

---

RAPPORT

# FYRA KORTA ARTIKLAR OM KRIMINALVÅRD

Anders Bruhn, Per-Åke Nylander, Odd Lindberg

Working Papers and Reports Social work 2 | ÖREBRO 2013



---

Editors: Anders Bruhn, Odd Lindberg

# Fyra korta artiklar om kriminalvård

---

## Delrapport från projektet Kriminalvårdare i anstalt 2007–2010

Kriminalvårdarens arbete är i allmänhet ganska okänt för många. Kriminalvårdare har idag varit att betrakta som en yrkeskår i drygt 100 år. Fångvårdsmannaförbundet bildades 1906, men mycket har hänt sedan dess. Kriminalvårdarens yrkesroll har förändrats och är idag mer komplex än någonsin, med krav på att hålla intagna dömda under kontroll och säker förvaring, och samtidigt förväntningar på att rehabilitera dem tillbaka till samhället och en tillvaro utan återfall i kriminalitet. Hur påverkar detta deras yrkeskultur och yrkesidentitet?

Projektet "Kriminalvårdare i anstalt" startades 2007 av två forskare (Anders Bruhn och Odd Lindberg) och en doktorand (Per Åke Nylander), alla inom ämnet socialt arbete vid Örebro universitet. Den föregicks av en pilotstudie "Kriminalvårdarens vardagsarbete" som finns som en forskningsrapport tryckt av Kriminalvården (Nylander 2006). "Kriminalvårdare i anstalt" finansierades för tre år av FAS (Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap). Datainsamlingen har bestått av observationsanteckningar, individuella intervjuer och fokusgrupper vid fem olika anstalter. Därtill har en nationell enkät med 806 svarande (66 %) och dokumentstudier genomförts. Projektet avslutades 2010.

Inom ramen för detta projekt har hittills fyra artiklar i vetenskapliga tidskrifter, en doktorsavhandling och ett kapitel i en internationell antologi publicerats. Dessutom finns fler artiklar och bokkapitel under färdigställande. Forskningsresultat från projektet har presenterats vid ett stort antal nationella och internationella forskningskonferenser.

Men det är också viktigt att föra tillbaka forskningsresultat till den berörda yrkesgruppen och till kriminalvårdspraktikens fält. Förutom presentationer vid kriminalvårdens interna forskningskonferenser och en facklig konferens, så har vi skrivit fyra "populärvetenskapliga" miniartiklar, avsedda för Kriminalvårdens hemsida och även tryckta i en skriftlig rapport inom Kriminalvården, som ett återförande av kunskap till alla de kriminalvårdare och andra grupper som på olika sätt medverkat i projektet. Ett stort tack till er alla!

Vad har hänt sedan? Kriminalvården har på olika sätt försökt hantera de problem som uppstår och riskerar att uppstå, till följd av denna sammansatta och krävande yrkesroll. Samtidigt har man sedan två år rustat ner kriminalvårdarnas grundläggande interna utbildning, främst på grund av omfattande besparingskrav. Det är en utveckling som står i stark kontrast till den ökade utbildning som anses nödvändig i de allra flesta andra yrken i Sverige, och till den utbildning som anses nödvändig för kriminalvårdare i andra nordiska länder. Detta inger vissa farhågor om den svenska utvecklingen.

De fyra följande artiklarna handlar om olika aspekter av kriminalvårdarnas arbete, den första behandlar hur man kommer in i yrket och vilka som gör det, den andra om hur villkoren för yrkesutövningen bidrar till formandet av kriminalvårdarens yrkesidentitet, den tredje handlar om hur kriminalvårdare hanterar sina egna och intagnas känslor i arbetet och den sista handlar om hur kriminalvårdarna ser på ledningen av fängelsearbetet.

**Anders Bruhn, Per Åke Nylander, Odd Lindberg**

## **Publicerat från projekten Kriminalvårdares vardagsarbete och Kriminalvårdare i anstalt**

Nylander, P.Å. (2006). *Kriminalvårdares vardagsarbete – handlingar, emotioner och föreställningar*. En intervjustudie med vårdare vid svenska anstalter. Örebro universitet: Örebro.

Nylander, P.Å. (2008) Säkerhet eller rehabilitering? Om subkulturell differentiering bland kriminalvårdare. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, Årg 14, Nr 3 Hösten 2008, ss 45-62.

Bruhn, A., Nylander, P.Å., & Lindberg, O. (2010) The Prison Officer's Dilemma. Professional Representations among Swedish Prison Officers. *Les Dossiers des Sciences de l'Education*, 23, 2010: 77-93.

Nylander, P.Å., Bruhn, A. & Lindberg, O. (2011) Emotional Labour and Emotional Strain among Swedish Prison Officers. *European Journal of Criminology*, 8(6), 469-483.

Nylander, P.Å. (2011) *Managing the Dilemma. Occupational Culture and Identity among Prison Officers* (Diss.). Örebro universitet: Örebro Studies in Social Work 9.

Bruhn, A., Lindberg, O. & Nylander, P. Å. (2012) A harsher prison climate and cultural heritage working against it – sub-cultural divisions among Swedish prison officers. In: Dullum J & Ugelvik T (2011) *Penal Exceptionalism? Nordic Prison Policy and Practice*. USA: Routledge

Bruhn, A. (2013). Gender Relations and Division of Labour among Prison Officers in Swedish Male Prisons. *Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention* DOI: 10.1080/14043858.2013.845353

# Artikel 1

---

## Kriminalvårdare – vem blir det och varför?

Per Åke Nylander Anders Bruhn Odd Lindberg

*Vem blir kriminalvårdare, varför och varför stannar man i yrket? Det är några frågor som berörs i denna första artikel, där material från FAS-projektet "Kriminalvårdare i anstalt" som avslutades 2010 redovisas. Vi kommer här först och främst att redovisa en del statistiska resultat från vår stora enkätundersökning som många av er läsare säkert varit med och svarat på. Först ska vi ta upp hur man "hamnar" i själva yrket, vilka motiv ligger bakom yrkesvalet, sedan ska vi presentera lite fakta om hur kåren av vårdare fördelar sig utifrån kön, ålder, utbildning m.m. Mycket tydligt i vår undersökning är att det vanligen är rena tillfälligheter som avgör själva yrkesvalet. När det gäller andelen manliga och kvinnliga vårdare så är fördelningen ute på olika anstalter lite annorlunda än den totala fördelningen i hela gruppen vårdare på anstalt, som är 61 % män, och 39 % kvinnor. En annan intressant sak är att omkring hälften av alla vårdare idag har studerat på högskola och nära en tredjedel har minst tvååriga högskolestudier. Nära en tredjedel har arbetat mindre än tre år i yrket.*

Människor vet ju redan i tidig ålder vad ett fängelse är till för. Det är också en form av institution som har överlevt ett par sekel nu utan att dess roll förändrats i särskilt stor omfattning. Man kan fråga sig om kriminalvårdare därmed är ett yrke som man känner till redan under uppväxten? Är det ett jobb man medvetet söker sig till? Vår enkätundersökning visar att nästan 84 % av de svarande uppgav att de helt eller delvis sökte sig till arbetet för att de ville arbeta med människor. Men det var också 71 % som ansåg att det helt eller delvis var en tillfällighet att de hamnade i det här jobbet. Många beskriver i våra intervjuer att dessa tillfälligheter kunde vara att de råkade få sommarjobb vid anstalt, att de blivit tipsade av någon bekant när de just var trötta på sitt jobb, eller att de råkade läsa en annons. Två olika vårdare beskriver i intervjuerna tillfälligheterna på följande sätt:

*Ja, det var en ren tillfällighet. Jag blev uppsagd på ett annat jobb i början av 1990-talet. Det var lågkonjunktur så jag började som sommarjobbare här inne, nästan som alla andra. Så på den vägen är det. (vårdare, 17 år i tjänst)*

*Jag halkade in på ett bananskal för ett och ett halvt år sedan, jag hade ingen aning om vad jobbet innebar. Idag är jag fast anställd, utbildad kriminalvårdare och trivs väldigt bra med mitt yrke. (vårdare ca 1,5 år i tjänst)*

De som i motsats till dessa beskrev att det var ett planerat yrkesval, berättade ofta att de hade föräldrar eller släktingar som arbetat inom kriminalvård. Det var också 26 % som angav att de helt eller delvis valde jobbet för att få erfarenhet eller meriter för ett annat arbete. Totalt sett kan vi alltså säga att den överväldigande majoriteten hamnade i yrket mycket av tillfällighet, men inte helt förutsättningslöst eftersom de ändå ville, och såg det meningsfulla i att arbeta med människor.

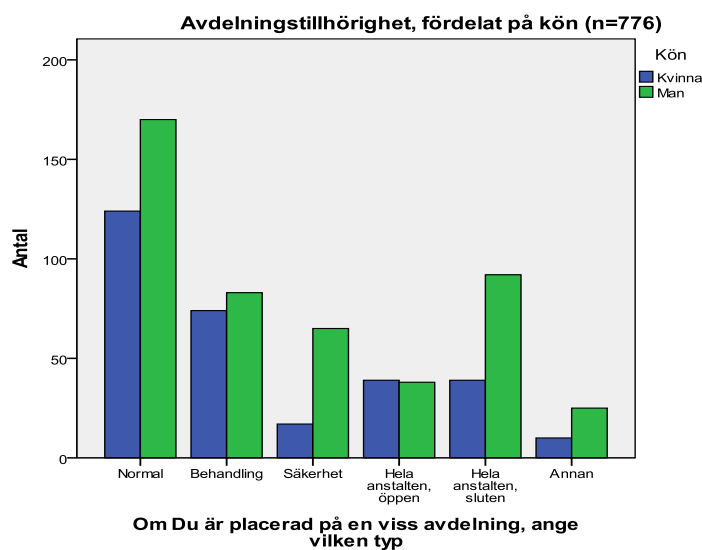
Vilka är det då som faktiskt blir kriminalvårdare vid anstalt? Hur ser gruppen idag ut? Jo, 39 % av dessa kriminalvårdare är alltså kvinnor, medan 61 % är män<sup>1</sup>. Men så ser det inte ut på alla anstalter och avdelningar. Om vi jämför könsfördelningen inom olika säkerhetsklasser så är kvinnornas andel –

---

<sup>1</sup> Kriminalvården angav i mars 2009 att andelen kvinnor bland samtliga kriminalvårdare (inkl häkte/tpt) var 38 %.

inte oväntat – högst på kvinnoanstalterna och på de öppna manliga anstalterna, samt lägst på manliga klass A-anstalter. För att jämföra olika avdelningar och enheter har vi gjort en grov indelning i *behandlings-*, *säkerhets-* och *normalavdelningar*. Dessa utgör tillsammans 68,7 % av alla svarande i vår enkät. Dessutom har vi två andra grupper, vilka tillsammans utgör 26,8 %, nämligen de som arbetar över *hela anstalten*, på *öppna* (saknar avdelningar) respektive på *slutna* anstalter (ex vakt, natt och säkerhetsgrupper). Dessutom blir det en grupp *övriga* (4,5 %) som t.ex. har helt andra typer av uppgifter för tillfället. Här visar det sig att högst andel kvinnor finns på öppna anstalterna och på behandlingsavdelningarna, där fördelningen är nära 50/50. Mest manlig dominans har säkerhetsavdelningar och de grupper som ej är avdelningsbundna vid de slutna anstalterna. Normalavdelningarna ligger nära fördelningen inom hela vårdarkären på anstalt (39/61).

Figur 1: Avdelningstillhörighet fördelat på kön (n=776)



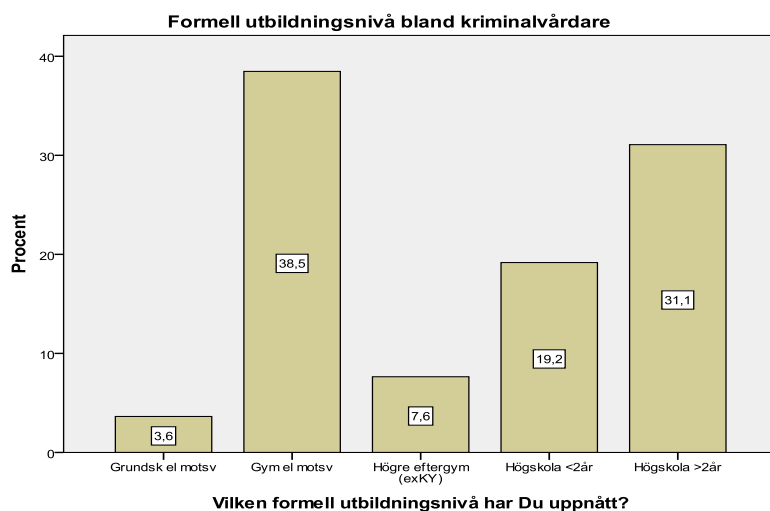
När det gäller etnisk bakgrund uppger 86 % av de svarande att de är födda i Sverige, 8 % att de är födda i övriga Europa, medan 6 % uppger att de är födda utanför Europa. Andelen utlandsfödda kriminalvårdare, är alltså ca 14 %, vilket torde stämma ganska bra med hur det ser ut i Sveriges befolkning. Statistiska Centralbyrån (SCB) uppger att 17,9 % av svenska folket 2008 hade *utländsk bakgrund* men där inkluderas även gruppen födda i Sverige av två utlandsfödda föräldrar.

Många av dem vi intervjuat betonar värdet av att ha en blandning i arbetsgrupperna, såväl etnisk mångfald som köns- och åldersmässig balans, för att klara olika situationer. Denne vårdare betonar just det språkliga motivet:

*Det är så viktigt också att ha den här mixen och blandningen. Särskilt eftersom det är språksvårigheter ibland, så har man hjälp av..ja någon som till och med kommer från samma land, som de intagna får hjälp av. (vårdare vid kvinnoanstalt)*

Vilken grundutbildning kriminalvårdarna har är en annan intressant fråga. Den nya KRUT-utbildningen som kom 2002 innebar ju att alla nyanställda även ska ha högskoleutbildning om minst 15 högskolepoäng (10 ”gamla” poäng) vilket naturligtvis bidragit till att höja grundutbildningsnivån som helhet. Dessutom har rekryteringen av färdigutbildade med högskolenivå ökat. Det är idag totalt ca 50 % som tillhör någon av dessa grupper, och ytterligare 8 % som har någon annan eftergymnasial utbildning. Den största enskilda gruppen är dock de som har gymnasienivå, 38 %, medan 4 % uppger att de har grund- eller folkskola.

Figur 2 : Kriminalvårdarnas utbildningsbakgrund 2008 (n=798)



Åldersfördelningen bland kriminalvårdarna är inte helt lika överallt. I hela gruppen är medelvärdet (medianen) 40 år, och medelvärdet är nära 41 år. Medelåldern är högst vid öppna anstalter för män, 42,2 år. Vi har också indelat kriminalvårdarna i fyra åldersklasser (-30, 31-40, 41-50, 51-). Om man jämför "åldersprofilerna" vid olika säkerhetsklasser är skillnaderna små, men också där utmärker sig de öppna mansanstalterna. Där är åldersgruppen över 51 år den största. Vid de övriga säkerhetsklasserna är åldersgruppen 31-40 år störst. Omkring en tredjedel av vårdarna har arbetat mindre än tre år i yrket.

Vad förväntar man sig då av sitt arbete som kriminalvårdare och varför stannar man? En stor andel, 88 %, anger att goda utvecklingsmöjligheter är det viktigaste för dem i ett arbete, och 84 % anger att tider, lön och trygghet är det viktigaste. Samtidigt är det 97,4 % som helt eller delvis håller med om påståendet att "kriminalvårdare är underbetalda", och en vårdare uttrycker det så:

*Det är mycket märkligt att det värderas så lågt lönemässigt, att arbeta med något av det viktigaste vi har: människor, och i synnerhet människor med någon form av problematik.*

Det är också 66 % som helt eller delvis tycker att "mina arbetstider gör det svårt att kombinera arbetet med fritid och familjeliv". En vårdare beskriver hur det kan kännas med kvälls- och helgarbetet:

*Det är ständigt kvällar, nästan enbart. Vi jobbar till åtta. Vi jobbar nästan varannan helg. Det känns som man är här jämnt. Och den här sociala kontakten utanför här, den finns knappt.*

När förväntningarna skiljer sig så drastiskt från hur lön och arbetstider faktiskt upplevs, hur går det ihop? Även om personalomsättningen som bekant är hög vid vissa anstalter, så kanske den allmänt borde vara ännu högre med tanke på den skillnad som finns mellan dessa förväntningar och de faktiska upplevelserna av arbetet. Finns det andra viktiga faktorer som väger upp denna skillnad? Faktiskt anger 88 % helt eller delvis att "gemenskapen med arbetskamrater är den främsta orsaken till att man trivs i ett arbete", och 76 % att sammanhållningen mellan personalen på deras avdelning är stark. Kan förväntningar, om t.ex. löneutveckling, som inte infrias, delvis vägas upp av en viktig och stark gemenskap i arbetsgrupperna?

En av många vårdare som beskriver gemenskapens värde:

*Gruppen är väldigt viktig, att du känner att du har en tillhörighet. Känner du inte det, så tror jag inte du kan göra ett bra arbete.*

Denna artikel visar på en ganska blandad yrkeskår, vad avser ålder, kön, etnicitet och utbildningsbakgrund, även om den ”typiska” vårdaren fortfarande är en etniskt svensk man runt 40 år. Många verkar ”hamna” i yrket av tillfälligheter, de upplever att lön och arbetstider inte är vad de önskar, men att gemenskapen i arbetsgrupperna och att få arbeta med människor ändå uppväger en del av detta. Den specialisering som skett i form av olika avdelningstyper och roller vid anstalterna under senare år, kan ha bidragit till att en mer blandad yrkeskår idag är en nödvändighet för att lösa de mer skiftande uppgifterna. Kriminalvårdare framstår på flera sätt som ett yrke, men också en yrkeskår, under förändring. Utbildningsnivån är idag relativt hög vilket gör att de som arbetar har en större allmän kompetens än förr, vilket kan passa de mer varierande roller man kan ha som kriminalvårdare idag.

# Artikel 2

---

## Kriminalvårdare – den egna yrkesrollen och dess villkor?

**Anders Bruhn Per Åke Nylander Odd Lindberg**

*Vi har tidigare skrivit om varför man söker sig till kriminalvårdaryrket (se artikel 1). En skillnad mot många andra yrken här är ju att det inte krävs en särskild yrkesutbildning innan man anställs. Vi beskrev i artikeln att det finns stora olikheter inom gruppen kriminalvårdare när det gäller tidigare utbildning, yrkeserfarenheter och även motiv för varför man söker sig till yrket. Detta kan ju vara både en styrka och en svaghet. Det kan vara en styrka eftersom mångfald kan berika både den egna yrkesutvecklingen och de intagnas relation till samhället utanför. De intagna möter ju fler typer av livserfarenheter. En svaghet kan det vara eftersom olikheter i synen på yrkesrollen kan skapa olikheter i hur arbetstuppgifter utförs och ibland rentav svårlösta interna konflikter. I en artikel har vi också beskrivit de skillnader i anstalts- och avdelningskulturer som vi har sett. Vi konstaterade där att skillnader i bakgrunder tillsammans med skillnader i arbetsinriktning och typ av intagna mellan avdelningar och anstaltstyp kan leda till ganska stora skillnader i synen på arbetet och yrkesrollen. I den här artikeln ska vi titta närmare på just hur kriminalvårdarna ser på denna yrkesroll.*

Om man ska undersöka hur kriminalvårdare själva ser på sin yrkesroll är det viktigt att ha några grundläggande yrkesvillkor klart för sig. Framförallt gäller detta frågan om kriminalvårdens dubbla uppgift – att verkställa straff och samtidigt rehabilitera intagna till ett normalt liv. Detta innebär ett dilemma i yrkesutövningen. De båda uppgifterna kan ju faktiskt hamna i motsättning till varandra i olika lägen. Organisatoriskt har denna risk minskats genom olika typer av specialisering. Dels har vi riskbedömningar av intagna till olika anstaltstyper med olika säkerhetsklass, dels har olika typer specialavdelningar skapats. På vissa anstalter (främst öppna) kan vårdarna lägga tyngdpunkten i sitt arbete på rehabilitering, på andra (högsäkerhetsanstalter) sker högre fokusering på säkerhet och kontroll. Liknande skillnader finns i viss mån mellan olika avdelningar vid många anstalter. På behandlingsavdelningar fokuserar vårdarna på rehabiliteringsarbete, på olika typer av säkerhetsavdelningar sker närmast det motsatta. Du som är personal i kriminalvården och läser detta vet ju dock att det hela inte är så enkelt att man löser dilemman med den dubbla uppgiften genom sådan arbetsdelning – personal på behandlingsavdelningar måste också tänka säkerhet och kontroll, och, personal på säkerhetsavdelningar måste tänka rehabilitering. Dessutom gäller för den stora majoriteten kriminalvårdare att man arbetar i en miljö där ”dubbelheten” i yrkesrollen alltid är aktuell. Kanske gäller det främst all personal på normalavdelningar och anstaltstyper i ”mellanklasser”. Dessutom har de flesta kontaktmannauppdrag som gör att man har ett särskilt rehabiliteringsansvar för vissa intagna. Hur kriminalvårdare ser på den här dubbelheten och vad den för med sig måste vara den viktigaste ingången om vi ska förstå hur man uppfattar sin yrkesroll. Åt vilket håll ”lutar man”, vad prioriterar man främst? Upplever man att uppgifterna ofta hamnar i konflikt eller tycker man att båda ”bollarna kan vara i luften samtidigt” på ett smidigt sätt?

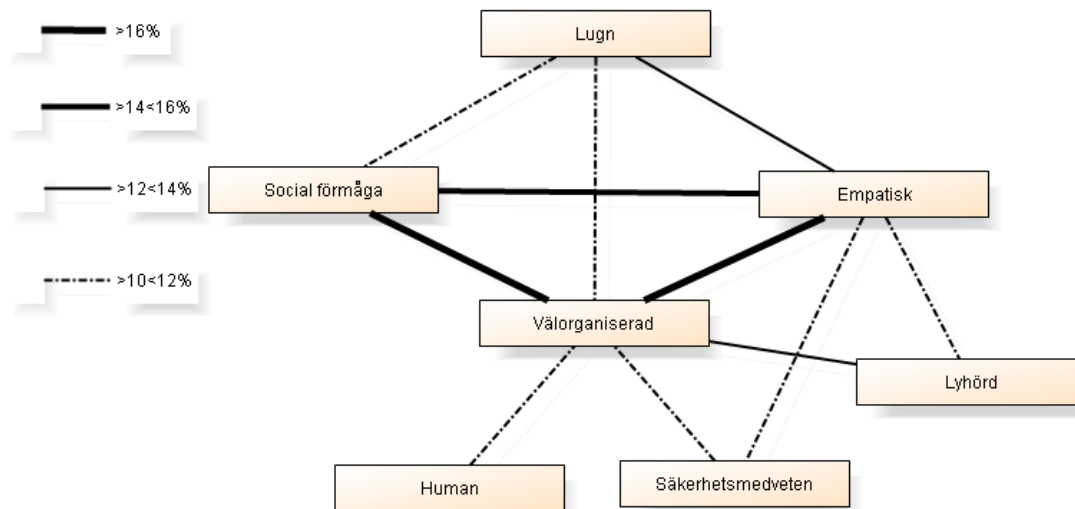
Åtskilliga frågor i vår enkät syftade till att mäta förekomsten av å ena sidan vad som kan kallas en ”rehabiliteringsinställning”, å andra sidan en ”säkerhetsinställning” inom vårdarkåren. Här handlar det då om att skapa ett s.k. index av ett stort antal frågor som tillsammans kan sägas fånga det ena eller andra sättet att förhålla sig. Vad vi ville mäta med detta var syn på yrkesrollen och dilemman som är vanligast, och hur olika grupper inom kåren kan tänkas skilja sig åt. Det som är allra tydligast här är



rehabiliteringsinställningen har en genomgående stark ställning i vårdarkåren. Samtliga grupper i vår undersökning hamnar på instämmandesidan här. Inte oväntat instämmer personal vid behandlingsavdelningar och öppna anstalter allra mest. När det gäller säkerhetsinställningen hamnar svaren mer mot det neutrala värdet. Fler instämmer dock bland personal på säkerhetsavdelningar och sådana som arbetar utan avdelningsanknytning på slutna anstalter.

Sådana här index blir ju ”trubbiga” som mått. De lägger liksom ”en grund”. Men sedan blir det viktigt att gå vidare och titta på utfallet på enstaka frågor. Dessutom är det ju så att undantagen är många från den allmänna bilden – det kan gälla på gruppens nivå såväl som på individens. För att få en bättre bild av vad kriminalvårdarna själva anser är viktigt i yrkesrollen hade vi två helt öppna frågor i början av vår enkät. I den första av dessa ombads den svarande att nämna fem viktiga saker som han/hon förknippar med kriminalvårdararbetet. Vad vi ville se här var inte bara det som oftast kom upp utan också de mest framträdande kombinationerna, alltså om de som t.ex. säger att säkerhet är något man starkt förknippar med kriminalvården också samtidigt framhåller kontroll osv., eller, att de som tycker att byråkrati är typiskt samtidigt också framhåller administration och regler. Resultaten här visar att för det första en alldeles övervägande del just nämner säkerhet som starkt förknippat med sitt arbete. Detta kanske inte är så konstigt om vi tänker på de senaste årens debatt och prioriteringar av detta. Men riktigt intressant blir det när vi tittar på de mönster som bildas när vi ser till sådant som ofta nämns vid sidan av säkerhet. Vanligast vid sidan om säkerhet är ”klientkontakt”. Den senare är väl dock ganska neutral i förhållande till den dubbla uppgiften. Två saker som lutar tydligt mot förvaring och straff-tänkande är dock: kontroll och regler. Tre andra av de vanligast förekommande lutar dock mot rehabilitering: behandling, humanism och kontaktmannaskap. Kriminalvårdarna känner tydligt av dubbelheten i yrkesrollen. Om vi nu tittar på hur kriminalvårdare vid olika avdelningstyper förhåller sig till dessa mönster så kan vi se att ”säkerhet” inte har samma unikt starka position bland personal på behandlingsavdelningar som hos övriga, även om det framträder även här. Sedan är det viktigt att komma ihåg att olika kriminalvårdare kan lägga lite olika betydelser i ordet säkerhet, man betonar ofta olika aspekter av detta med dynamisk säkerhet. ”Säkerhet” och ”kontroll” uppträder oftast tillsammans bland personal på anstalter med hög säkerhetsklassning, medan ”säkerhet” i kombination med ”behandling” oftast är starkast bland personal vid öppna anstalter och kvinnofängelser. Trots en del sådana skillnader bekräftar ändå helhetsbilden närvaron av både säkerhet/förvaring och rehabilitering i kriminalvårdarnas dagliga arbete.

Mer intressant är kanske vad kriminalvårdarna själva anser vara de viktigaste egenskaper man bör ha som vårdare. Detta var vår andra fråga (”Nämn upp till fem viktiga egenskaper Du anser att en kriminalvårdare bör ha”). Så här blev utfallet på denna:



Här ser vi att de starkaste kopplingarna är å ena sidan mellan "Välorganiserad" och "Social förmåga", å andra sidan mellan "Välorganiserad" och "Empatisk". Kopplingen "Social förmåga" och "Empatisk" är också ganska stark. Till "Social förmåga" har vi fört allt som rör kommunikations- och samarbetsförmåga, kontaktskapande, relationsbyggande etc., dvs. sådant som handlar om att ha god praktisk kunskap om mänskligt beteende:

*Vi har den här medeltypen, som kanske har hamnat här...av misstag, som vi alla kan göra, och sedan har vi akademiker och de här, som är trevliga. Och du måste kunna ....ge dig in i det här, ha den språkliga begåvningen att du kan prata med den illa bemedlade, och lägga dig på den nivån, så att du kan fånga den människan, och ha en dialog. För det är ju viktigt på en sådan här plats att vi har en sådan här dialog, så att det inte blir en monolog, va. Att kommunikationen går en väg bara, från dom till oss. Att man plockar bort attityder...[telefon ringer] ... som ofta är ... väldigt konfliktladdade. (Äldre manlig vårdare i fokusintervju)*

"Välorganiserad" handlar om ett slags organisatorisk professionalitet – att vara objektiv, rättvis, tydlig, strukturerad, effektiv och en god representant för myndigheten. Denna egenskap bekräftas starkt också i våra kvalitativa intervjuer. Kollegor som inte klarar att leva upp till detta ses som allvarliga problem. Rutiner och regler i ett fängelse måste praktiseras konsekvent, annars kan intagna lyckas med att "spela ut" vårdare mot vårdare. Om så sker leder det till konflikter mellan personal och känslor av otrygghet i arbetet. "Empati" slutligen, handlar om förmågan att "läsa" och förstå människor.

*...och när de är ledsna så får man lyssna lite grann: "vad är problemet?" Jo det kan vara någonting hemma, och så vidare. "Men okej", säger jag, då får man ta lite snack, "vill du prata om det eller ska vi...". Man får vara lite som psykolog. Och är det på paviljong så är det samma där, och då kanske man får acceptera att en morgon då killen inte mår bra, så "Nej men ta det lugnt och vila idag du" Jag menar, herregud, är man inlåst så någonstans sätter det sig i huvudet på alla (Manlig vårdare C-anstalt)*

De andra egenskaperna som framträder då? Vikten av att vara "lugn" i en sådan miljö som fängelset, där känslomässiga utspel av olika slag förekommer ofta, bekräftas starkt i våra kvalitativa intervjuer. Detta handlar inte bara om konfliktsituationer, utan också när intagna är deprimerade, har ångest eller andra typer av känsloutbrott. Att vara "lyhörd", att uppfatta förändringar i intagnas stämninglägen såväl som atmosfären i stort på avdelningen går förstås hand i hand med "välorganiserad" och "social förmåga", men måste ändå ses som en separat egenskap, särskilt ur säkerhetshänseende. Kanske lite överraskande är att "säkerhetsmedveten" inte är särskilt framträdande i mönstret (bara i de anstalter

som har en hög säkerhetsklassning). Här måste dock påpekas att vi endast hänfört sådant som handlar om rent säkerhetstänkande, en vana att reflektera över sådant som kan innebära rena säkerhetsrisker (i motsats till det bredare begreppet dynamisk säkerhet). Att egenskapen att vara ”human” slutligen, är framträdande är kanske inte förvånande sett i relation till ”social förmåga”, ”empatisk” och ”lyhörd”. Följande intervjuцитат sammanfattar ganska bra hela mönstret:

*Så som jag ser det så är det att man har ett bra humant förhållningssätt till killarna, är en bra egenskap. Att man kan säga nej. Att man har förmågan att lägga upp och planera sin dag är ju en bra egenskap som kriminalvårdare. Att vara, liksom ifrågasättande men inte misstroende. ...//... Vara en bra förebild för killarna. Det är bra egenskaper att man, ja ifrågasätter deras tänkande och deras resonemang utan att vara misstänksam och liksom misstroende för att få en diskussion att vara intresserad av vad som händer ...//... Och samtidigt som att man är förstående. Och att man kan hantera stressade situationer, att man är lugn, att man är trygg i sig själv. Det är bra egenskaper. (Yngre manlig vårdare i anstalt med medelhög säkerhet)*

Sammantaget kan man konstatera att trots de senaste årens säkerhetsdebatt, skärpning av strafftider och utökade säkerhetsåtgärder så är ändå synen på yrkesrollen hos kriminalvårdare i allmänhet starkt rotad i viljan att hjälpa människor att rehabiliteras till ett normalt liv utanför murarna. Vi såg i artikel 1 att de som söker sig till yrket oftast har en sådan vilja och vi kan se här att denna snarast förstärks och utvecklas när man kommit in i yrket. Om detta vittnar inte minst det påfallande höga medelvärdet på det ”rehabindex” som beskrevs ovan.

# Artikel 3

---

## Kriminalvårdare – att arbeta med egna och andras känslor

**Per Åke Nylander Anders Bruhn Odd Lindberg**

*En del i kriminalvårdarens arbete som det kanske inte skrivs så mycket om är alla de känslor man ständigt konfronteras med, alltså hur man i arbetet måste hantera de intagnas, men också sina egna känslor. Vi ska här beskriva hur detta arbete kan variera en del, dels beroende på vilka känslor som är aktuella, men också på vilka informella "känsloregler" som finns på olika avdelningar och enheter. Det tycks finnas en gemensam "grundstil" i detta arbete, men också skillnader när det gäller hur mycket man tycker sig kunna visa av egna känslor. När det gäller emotionell påfrestning är det tydligt att det mest "klientnära" arbetet, som kontaktmannaskapet och den mer behandlingsinriktade delen i jobbet, är det som ger mest påfrestning. Möjligheterna till återhämtning, att ta igen sig efter att ha tvingats handskas med svåra känsloutbrott och liknande under arbetsdagen, upplevs också som sämst bland de grupper som arbetar mycket i kontakt med intagna.*

Fängelser är starkt känsloladdade miljöer, det konstaterade redan 1958 den kända amerikanska fängelseforskaren Gresham Sykes i sin skildring av "fångarnas samhälle". Även dr Elaine Crawley som på 1990-talet studerade engelska fängelser har skrivit om detta, och menar att det är en naturlig följd av att man håller många människor fångna på de relativt små ytor som avdelningarna utgör. Fängelset är ju de intagnas hem där de för tillfället tillbringar all sin tid, och de har ingen annanstans att få utlopp för olika känslöstämningar. Hur arbetar då kriminalvårdarna med känslor i denna miljö?

Här ska vi belysa denna fråga med data från observationer, intervjuer och enkätsvar från vårt projekt "Kriminalvårdare i anstalt". Vi har funnit att kriminalvårdare ofta använder en vanlig stil att bemöta intagna, en stil som är artig, avvaktande och konfliktundvikande. Vi säger "vanlig" inte bara för att den är en grundhållning i arbetet, utan också för att väsentliga delar i den används över i stort sett alla avdelningar och grupper. Man lyssnar på de intagna, svarar med avvägda ord och är vaksam på reaktioner. Man har till stor del kontroll över sina egna känslor och visar ofta inte alls, eller bara delvis, vad man egentligen känner. Det uttrycks ofta som att vara professionell eller att behålla lugnet:

*Visst kan jag bli irriterad, jag kan bli vansinnigt irriterad, men jag försöker hålla det här lugnet. (manlig kriminalvårdare)*

Trots den gemensamma grunden finns det nyansskillnader i hur detta utförs, där humor, deltagande förståelse eller t.o.m. ilska ofta finns med hos, och visas av vårdaren på behandlingsavdelningar. Detta är däremot mer ovanligt t.ex. på mer säkerhetsinriktade avdelningar.

Arlene Hochschild, en amerikansk sociolog som studerat olika yrkesgruppers känslomässiga arbete, har kallat detta arbete "emotionellt lönearbete". Kort sagt innebär det att man i sitt yrke har förväntningar på sig att i möten med andra människor hantera deras känslor, medan man har kontroll på sina egna, och att arbetsgivaren tillhandahåller regler/anvisningar och träning för detta. Detta är vanligt inom olika vård- och serviceyrken. Var finns kriminalvårdarnas regler och anvisningar? Ja grundregler för hur man bör uppträda finns ju bland annat i Arbetsordningen (KVAF 2007:3).

Anvisningarna ges sedan både i formella råd och tips, exempelvis under utbildningen, men också informellt, genom att man studerar mer erfarna kollegor och lyssnar på berättelser från andra. Det innebär även att man anpassar sitt emotionella arbete efter situationen. För att möta ledsna eller deprimerade intagna måste vårdaren ofta utföra ett djupare emotionellt arbete som kräver mer av eget inkännande. Detta kan ibland utmana den vanliga professionella hållningen och innebära att vårdaren blir starkt känslomässigt berörd. Det innebär att man kan "tappa masken", vilket kan kännas obekvämt, eller ganska okej, mycket beroende på den aktuella situationen. En vårdare berättar om en sådan situation med en ledsen intagen:

*Han bröt ihop helt enkelt, totalt bröt ihop och kunde inte sluta grina. Då skulle man sitta där och trösta liksom, på ett ganska humant sätt och ändå som tjänsteman liksom, det var jättejobbigt, det var så man ville gråta själv. Det vart verkligen för mycket. (kvinnlig kriminalvårdare)*

För att möta en upprörd eller frustrerad intagen används ofta en ytligare och mer "korrekt" framtoning. Det finns naturligtvis även en individuell variation bland vårdare i hur man förmår att arbeta emotionellt. Kanske än viktigare är den variation vi ser mellan avdelnings- och fängelsestyper, där man på vissa fängelser och avdelningar har ett ytligare emotionellt arbete med mer distans till de intagna, medan man på andra har en djupare typ av detta arbete, med mer närhet till de intagna.

Vi har genom tre enkätfrågor<sup>2</sup>, som alla handlar om att visa eller hålla tillbaka känslor i arbetet, försökt fånga just det känslomässiga arbetet. Två av dessa frågor visar små skillnader beroende på vilken avdelning man tillhör eller vilka arbetsuppgifter man har. Vi har tolkat det som att det finns en allmän hållning såsom vi beskrivit ovan, en hållning gemensam för de flesta kriminalvårdarna. En tredje fråga, handlar om att vara ärlig eller inte med vad man visar. Där skiljer det sig svaren påtagligt (ett så kallat signifikant samband) beroende på arbetsuppgift, och framförallt beroende på avdelningstyp: som kontaktman och vid behandlingsavdelningar är det mest vanligt, och mest tillåtet, att som personal visa vad man verkligen känner. Här finns också ett samband med kön: Kvinnor upplever något mer än män att de visar vad de känner, och som vi sett i en tidigare artikel är andelen kvinnor normalt lite högre på behandlingsavdelningar än på övriga avdelningar. En intervjuad kriminalvårdare vid en behandlings-avdelning beskriver på följande sätt hur denne ändrat lite på sin hållning efter att ha varit en tid på avdelningen:

*Jag tyckte nog mer [att jag höll tillbaka känslor] när jag började på behandlingsavdelningen. Nu vet jag att nu känner jag och nu säger vi att det är helt okej att visa känslor. Men sedan är det ju mitt ansvar vad jag gör med dem. Det lär vi ju ut till de intagna och det måste ju gälla mig också. (kvinnlig kriminalvårdare)*

Sammantaget kännetecknas alltså kriminalvårdarnas normala emotionella arbete av en avvaktande, dämpad stil, i linje med organisationens känsloregler. Men det kännetecknas också av en anpassning till intagnas känslotillstånd i den aktuella situationen, samt av en viss variation mellan olika grupper och avdelningstyper, på vissa har man en mycket kontrollerad hållning och en tydlig distans till de intagna, på andra, och då ofta där behandlingsarbetet har en mer framträdande roll, är närheten större och känsloutbytet mer "ärligt".

En viktig arbetsmiljöfaktor är förekomsten av s.k. känslostress. Det handlar om när arbetet helt enkelt kommer för nära in på känslomässigt. När det gäller den känslomässiga stressbelastning som kriminalvårdarna upplever av sitt arbete på anstalt har vi använt fem påståenden som både var för sig, och

---

<sup>2</sup> Påståenden med en s.k. 5-gradig svarsskala (Likert) som faktoranalyserats. Reliabilitetstest visar Cronbachs Alpha=.48 för dessa 3 frågor.

tillsammans<sup>3</sup>, mäter känslomässig belastning på arbetet. Ett påstående lyder: ”Att arbeta på den här anstalten är mycket känslomässigt krävande”. Av svaren här att döma verkar inte avdelnings-tillhörighet vara så viktigt, utan framförallt om man har kontaktmannaskap eller inte som arbetsuppgift. Här visar både jämförelsen av frågorna tillsammans och var för sig att vårdare med kontaktmannaskap upplever mer emotionell stress och påfrestning än andra. En vårdare uttrycker att

*Alltså rent fysiskt så är det väl inga som helst problem egentligen, utan det är ju psykiskt som det kan vara jobbigt för många. Det är ju så att det inträffar saker och ting. Och ska man dessutom, ... kommunicera med de intagna så är det klart att man får sätta sig in i vissa problem som kan vara psykiskt jobbiga. Så, jag tycker mer i så fall att den psykiska sidan är den som kan vara jobbig, innanför murarna här. Sedan gäller det ju att man släpper taget när man går ut genom murarna, men det är inte alla som klarar det. (manlig kriminalvårdare)*

Vad vi har sett är att det inte är våld, konflikter och hot om våld som är det mest känslomässigt krävande för vårdarna, utan snarare då när intagna mår psykiskt dåligt, känner sorg och depression, får negativa besked eller nyheter om anhöriga och så vidare. Även när det gäller emotionell belastning har kön en viss inverkan, men kontaktmannaskapet i sig framstår som den viktigaste faktorn. Eftersom kontaktmannaskap finns, mer eller mindre, på alla avdelningar, så kan detta göra att skillnaderna mellan olika avdelningar när det gäller hur det emotionella arbetet utförs blir mindre än de annars skulle varit (om t.ex. behandlingsavdelningar drev uteslutande behandling samtidigt som mer säkerhetsinriktade avdelningar endast tillämpade förvaring och övervakning)

Återhämtning framstår som något mycket viktigt i ett arbete med mycket hantering av känslor. Ledighet innebär ju en form av återhämtning, men även möjligheten att gå undan, få samla ihop sig en stund och prata med en kollega avskilt, är viktiga sådana tillfällen under en arbetsdag. I ett enkät-påstående, ”Vi vårdare har ingen plats där vi kan prata av oss ostört med kollegor”, instämde 45 % av kriminalvårdarna. Här var dock skillnaderna stora mellan olika typer av avdelningar. Vid säkerhets-avdelningar instämde 38 %, vid normalavdelningar 46 % och vid behandlingsavdelningar 55 %. Vi har tolkat att det är den fysiska öppenheten på avdelningen, tillsammans med mer kontakttid med intagna, som minskar möjligheterna till nödvändig återhämtning.

Ytterligare en möjlighet till återhämtning är ju fritiden och det sociala livet vid sidan om arbetet. Här menar dock många av våra intervjuade att detta att ”prata av sig”, som oftast är en så viktig del i återhämtning, med de därhemma ofta inte är något alternativ. Sådant undviker man helst eftersom man då bara skapar oro och belastning på dem. De har ju också ofta svårt att förstå den verklighet man som vårdare befinner sig i. Det kan också vara svårt att avgöra vad som är tillåtet att prata om med andra enligt de gällande sekretessreglerna inom kriminalvården.

Den allmänt återhållna och sakliga stil som verkar vara den emotionella grundhållningen för en kriminalvårdare innehåller alltså vissa skillnader, beroende på vilken avdelning man tillhör. Det är mer ”tillåtet” att visa egna känslor i arbetet som vårdare om man arbetar vid behandlingsavdelningar än vid andra avdelningar. Samtidigt verkar kontaktmannaskapet, som idag mer eller mindre finns på alla avdelningar, göra skillnaderna mindre mellan olika avdelningars emotionella engagemang. Kontaktmannaskap verkar även vara mer förknippat med emotionella påfrestningar för vårdarna än andra uppgifter är. Slutligen beskriver många vårdare med mycket klientkontakt, att de i mindre grad än övriga har någonstans att dra sig tillbaka och återhämta sig emotionellt under arbetsdagen. Denna

---

<sup>3</sup> Påståenden med 5-likert svarsskala som faktoranalyserats. Reliabilitetstest visar Cronbachs Alpha=.65 för dessa 5 item.

obalans kan göra att utmattningen hos framförallt kontaktmannavårdarna vid de öppnare avdelningarna blir större, och att deras engagemang, som även är en källa till arbetstillfredsställelse, därigenom blir mindre med tiden. Möjligheterna till återhämtning skulle därmed vara central för att vårdare ska klara av de påfrestningar som är förknippade med ett engagerat kontaktmannaarbete.

# Artikel 4

---

## Kriminalvårdare – den lokala ledningen och det fjärran huvudkontoret

**Anders Bruhn Per Åke Nylander Odd Lindberg**

*Förhållandet till ledningen är alltid av stor betydelse för hur man som anställd uppfattar sin yrkesroll och sina arbetsvillkor. Vilken kontakt har man med sina överordnade? Vilket utrymme har man för att påverka, inte bara sin egen nära arbetssituation utan också utvecklingen på arbetsplatsen i stort? Känner man att ledningen lyssnar och tar till sig åsikter och kritik från folket ”på golvet”? De regler som styr verksamheten och de personer som sitter i ledningsfunktioner är alltid väldigt viktiga för de anställdas arbetsmiljö och arbetsvillkor. I vårt projekt har vi ställt ett flertal frågor till kriminalvårdarna om hur de upplever styrning och ledning på arbetsplatsen. I den här artikeln ska vi kortfattat försöka redogöra för en del intressanta resultat kring detta.*

Kriminalvårdens omvandling till en enda myndighet med sex underställda regioner 2006, innebar viktiga förändringar i styrning och ledning av organisationen. Man kan se detta som att det decentraliseringsstänkande som tidigare rådde nu har ersatts av ökad centralisering och mer enhetlig styrning av de olika kriminalvårdsenheterna. Detta är på inget sätt unikt för kriminalvården. En liknande trend ser vi inom många offentliga verksamheter. I och med detta sker också en ökad formalisering, reglering och resultatuppföljning av verksamheterna. Det i sin tur leder till en ökning av antalet administrativa uppgifter för kriminalvårdarna, alltså olika krav på rapportering, skriftlig dokumentation, fler formella rutiner m.m. Detta påverkar i hög grad en kriminalvårdarens arbetsdag. I våra intervjuer fann vi vanligen en ganska kluven inställning till den här typen av arbetsuppgifter. Många menade att kraven på arbete med skriftlig dokumentation ofta innebär ökad stress eftersom det stjälar tid från andra arbetsuppgifter. Många menade dock också att åtminstone utvecklingen av VSP är viktig för kontaktmannarbetet. En del vårdare efterfrågar också mer utbildning i detta.

Även om centralstyrningen av fängelserna har ökat så är den lokala ledningen och ledningsorganisationen fortfarande viktigast för hur kriminalvårdarna uppfattar sin organisation och sina arbetsvillkor. När vi i intervjuer och enkäter frågar om ledningen så är det mycket tydligt att vårdarna i första hand tänker på just den lokala. Kriminalvårdens centrala ledning, och för all del ofta regionledningen, har man mer sällan åsikter om – den är för avlägsen. Sådana organisationsnivåer ses mest som en, ofta ineffektiv, byråkratisk apparat. Vissa av dem vi intervjuade menade också att alltför mycket av styrningen idag sker via skrivna direktiv i mail och på intranätet.

*F. Upplever du att ledningen här är öppen för förändringar och är lyhörd för vad ni tycker på avdelningarna?*

*S. Nja det är ju mycket direktiv uppifrån.*

*F. Det är den vägen?*

*S. Direktiv uppifrån, det är inte bara... för då går det till Norrköping och sedan går det till regionen.*

*Förändringarna har ju varit så på senare år varit... inte globala men nationella. Och det i sin tur ger ju mindre frågeställningar, hur ska vi ordna det här lokalt på den här anstalten.*

*(manlig vårdare på kvinnoanstalt)*

Varje anstalt är en liten värld för sig själv. Skillnader i hur vårdarna upplever hur saker och ting fungerar kan vara mycket stora när vi jämför olika anstalter. En viktig orsaksfaktor här är just hur den



lokala ledningen fungerar. Hur tillgänglig är den? Är den konsekvent i sitt sätt att agera och leda? Sker det ofta byte på ledningsfunktionerna så att kontinuiteten i ledarskapet blir dålig? Hur upplever kriminalvårdarna då sin relation till den lokala ledningen? I vår enkät fanns tio frågor som berörde detta. Genom att skapa ett s.k. index av dem fick vi ett samlat mått på vårdarnas inställning till detta. Frågor som ingick var bl.a. om ledningen uppmuntrar till egna initiativ, hur man kommunicerar med anställda, ställer upp och ger stöd, tillgänglighet, närvaro och inte minst vilken lojalitet och vilket förtroende kriminalvårdarna känner för sin ledning. Viktigt att understryka här är att när man samlar ihop frågor på det här viset så blir det ju ett ganska "trubbigt" mått, eftersom det blir så allmänt. Svaren på varje enskild fråga är ju i sig också viktiga att titta närmare på. Resultatet av indexmätningen blev ett medelvärde mycket nära det neutrala mittvärdet. Man är alltså varken särskilt positiv eller negativ till ledningen. Svaren lutade dock något lite åt det positiva hållet. Bakom en sådan genomsnittssiffra gömmer sig naturligtvis att negativa åsikter inom vissa grupper (eller anstalter i urvalet) vägs upp av positiva i andra. Om vi tittar närmare på olika grupper så blir det lite intressantare. Två skillnader som framträder särskilt tydligt är mellan öppna och slutna anstalter, och mellan avdelning/enhetstyp. Kriminalvårdare på öppna anstalter har en mer positiv inställning till ledningen än de vid slutna anstalter. Vårdarna vid öppna anstalter får ett medelvärde på 4 av möjliga 5 som är det starkaste positiva uttrycket. Vid slutna anstalter blir det neutralt värde, dvs. 3. När det gäller avdelnings/enhetstyp på slutna anstalter så får kriminalvårdare som arbetar i säkerhetsenheter, centralvakt, nattskift etc. ett medelvärde som lutar aningen åt det negativa hållet, alltså under 3, medan de olika avdelningskategorierna har ett medelvärde som ligger i det närmaste mitt emellan 3 och 4, dvs. positivt.

Om vi sedan tittar särskilt på några enstaka frågor så kan vi konstatera att 62 % instämmer helt eller delvis i påståendet "Jag känner lojalitet med anstaltsledningen här vid anstalten". 57 % instämmer helt eller delvis i påståendet "Jag har förtroende för ledningen för anstalten." Endast 39 % instämmer dock helt eller delvis i påståendet "Kriminalvården sätter värde på mig som personal!" Här bör dock påpekas att detta påstående måste hänföras till myndigheten i stort och inte bara den lokala ledningen.

Som redan nämnts riskerar statistiska medelvärden i så här stora svarsgrupper att "sudda ut" skillnader inom gruppen. När vi har trängt djupare i vårt material så kunde vi konstatera att det finns många vårdare eller grupper av vårdare som upplever olika typer av problem i relation till ledningen. I en s.k. klusteranalys – en bearbetning som skiljer ut olika grupper i materialet i förhållande till ett antal utvalda frågor – kunde vi se att det faktiskt finns flera grupper av vårdare som känner både stort avstånd till ledning och låg grad av förtroende. Skillnaderna mellan öppna och slutna anstalter är som sagt viktiga att uppmärksamma. Denna skillnad har också ofta att göra med en skillnad i anstaltsstorlek. Vid små anstalter känner de flesta inom personalen varandra, ledningspersonal och vårdare träffas dagligen, närheten blir större. För det mesta upplevs det som positivt. En av de anstalter som ingick i vår intervju- och observationsstudie var just en sådan. Kulturen här skiljde sig tydligt från de fyra slutna anstalterna i undersökningen. Vårdarna hade sina kontorsrum i samma korridor som Kvinspar, klienthandläggare och administrationspersonal. Alla fikade och lunchade tillsammans och även om miljön ofta var kaotisk, tempot högt och stressigt samt fullt av störande moment så var kommunikationen ganska avslappnad och anti-auktoritär mellan Kvinspar och vårdare, på många sätt präglad av ömsesidig respekt och jämlikhet.

*Mycket här bygger ju på eget ansvar. Och det är ju det som gör att det är fascinerande också. Vi har ju fortfarande beslutsfattare som officiellt står för alla besluten men du har chans att påverka om du vill, ja. ... Till den ledning som sitter här, så är det nära. Väldigt nära, inga som helst bekymmer. Till, om man kliver upp, till kvc-nivån, då är det långt. Och kliver du upp ännu högre, då är det väldigt långt (äldre manlig vårdare).*

När det gäller de fyra slutna anstalterna i vår studie är det annorlunda. Här ska vi också komma ihåg att man ju i samband med omvandlingen till en myndighet också genomförde en s.k. utplattning i den lokala ledningsorganisationen: arbetsledare stationerade ute på avdelningarna försvann som kategori. Dagens Kvinspar ansvarar ju vanligen för flera avdelningar och enheter. Därmed har de också hamnat längre ifrån verksamheten ute på avdelningarna. På vissa anstalter har det skapats en samordnarfunktion eller liknande för att uppväga det här avståndet, en ”halvledare” som någon vårdare träffande uttryckte det. Distansen till ledningen innebär naturligtvis mindre kontakt och en mer formell relation till chefer, ofta då via möten veckovis.

*Men däremot så tycker jag ibland att man kan känna att man inte har något stöd från ledningen och att det känns väldigt jobbigt och frustrerande. Man känner avsaknad från cheferna som inte hör av sig. Men sedan är det arbetskamraterna och de väger upp hur mycket som helst. (kvinnlig vårdare i fokusintervju C-anstalt)*

Citatet säger en del viktigt om det både positiva och negativa med att avdelningarna inte har arbetsledning på plats. Det som kan ses som positivt är att personalen ute på avdelning får ett större mått av handlingsutrymme att själva i grupp fatta beslut.

*Jo han litar ju på oss och jag har ju pratat med honom om det för inte så länge sedan och vi tycker ju att det är bra allihopa att vi får sköta oss själva och han dyker upp när han har möjlighet och går in och styr när det barkar åt skogen, vilket det hittills inte har gjort. Han litar på oss och vi känner det och då jobbar vi bra. Istället för att vara nere och peta i detaljer som vissa Kvinspar gör (manlig vårdare i fokusintervju B-anstalt).*

En risk med om grupperna är alltför utelämnade att utforma sin verksamhet kan dock vara att olika avdelningar skapar en egen ”kultur”, egna sätt att jobba och en stark sammanhållning gentemot andra grupper, att det blir mycket ”vi” och ”dom” mellan avdelningar och mellan avdelning och ledning. Ett annat problem kan uppstå om åsikter om arbetsmetoder m.m. skiljer sig starkt inom gruppen. Om gruppen är hänvisad till att själv lösa sådana motsättningar finns en risk för långdragna konflikter med mycket känslomässig belastning som följd.

Ett problem som många vittnade om vid flera av de anstalter vi besökte är den höga personalomsättningen på olika ledningspositioner. Många av våra intervjuade menade att sådant skapade olyckliga förändringar i ledarstilar, underblåser känslor av distans till ledningen och växande otrygghet.

*Nej, det är ju... Det byts ledningar, det omstruktureras... hela tiden. Du hinner knappt, du hinner knappt med att lära dig det ena förrän det ska vara något nytt in igen och så nya chefer. Jag kan liksom, kunde nästan inte ens svara på vem det är som är min högsta chef idag, för att det har hunnit varit flera stycken. Du hinner inte ens lära dig det nya arbetssättet förrän, nej, men nu ska vi göra om, för nu är det ny chef här och han vill göra på det här sättet. (manlig vårdare i fokusintervju D-anstalt)*

Sammanfattningsvis kan vi alltså säga att när man frågar om ledningen så är det oftast den lokala anstaltsledningen som vårdarna tänker på. Hur den lokala ledningen uppfattas varierar i hög grad mellan olika anstalter. På många anstalter, särskilt de öppna, uttrycker vårdarna ett ganska gott förtroende för sina närmaste chefer. Ett problem på flera ställen är de återkommande bytena av ledningspersonal, ett annat att avståndet mellan avdelningsnivån och Kvinspen ofta är väl stort. När avdelningspersonal känner sig utelämnade till sig själva finns alltid risken för upplevelser av otrygghet. Ett resultat i enkäten som kräver särskild eftertanke av ledningen är att så många av kriminalvårdarna inte tycker att arbetsgivaren sätter värde på dem som personal.

