Afslag på tjenestefri

E1.2 Manglende opfølgning under tjenestefri

## E1.1 Afslag på tjenestefri

Der gives udtryk for:

En oplevelse af unfair behandling efter mange års loyalitet. At man fratages muligheden for både et kompetenceløft og en tiltrængt pause, og derfor føler sig nødsaget til at sige op.

**fastansat:**

"Man forsøgte at tvinge folk til at blive ved at give afslag på tjenestefri, men det er den helt forkerte strategi. Det får bare folk til at sige op i stedet for. Nogle gange har man brug for luft, når man arbejder i så hårdt et miljø, men det bliver ikke respekteret."

**fastansat:**

Jeg søgte om tjenestefri i en periode, men fik blankt nej, og derfor sagde jeg op. [...] Den måde jeg blev behandlet på – hvad fanden er det for noget!? At holde fast bare for at holde fast! Hvilken medarbejder vil man have fået ud af det, hvis jeg ikke havde haft nosser til at gå? Jeg følte, at man ville stå i vejen for en udvikling [...]"

**fastansat:**

"Jeg havde et stort behov for tjenestefri på daværende tidspunkt. Det kunne ikke bevilliges grundet personalemangel. Eneste alternativ var en opsigelse. Det skuffede mig meget."

**fastansat:**

"Jeg søgte først om halv tid, men fik afslag. Så søgte jeg derefter orlov, men fik afslag grundet personalemangel. Jeg ville gerne snuse til arbejdet i kommunen med en tjenestefri periode. Men jeg fik afslag. Jeg ville ellers bare dygtiggøre mig inden for mit fag, og i Kriminalforsorgen er der jo ingenting. Når jeg endelig spørger om noget, og jeg spurgte sgu aldrig om noget, så kunne jeg ikke få det. 'Så kan I rende mig', tænker man. Jeg følte mig ikke værdsat."

**fastansat:**

"[...] Jeg trængte til luft og til at prøve noget nyt efter 10 år i Kriminalforsorgen. Jeg søgte om det, og min nærmeste leder bakkede op omkring det. Min næste leder bakkede også op, men så fik jeg afslag fra områdekontoret. Det var ren generalisering! Man mente, at man kunne fastholde folk, hvis man ikke gav dem orlov. Jeg ville gerne have holdt en dø'r åben, men jeg følte mig ikke ønsket tilbage. Kriminalforsorgen forsøgte ikke engang at holde på mig. Det er da sundt at komme ud og komme tilbage med fornyet energi! [...] Hvis de ikke engang kunne give mig det efter 10 år, så gider jeg sgu ikke mere. [...] Hvis man vil fastholde de gode medarbejdere, så skal man lytte til lederne, der gerne vil bakke op om en tjenestefri periode. Man føler sig som én i rækken og ikke som individer. Så mister man loyaliteten over for firmaet."

## E1.2 Manglende opfølgning under tjenestefri

Der gives udtryk for:

En oplevelse af ikke at være værdsat. At en tilkendegivelse af, at man var vigtig, muligvis kunne have fået en til at blive.

**leder:**

"Der er postet så mange penge i mig! Undervejs har jeg også uddannet mig til leder. Men ingen tog kontakt for at få mig tilbage, da min tjenestefri periode var ved at udløbe. Man får bare lov til at gå. Ingen afsked. Ingen tak for denne gang. Ingen der prøvede at få mig tilbage. Jeg forlod bare organisationen, og det føltes som om ingen bemærkede det. Kun et brev om, at jeg ikke længere var ansat."

**fastansat:**

"Da min orlovsperiode var ved at udløbe, modtog jeg et brev, hvor der stod, at med mindre jeg gjorde noget aktivt, ville min ansættelse bare udløbe. Det var sådan man blev værdsat og anerkendt for 10 års tro tjeneste. Ingen ønskede at tale med mig. Det var simpelthen så skuffende."

**fastansat:**

"[...] Jeg blev ansat i kommunen sammen med to politifolk. De fik tjenestefri et år og skulle til uformel samtale en gang hver 3. måned. Det var en god måde at løse det på. [...]"

**leder:**

"Jeg har ikke været i kontakt med nogen, mens jeg var på orlov. Jeg fik et brev ind ad døren, hvor der stod, at hvis jeg intet foretog mig, så ville min ansættelse udløbe. Så skulle jeg komme med min opsigelse. Det gjorde jeg, og siden har jeg ikke talt med nogen. Ingen fratrædelsessamtale. Ingenting."

## Ekstra dimension: Uddannelsesforløb\*

Det, der peges på:

- E2.1 Ikke indfrieede forventninger til indhold på skolen
- E2.2 Ikke indfrieede forventninger til indhold i jobbet

## E2.1 Ikke indfrieede forventninger til indhold på skolen

Der gives udtryk for:  
 En oplevelse af diskrepans. At indholdet på uddannelsen ikke var som forventet.

**■■■■ fængselsbetjent på prøve:**

*"Niveauet på skolen var så let, at jeg blev demotiveret i min hverdag. Jeg søgte personligt mere udfordring. Jeg er blevet politiibetjent i stedet. Jeg kan slet ikke forstå, at man kan blive politiibetjent på 2 år, imens det tager 3 år at blive fængselsbetjent. Eftersom jeg nu har gået på begge uddannelser ved jeg, at der er så mange flere ting en politiibetjent skal lære. Der må være andre end mig, der kan se, at det ikke giver mening. Politikadet tager 6 måneder, imens jeres nye transportbetjentuddannelse tager 2 år. Det giver overhovedet ingen mening!"*

**■■■■ fængselsbetjent på prøve:**

*"Den fysiske træning var ikke, hvad jeg havde regnet med, og jeg kunne ikke holde til det."*

**■■■■ fængselsbetjent på prøve:**

*"Kommunikationen mellem ■■■■ og institutionen mangler rigtig meget. De gamle garvede sidder med en gammeldags holdning til, hvordan det burde være. Det harmonerer ikke med det, man lærer på skolen."*

**■■■■ fængselsbetjent på prøve:**

*"Der var rigtig meget spildtid. Der var ting, som henvendte sig til unge mennesker i 20'erne, ting, som jeg som ■■■■-årig måske tager for givet, at man ved – i hvert fald i min alder. Skoleopholdet synes jeg også var for langt. Jeg havde dog rigtig meget gavn af konflikt håndtering og rapportlære."*



## E2.2 Ikke indfrieede forventninger til jobbet

Der gives udtryk for:

En følelse af at være blevet vildledt. At man ikke skulle beskæftige sig så meget med det relationelle, som man forventede og var blevet ”lovet” på skolen.

### ■ fængselsbetjent på prøve:

”Jeg troede jo på det, der blev vist i jeres rekrutteringsvideoer – men det er bare ikke virkeligheden. Vi hjælper ikke nogen med at komme kriminalitetsfri ud til livet på den anden side, for det er der ganske enkelt ikke tid eller ansatte nok til.”

### ■ fængselsbetjent på prøve:

”Hovedformålet med overhovedet at blive fængselsbetjent, var at gøre en forskel. Det betød rigtig meget for mig at kunne skabe noget for de mennesker, der kommer ind, og den livssituation de står i. [...] Det var derfor, at jeg søgte ind, og det var også det, jeg blev skolet i på uddannelsen – blandt andet, da vi i starten sad og skrev et brev om, hvad vi stod for osv. Det ville jeg gerne honorere, men jeg mødte rigtig mange udfordringer – mest med kollegerne frem for de indsatte.”

### ■ fængselsbetjent på prøve:

”Jeg havde fået at vide fra start, at der var en del administrativt arbejde, men jeg kommer i praktik i et par dage og får virkelig øjnene op for, hvor meget administrativt arbejde der er – i hvert fald i X [fængsel]. Jeg søgte ikke ind i faget for at sidde foran en computer det meste af tiden, men derimod for at være en del af det store team, som gerne ville gøre en forskel, og det føler jeg ikke, man kan foran en computer. [...] Du kan jo næsten ikke engang snakke med en indsat uden at skulle skrive en rapport.”

### ■ fængselsbetjent på prøve:

”En god ide ville være at lade de nye ansatte prøve at se det fængsel, som de ønske at ansøge – inden de vælger. Vi har simpelthen ikke den fjerneste anelse om, hvad det er, man kommer ud til! Det er brand ærgerligt.”



# Anbefalinger

# Anbefalinger

- 1) Styrke fængselsfagligheden ved at skabe flere kompetenceudviklingsmuligheder
- 2) Etablere karrierespor/veje
- 3) Genindføre lederuddannelse samt efteruddannelse til ledere
- 4) Genindføre supervision
- 5) Løn, som afspejler det generelle lønniveau i relaterede brancher med samme vilkår
- 6) Opprioritering af det relationelle arbejde
- 7) Tilpasse måltal til lokale forhold og stole mere på den fængselsfaglige vurdering
- 8) Give fleksibilitet og medbestemmelse tilbage i vagtplanlægningen (fokus på 'work-life balance')
- 9) En højere normering
- 10) Give flere beslutningskompetencer og beføjelser til den lokale ledelse
- 11) Fokus på at styrke det kollegiale sammenhold
- 12) Styrke den fængselsfaglige etik overfor de indsatte
- 13) Gøre op med "stikker-kulturen" (det skal være tilladt at sige fra)
- 14) Tydelig afstandstagen til mobning (en klar antimobbe-politik)
- 15) Etablere onboardingprocesser for "indstationerede"
- 16) Etablering af et internt "syge-råd" (professionel støtte og vejledning ved længerevarende sygdom)
- 17) Hurtig indgriben ved signaler på stress
- 18) Tillade tjenestefri perioder
- 19) Opfølgningssamtaler under tjenestefri perioder
- 20) Sikre overensstemmelse mellem indhold på uddannelsen og arbejdet på tjenestestederne
- 21) Målratte fastholdelsestiltag og evt. rekruttering i forhold til "klynger"
- 22) Etablering af et fratrædelseskoncept med opsamlings af fratrædelsesgrunde til brug for læring