

Göteborgs universitet  
Psykologiska institutionen

PRODUKTIONSLEDARROLLEN PÅ  
KRIMINALVÅRDSANSTALTERNA SKOGOME OCH SAGSJÖN

Maria Furuholm, Malena Johansson  
Studentfirman, HT04  
9:e terminen, Psykologprogrammet  
Handledare: Yngve Andersson

# PRODUKTIONSLEDARROLLEN PÅ KRIMINALVÅRDSANSTALTERNÄ SKOGOME OCH SAGSJÖN

Maria Furuholm, Malena Johansson

*Sammanfattning:* I denna rapport redogörs för hur de 15 produktionsledarna på kriminalvårdsanstalterna Skogome och Sagsjön ser på sin yrkesroll. Utifrån semistrukturerade intervjuer framkom bland annat att mycket av arbetet innebär att motivera, lyssna och trösta, vara en förebild och att sätta gränser gentemot de intagna. Produktionsledarnas upplevelse av att vara ansvariga för såväl produktion som intagen gick isär. Några såg det som motstridigt medan andra tyckte att det går att kombinera utan problem. Bemötandet av de intagna beskrivs likartat, men åsikterna skilde sig åt vad gäller om det är behandling eller inte. Över lag uppgav man att man känner stöd i produktionsledargruppen men att samarbetet med andra personalgrupper och förståelsen från chefer skulle kunna bli bättre. Konkreta förslag på förbättringar framkom både vad gäller arbetssituation och introduktionsutbildning. I diskussionen belyses också produktionsledarnas arbete i ljuset av hur man arbetar miljö- och beteendeterapeutiskt.

Skogome kriminalvårdsanstalt är en anstalt med 189 intagna (Kriminalvårdsstyrelsen, 2004) varav de flesta arbetar i den så kallade arbetsdriften. På Skogome består arbetsdriften av ett tvätteri och en monterings- och förpackningsenhet. Personalen inom arbetsdriften har alla titeln produktionsledare och deras arbetsuppgifter består dels i att motivera och engagera de intagna i arbetet, dels i att de är ytterst ansvariga för produktionen i sig. Då verksamheten riktar sig mot den öppna marknaden handlar ansvaret för produktionen bland annat om att skapa och ansvara för kundkontakter. Som produktionsledare har man alltså en dubbel målsättning, man är både ansvarig för produktionen och för att de intagna tillgodogör sig "programmet arbete" så att de kommer ut i bättre skick än de kom in ("Bättre ut"). I produktionsledarnas arbetsbeskrivning står bland annat: *"Förutom yrkeskunnande i arbetsdriftsfrågor krävs intresse av och engagemang i kriminalvårdsarbete, att ha förståelse för de intagnas särskilda situation, att kunna kommunicera med intagna /.../ att vara pedagog och ha ledaregenskaper samt verka för samarbete mellan alla yrkeskategorier."* (Rutinhandbok för programmet arbete).

På Skogome finns även en slutna del, kliniken, som har en arbetsterapiavdelning. Där arbetar två personer som arbetsledare och sysselsättningsansvariga för de intagna. Dessa två personer hör sedan en tid tillbaka också till produktionsledargruppen. Det gör även den produktionsledare som är ansvarig för arbetsdriften på kriminalvårdsanstalten Sagsjön, en anstalt för kvinnor som vid tiden för intervjuerna hade 44 intagna.

Att arbeta som produktionsledare innebär att man har en annan sorts kontakt med de intagna än den kontakt vårdarna har. I personalgruppen finns mycket kompetens och stora kunskaper vad gäller mötet mellan produktionsledare och intagen, men detta är inte klart formulerat utan handlar mer om en slags "tyst kunskap". Uppdraget kom till för att det fanns ett behov av att utforska denna kunskap och betydelsen av den ytterligare, och detsamma gäller rollen som arbetsledare för de intagna inom denna verksamhet. Genom att belysa yrkeskategorin produktionsledare och deras roll inom kriminalvården vill man skapa tydligare riktlinjer och förhållningssätt inom yrket, och klargöra denna specifika yrkesroll inför andra personalgrupper inom kriminalvården. Det skulle slutligen också kunna vara värdefullt när det gäller nyrekrytering av personal inom detta arbetsområde.

## SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med detta uppdrag är att ta reda på hur produktionsledarna på kriminalvårdsanstalterna Skogome och Sagsjön tolkar sin roll och sina arbetsuppgifter. Hur ser de själva på sin arbetsroll? Vilken relation och vilket förhållningssätt anser de sig ha till de intagna? Hur upplever de förståelsen från samt relationerna till de andra personalgrupperna på Skogome? Finns det önskemål om förändringar vad gäller arbetssituationen? Vad tycker de själva är viktigt att ha för egenskaper och kunskaper när man arbetar som produktionsledare?

## TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

### *Deltagare*

12 produktionsledare från arbetsdriften på Skogomeanstalten, varav 10 från tvätteriet och 2 från montering/förpackning, 2 arbetsledare från arbetsterapin på kliniken, Skogomeanstalten, och 1 produktionsledare från anstalten Sagsjön intervjuades. Sammanlagt 15 personer.

### *Instrument*

Semistrukturerad intervju, vilket innebär både öppna och mer styrda frågor. Intervjun bestod av 14 frågor, varav 4 gavs särskilt utrymme (se bilaga 1). Frågorna har formulerats dels utifrån delar av produktionsledarnas arbetsbeskrivning, dels utifrån samtal med den kriminalvårdsinspektör som är produktionsledarnas chef och ansvarig för arbetsdriften på Skogome.

### *Procedur*

Intervjuer har genomförts med alla deltagare under vecka 45. Varje intervju tog ca 50 min och genomfördes på Skogomeanstalten under två dagar. Intervjun med produktionsledaren på anstalten Sagsjön genomfördes där. Intervjuinnehållet har bearbetats kvalitativt, vilket innebär att man har en explorativ och inventerande ansats, och delats in i följande kategorier: arbetsroll, behandling, relationer, önskade förändringar och nyrekrytering. Under rubriken *arbetsrollen* ingår vad man tycker är bra med att vara produktionsledare, vad man upplever vara svårt, samt hur man ser på den dubbla målsättningen. Kategorin *behandling* handlar om huruvida man anser sig ha en behandlande roll eller inte och hur denna i så fall ser ut i praktiken. Avsnittet *relationer* handlar om förståelsen från, samt samarbetet med andra personalgrupper och chefer. I kategorin *önskade förändringar* behandlas önskemål om resurser och fortbildning medan det under den sista rubriken, *nyrekrytering*, tas upp vad man anser vara viktiga egenskaper och kunskaper för att arbeta som produktionsledare, samt hur man önskar att introduktionen till arbetet skulle se ut.

## RESULTAT

Resultatsammanställningen är en inventering av produktionsledarnas uppfattningar. Nedan redogörs för uppgifter som såväl enstaka som flera personer lämnat. I redovisningen görs alltså ingen skillnad mellan om det är en uppfattning som enbart kommer från en person eller om flera uttrycker samma sak. Kursiverade uttalanden inom citationstecken återger direkta citat eller uttryck.

## Arbetsrollen

Produktionsledarna beskrev sitt arbete som varierat på gott och ont. Man ansåg det vara roligt med såväl kund- som klientkontakt, men att det kan vara svårt att hitta balans mellan kundernas krav och de intagnas behov. Vissa menade att produktionen går först, medan andra uppgav att de intagna prioriteras. Produktionsledarna ansåg att en stor del av deras arbete går ut på att motivera och engagera de intagna. Man ”*pushar på i lagom dos*”, berömmar mycket och är försiktig med att ge kritik. Man tyckte att lönen för de intagna är motiverande i sig, men att det borde skilja mer i lön relaterat till ansvarstagande och ackord. De intagna får också svart på vitt hur det gått i produktionen genom mätbara resultat.

Majoriteten av produktionsledarna talade om att man ska möta den intagne utifrån hans förmåga. Vissa behöver mer ”*elementär uppfostran*” såsom att lära sig att komma i tid och sköta sin hygien. De intagna får lära sig att samarbeta, lösa konflikter och att visa hänsyn dels genom att produktionsledarna lär ut detta, men också genom att de fungerar som rollmodeller. Produktionsledarna fungerar även som förebilder vad gäller hur man uppför sig, värderingar, bland annat vad gäller kvinnoyn, och genom att ha ett ”vanligt” arbete. Produktionsledarna främjar ansvarstagande genom att uppmuntra egna initiativ och nya idéer, och genom att utse arbetsledare bland de intagna. Genom lagarbete och att vara en del i helheten som man är i en processindustri utvecklas den sociala kompetensen. Man uppgav dock att man saknar en plan för hur man ska påverka de intagna.

Produktionsledarna ansåg sig ha en närmare relation till de intagna än vad vårdarna har, och att de intagna ser mer positivt på och har större förtroende för produktionsledarna. Detta dels för att produktionsledarna arbetar *tillsammans* med de intagna, mer som arbetskamrater, och dels för att de inte låser in dem eller lämnar negativa besked. Man tyckte dock att man gör många saker som egentligen inte ingår i arbetsuppgifterna, såsom att hålla reda på de intagnas tandläkartider, dela ut medicin, kontakta sjuksköterska, fixa nya skor, få tag på kontaktpersoner med mera. Något som däremot ingår är säkerhet och övervakning.

I intervjuerna framkom att det är viktigt med en god stämning, ett positivt bemötande och tydligt gränssättande gentemot de intagna. Man ska bjuda på sig själv, motivera, engagera, strukturera, uppmuntra, förklara, hänvisa, lyssna och trösta. Man ska förebygga bråk och ”*bearbeta de intagna så att de blir Svenssons*”. Man måste också separera brottet och personen. Som produktionsledare ska man vara lyhörd, pedagogisk, tydlig, konsekvent, självmedveten (veta varför man gör som man gör), flexibel och förstående. Man ska vara förebild avseende etik och moral, samarbete och respekt. Det uppgavs också vara viktigt för produktionsledarna att lära känna de intagna, såväl ur säkerhetssynpunkt som för att kunna göra en bra ansvarsfördelning.

Det man tyckte var bra med att vara produktionsledare var att det är blandat administrativt och praktiskt arbete, och att man har överblick över hela produktionskedjan. Produktionen drar dessutom in pengar och kvaliteten är bra. Någon tyckte att det känns bra att vara sin egen chef. Flera sa att de känner sig behövda och omtyckta och poängterade att det känns extra bra då man lyckas få med sig eller omvända en intagen och få honom att växa. Några tyckte att de får ”*credit*” ifrån ledningen för vad de gör och några tyckte att relationen till andra personalgrupper fungerar bra. Även handledningen upplevdes positivt.

De svårigheter man uppgav handlade bland annat om tids- och personalbrist. Det är få sjukskrivningar men semestrar, möten och utbildningar gör att man inte alltid är på plats. Om det uppstår flera problem på en gång finns det inga marginaler. Bland de intagna är fler psykiskt sjuka än tidigare vilket kräver mer tid och engagemang av produktionsledarna. Produktionsledarna uppgav också att de emellanåt känner sig som ”amatörpsykologer”. En annan aspekt som framkom var att det kan vara svårt att hänga med i branschutvecklingen då det inte finns tid över för exempelvis studiebesök och mässor.

Andra aspekter som tycktes svårt var att motivera vissa intagna som är svåra att nå, och att det ibland kan vara svårt med kultur- och generationsskillnader. Som kvinnlig produktionsledare upplevdes det vara svårare att sätta sig i respekt hos de intagna och att hantera de som är för närgångna. Yttre opåverkbara händelser såsom besparingar eller att man drar in tjänster upplevdes jobbigt. Dessutom att det är stor omsättning på de intagna och att de som arbetar bra ofta lyfts ur produktionen för att medverka i olika program. Man upplevde att *”folk försvinner ur produktionen utan förvarning”*. Några produktionsledare nämnde att förståelsen, samarbetet och delaktigheten i vissa fall kunde vara större respektive bättre från övrig personal och chefer.

Någon gång får produktionsledarna beröm från exempelvis frivården efter en frigång, men sällan från de intagna själva. Man uppgav att det saknas belöningssystem för produktionsledarna. De får ingenting för att de producerar eller *”vårdar”* bättre.

### *Dubbel målsättning*

Vissa produktionsledare upplevde inte målsättningen som dubbel, medan flera andra såg den som dubbel men utan problem. De såg den som stimulerande, intressant och utvecklande. Man ansåg sig också hinna med både och. Arbetsfältet beskrevs vara brett och komplext och någon tyckte att det skulle vara lättare utan den dubbla målsättningen, men inte lika roligt.

Uppfattningarna gick isär något vad gällde vilket som var viktigast, kund eller intagen. En åsikt var att *”Båda är viktigast”*, medan andra ansåg att behandlingen går i första hand eller att den går i första hand då det är lugnt. Man resonerade också kring att det borde vara lika mycket av båda, men att det ändå blir mer med de intagna, och att produktionen kan bli lidande, men att man måste prioritera kunden. Vissa tyckte att det är en inbyggd motsättning mellan målen, att de inte går ihop och att kombinationen är *”jättesvår”*. Man menade att målen kolliderar och att gränsdragningen för vad man ska göra är vag. Man frågade sig också om det är produktionsledarnas uppgift att ta hand om de intagna då de mår dåligt. Vissa intagna varken lyssnar eller gör något och produktionsledarna har varken resurser eller utbildning för att klara av dessa individer. Dessutom finns det inga *”morötter”* för de intagna.

### *Behandling eller inte?*

Uppfattningen huruvida arbetsdriften är rehabiliterande gick isär något. Någon av produktionsledarna såg det som rehabiliterande vad gäller att kunna arbeta och fungera i sociala sammanhang, medan andra ansåg att de intagna utvecklas, växer och får en positiv självkänsla. Det finns ingen behandlingsplan och man uppgav att man *”skulle vilja ha lite stöd för det man gör”*. På frågan om man anser sig ha en behandlingsuppgift svarade 10 produktionsledare *”ja”*, 3 *”nej”* och 2 *”både ja och nej”*. Bland de som svarade *”ja”* resonerade man kring att det i praktiken är behandling genom samtal och relationer, och att de intagna nog upplever att produktionsledaren har en behandlande roll. Det man ansåg att man gör i kontakten med de intagna skilde sig dock inte åt mellan de som svarade *”ja”* och de som svarade *”nej”* på frågan. Man uppgav att produktionsledaren är rollmodell och medmänniska. Han/hon lyssnar, motiverar, samtalar och ser till att den intagne får rätt sysselsättning utifrån sin egen förmåga. Produktionsledaren lär de intagna att arbeta, samarbeta och ta ansvar, och de intagna växer och skapar en identitet genom arbetet. Man försöker förändra kvinnosynen hos de intagna och utveckla deras sociala kompetens. Några konkreta exempel på hur man arbetar illustrerades genom följande citat.

*”Man lyssnar, håller inte med om det som är fel, men går heller inte in på detta och säger emot.”*

*”Om någon till exempel är tyken ringer jag inte ett extra samtal för den personen.”*

*”Man skämtar med dem som tål det.”*

*”Man försöker snacka med de intagna om att de sitter bort sina liv eller sin ungdom.”*

*”Man försöker få dem att förstå att det bästa de kan göra här är att arbeta. Då får de tiden att gå.”*

*”Man försöker motivera dem till studier och program.”*

## *Relationer*

### *Produktionsledargruppen*

En majoritet av produktionsledarna uppgav att de känner stöd i produktionsledargruppen. Några tyckte att man framför allt har stöd i de mindre grupperna i hallarna, men att man känner att alla har samma mål med produktionen. Man uttryckte att det är en positiv och öppen anda i produktionsledargruppen. Exempel på detta var att alla delar med sig av sin kunskap, att man alltid kan be varandra om hjälp och att det är bra diskussioner och en väl fungerande kommunikation i gruppen. Däremot tyckte några att man inte hinner ses så mycket som de skulle önska. Man ansåg, bland annat på grund av detta, att det är bra med veckomötena. En annan fördel som togs upp med veckomötena var att det finns en del olika åsikter och uppfattningar i gruppen och att dessa då kan ventileras.

Det fanns också en uppfattning om att det finns en del bitterhet i produktionsledargruppen och att man borde lära känna varandra lite bättre för att bli en bättre fungerande grupp. Några kände mindre stöd i produktionsledargruppen: de som arbetar på kliniken och på Sagsjön. De har inte tillhört gruppen så länge och tyckte därför att det var svårt att svara på frågan. De som arbetar inne på kliniken uppgav dock att de kände stöd i varandra.

### *Andra personalgrupper*

Vad gäller relationerna till andra personalgrupper fanns det delade åsikter i produktionsledargruppen. Vissa trodde att andra personalgrupper uppskattar produktionsledarna och känner respekt för dem samt har god förståelse för deras arbete. Det fanns också bland flera av produktionsledarna en uppfattning om att samarbetet med andra personalgrupper fungerar bra.

Andra produktionsledare tyckte istället att förståelsen från övriga personalgrupper är dålig. *”Andra tycker inte att programmet arbete är viktigt. Vi är underskattade och kommer i andra hand.”* Man nämnde till exempel en kommentar från en vårdare på introduktionsutbildningen: *”Ni har väl inte så mycket kontakt med de intagna?”*. Det fanns en upplevelse av lite *”vi och de-känsla”* och att *”mitt är viktigast”*. En åsikt i detta sammanhang var också att man kanske själv har en del i bristen på förståelsen, i och med att man som produktionsledare syns och märks för lite i olika sammanhang.

En del av produktionsledarna gav uttryck för att alla personalgrupper inte drar åt samma håll och att samarbetet kan bli bättre. Det är inte så mycket klara motsättningar mellan personalgrupperna, men ibland kan det bli lite *”småtjafs”*. Förståelsen och samarbetet varierar, är individbaserat och beror till viss del på vilka personliga kontaktnät som finns. *”Vi vet för lite om varandra och det är lätt att ha åsikter när man inte har alla fakta”*. Flera tog upp att produktionsledarna gör en del av vårdarnas uppgifter. Man nämnde dock att vårdarna också har dåligt med tid. Det togs upp att vårdare och produktionsledare kommer från olika bakgrunder, talar olika språk och har olika syn på hur människor fungerar vilket leder till problem för förståelsen av varandras uppgifter. *”Vi har inte så mycket förståelse för de andra heller”*. Det finns inga fasta möten mellan vårdare och produktionsledare. Ett förslag som framkom var att man kanske skulle ses en gång i veckan för att utveckla samarbetet mellan paviljong och produktion. Man har tidigare provat med arbetsrotation, men båda grupper upplevde att det inte fungerade. Verksamhetsplaneringsmötena (VSP) uppfattas som bra av flera, men man känner att man inte alltid hinner närvara. Det behövs mer samarbete kring de

intagna, då kan de inte spela ut olika personal mot varandra. Det behövs mer information och samordning kring programmen, men det finns i nuläget inget forum för det. Dessutom nämndes att samarbetet med psykologerna inte fungerar särskilt bra.

En ytterligare synpunkt som framkom i intervjuerna var att förståelsen från andra har blivit större. Att det förut inte fanns någon förståelse, att det nu är bättre, men att den skulle kunna förbättras ännu mer. *”Det är inte så mycket vi och de längre”*. En fundering kring varför det har blivit bättre var att rollen som produktionsledare nog är tydligare idag än vad den varit förut.

### *Ledning*

På frågan om hur förståelsen ser ut från chefer och ledning när det gäller rollen som produktionsledare fanns även här delade åsikter. En del ansåg att det är bra chefer och att man har ett bra samarbete med dem. Andra tyckte att det inte finns någon förståelse ”uppifrån” och att ledningen inte ser möjligheterna eftersom de inte har hela bilden. Ett resonemang kring detta var att produktionsledarna kanske är dåliga på att föra talan uppåt och att det medför att ledningen inte riktigt förstår vad arbetet innebär. Det finns ingen produktionspersonal ”högre upp”, däremot vårdare, och ledningen behandlar frågor om besparingar och omsorg men inte produktion. *”Order trycks ner på oss”*. En uppfattning var att ledningen tycker att produktionsledarna *”bara finns”*, att allt är inriktat på vårdarna.

Man menade att Kriminalvården på senare tid har märkt att produktionen drar in pengar och därför har arbetsdriften ökat i värde. Någon undrade om produktionen endast uppskattas på grund av pengarna eller om man ser till verksamheten i sig. Man tyckte att synen på arbetsdriften behöver förändras. En del av produktionsledargruppen uttryckte att de inte vet vad de i ledningen tänker. En ytterligare synpunkt rörande detta var att olika personer har olika inställning och att det svänger under åren. Förståelsen ansågs vara lite bättre nu men skulle kunna bli ännu bättre.

En övervägande majoritet tyckte att samarbetet med chefen för arbetsdriften fungerar mycket bra. Hon ansågs vara väl insatt i och ha förståelse för produktionen och den delade arbetsrollen. Dessutom nämndes att hon driver produktionsledarnas frågor uppåt på ett tillfredsställande sätt.

### *Önskade förändringar*

Ett önskemål som kom fram i intervjuerna var att utveckla produktionsledarrollen mer. Förslag på utveckling var att produktionsledarna ska vara mer delaktiga i vården samtidigt som annan personal ska vara mer insatt i sysselsättningen så att det blir mer av en helhet runt varje intagen. Flera önskade att det fanns möjlighet att vara mer personal, bland annat på grund av tidsbrist och ur säkerhetssynpunkt. Ett specifikt önskemål var att få en större terapilokal på kliniken.

Det fanns önskemål bland produktionsledarna om att de som arbetat ett tag bör fortbildas. Man uttryckte att man skulle vilja ha vidare utbildning inom bland annat bemötande, beteendevetenskap, sociologi, samtalsmetodik, ekonomi och kriminalvård. Dessutom fanns det önskemål om att göra studiebesök, till exempel på andra tvätterier, för att kunna uppdatera sig och jämföra produktionen.

### *Nyrekrytering*

#### *Introduktionsutbildningen*

Flera produktionsledare tog upp att det skulle behövas en specifik introduktionsutbildning för produktionsledare, vilket inte finns idag. Förslag på vad som skulle ingå i denna var: beteendevetenskap, säkerhet, policy, hur man bemöter människor, psykologi, argumentationsteknik, konflikthantering, att lära sig att leda andra människor, att lära sig hur

intagna fungerar och en specifikation av det ansvar och de skyldigheter man som produktionsledare har. Man tyckte också att hela introduktionsutbildningen bör ske sammanhängande.

Många tog upp att det skulle vara bra att gå bredvid på andra delar av anstalten när man är ny. Detta skulle kunna ge ökad förståelse för andra personalgrupper och deras arbetsuppgifter. Förutom själva introduktionsutbildningen skulle det också vara bra att gå bredvid i produktionen och ha en fadder/handledare under en längre tid i början. En ytterligare åsikt var att det vore bra med en "vanlig" provanställning för att se om man passar för jobbet.

#### *Viktiga egenskaper och kunskaper*

Produktionsledarna tyckte att den egna gruppen bör bestå av ett brett urval och en mix av olika människor. Exempel på egenskaper som ansågs vara viktiga för att arbeta inom yrket var att man är empatisk, respektfull, motiverande, gränssättande och konsekvent. Det togs också upp att det är viktigt att man är engagerad i sitt arbete och har ett intresse av att lära sig att arbeta med både människor och produktion. Att kunna leda andra, vara kreativ och målinriktad var andra exempel på egenskaper som nämndes. I detta sammanhang uttrycktes även förmågan att kunna hålla isär brottet och människan som en förutsättning för att göra ett bra jobb som produktionsledare.

På frågan om vilka kunskaper produktionsledarna själva ansåg vara viktiga för att arbeta inom deras yrke var svaren bland annat att man ska vara hantverkskunnig, säljkunnig och produktionskompetent. Man ansåg det också vara bra att ha utbildning inom exempelvis psykiatri och psykologi, kontorskunskap, kriminalvård samt etik och moral.

## DISKUSSION

Produktionsledarna talade om sitt arbete som brett och variationsrikt på många sätt. Det var också tydligt att detta ansågs vara både positivt och negativt och att det som är svårt samtidigt är utmanande. Ett exempel är att motivera någon som är svårmotiverad, lyckas man känns det väldigt roligt, men gör man inte det kan det upplevas som ett misslyckande. Ett annat exempel är den dubbla målsättningen som dels upplevs som tidskrävande och svårkombinerad men samtidigt stimulerande. Meningarna huruvida målsättningen är dubbel eller inte går dessutom isär, likaså om de dubbla målen i så fall är motstridiga. Kanske skapas konflikt mellan målen just för att man kallar målsättningen dubbel? Arbetar man som arbetsledare eller chef ute i samhället ansvarar man i många fall också för både personal och produktion även om förutsättningarna är annorlunda på ett fängelse.

Vissa produktionsledare resonerade också i banor som att målsättningarna går i varandra. Motiverar man de intagna så driver man också produktionen framåt till exempel. Med denna inställning var det mer tiden som ställde till problem. Man ska hitta en balans i resursfördelningen mellan produktion och intagen, och hinna med både och.

Det verkar finnas problem med vad som ingår i arbetsuppgifterna för en produktionsledare då det dyker upp saker som till exempel att någon intagens skor gått sönder eller att han ska till tandläkaren. Flera av de intervjuade uttryckte att de gjorde saker som inte är deras jobb. Förutom sådana praktiska exempel talades det också om var gränsen för produktionsledarnas insats går vad gäller de intagnas psykiska hälsa. Man tröstar och stöttar och känner sig till och med som amatörpsykolog, men utan att ha utbildning för det.

De intervjuade poängterade att de faktiskt träffar de intagna åtta timmar om dagen och att man kommer människor nära då. Produktionsledarna har ett respektfullt förhållningssätt då de talar om de intagna och hur de bland annat försöker att separera brottet



och människan. Man verkar också vara mån om att möta varje intagen som en egen individ och göra det bästa för just den personen.

En intressant vinkling uppstod då frågan om produktionsledarna bedriver behandling eller inte ställdes. Vissa intervjuade svarade ja och andra nej, men beskrev sedan arbetet på liknande sätt. Slutsatsen i sammanhanget blir att man inte är eniga om vad behandling är. Är man inte eniga om detta kan det tänkas vara svårt att känna sig säker i det man gör. Det kan också bli svårare att ifrågasätta sådant man inte tycker är bra. Vissa anser att det är behandling om man exempelvis ökar den sociala kompetensen genom att de intagna arbetar i lag, andra tycker inte att detta kan räknas som behandling. Åsikterna går isär och resonemangen är inte heller helt entydiga för varje individ. Osäkerheten och otydligheten visar sig i uttryck som att man saknar behandlingsplan och att produktionsledargruppen skulle behöva bli mer självmedveten på så sätt att man ska vara medveten om och förstå *vad* man gör och *varför* man gör det.

Då en av intentionerna med uppdraget var att försöka sätta ord på den "tysta kunskap" man antar att produktionsledarna besitter, kan vi konstatera att denna kunskap inte har belysts i önskad utsträckning. Det framkom få konkreta exempel på *hur* man arbetar och *hur* man kommunicerar med de intagna. Fler frågor kring detta hade kunnat ställas, men en annan anledning kan vara att de intervjuade inte är vana att tänka på detta sätt utan att mycket sker "per automatik" som någon uttryckte det. "Tyst kunskap" kan också beskrivas som implicit kunskap, det vill säga att man kan något men att det är svårt att förklara eller förmedla kunskapen med ord.

I intervjuerna framkom att produktionsledarna önskar ett utökat samarbete både inom den egna gruppen och med andra personalgrupper, framför allt med vårdarna. Detta skulle kunna skapa en större effektivitet och en bättre miljö för både personal och intagna. Det verkade också som att det finns en allmänt god inställning till andra personalgrupper och produktionsledarna tror att andra ser positivt på dem. Det framstod som att det icke utvecklade samarbetet handlar mer om brist på tid, resurser och planering, än att det inte finns en god vilja från båda håll. Produktionsledarna resonerade lite olika kring hur bra förståelsen för vad de olika personalgrupperna på anstalterna egentligen gör. Det verkade finnas ett stort behov av informationsutbyte mellan grupperna. Ett sätt att bidra till detta skulle kunna vara att alla nyanställda går runt på de olika delarna av anstalten under längre tid än vad som är fallet i nuläget.

När det gäller vad produktionsledarna tyckte var viktiga egenskaper och kunskaper i deras yrke illustrerade svaren en stor bredd och mångfald. Detta stämmer överens med att de även upplever arbetsrollen som bred och varierad. Det kan vara värdefullt att komma ihåg att många av dessa egenskaper och kunskaper redan finns inom produktionsledargruppen. Varje produktionsledare behöver inte besitta alla kompetenser utan man kan komplettera varandra. Det framgick också att produktionsledarna verkar lägga mer vikt vid hur man är som person och att det finns ett intresse för arbetet när man är ny, än att man har vissa faktiska kunskaper för det är något man kan tillgodogöra sig på plats.

Produktionsledarna hade i stora drag en positiv syn på sitt arbete även om det också framfördes en del negativa synpunkter. De negativa aspekterna handlade till största delen om resurser och omständigheter, medan stämningen på arbetsplatsen och relationen till arbetskamraterna upplevdes som mycket positiv. Det framkom många konkreta förslag till förbättringar, vilket visar på ett intresse och engagemang i arbetet. Det verkar på så sätt finnas en bra grund och goda förutsättningar för konstruktiva förändringar vad gäller produktionsledarrollen.

En tanke som vi fått under arbetets gång är att produktionsledarna på flera olika sätt har både ett miljöterapeutiskt och beteendeterapeutiskt förhållningssätt gentemot de intagna.

Vad gäller miljöterapi är ett mål med denna att utveckla en stabil och trovärdig struktur som illustrerar omvärlden men där vissa betingelser kontrolleras (Statens institutionsstyrelse, 2004). I produktionen på Skogome är de intagna visserligen inlåsta och produktionsledarna har speciella befogenheter att bestämma över vad de ska göra men på många sätt liknar produktionen en "vanlig" arbetsplats. I miljöterapi skall också miljön utgöra en inläringssituation och dessa färdigheter skall sedan kunna omsättas i "verkligheten" (Statens institutionsstyrelse, 2004). Exempel från produktionen på Skogome som produktionsledarna angett är att lära de intagna att komma i tid, sköta sin hygien, uppföra sig trevligt och samarbeta med andra. Samarbeta och socialt ansvar är också en viktig del i miljöterapi. Inom ramen för en mer isolerad social struktur blir konsekvenserna av smitning och illojalitet synliga på ett annat sätt än ute i samhället (Hagqvist & Widinghoff, 2000). Genom att uppmärksamma detta kan personen ifråga ges möjlighet att se likheterna med sitt beteende i det "verkliga" livet och förstå de konsekvenser detta innebär.

Miljöterapi handlar även om att tillhandahålla positiva rollförebilder då dessa i många fall kan underlätta inläring och förändring (Hagqvist & Widinghoff, 2000). Flera av produktionsledarna har också talat om att vara en förebild, att stå för vettiga värderingar och att bemöta de intagna så som man själv önskar bli bemött.

Beteendeterapi har utvecklats från inläringsteori och har många riktningar. I flera av dessa arbetar man bland annat med beteendemodifikation, vilket innebär att man försöker förändra någons beteende i ett avgränsat och specifikt avseende (Rönneberg & Rönneberg, 1983). Omgivningen försöker konsekvent uppmärksamma positivt beteende hos personen och belöna sådant beteende med uppmuntrande kommentarer, beröm eller materiella belöningar. (Neuronätet, ett neuropsykiatriskt forum, 2004). Produktionsledarna har gett uttryck för just detta: intagna som jobbar bra är man mer benägen att hjälpa lite extra, man försöker uppmuntra de som jobbar bra genom att påpeka detta och de som arbetar riktigt bra får belöning i form av mer ansvar och lite högre lön.

Vare sig man bedriver beteendeterapi eller miljöterapi är det dock inte bara bemötandet som räknas. Man gör utredningar och diagnoser, och följer upp och utvärderar behandlingen. I beteendeterapi har man dessutom väl planerade och ofta korta terapier. Därför kan man inte kalla produktionsledarnas arbete för vare sig miljöterapi eller beteendeterapi, men man kan tydligt se att det finns ett miljöterapeutiskt förhållningssätt och att man arbetar med beteendemodifikation.

Slutligen visar intervjusammanställningen på att det finns ett behov av att definiera produktionsledarnas arbetsroll ytterligare.

## REFERENSER

Hagqvist&Widinghoff (red.) (2000). *Miljöterapi – igår, idag och imorgon*. Lund: Studentlitteratur.

J. Karlsson, S. Andersson. Kriminalvården. Rutinhandbok för programmet arbete. Dok 18 personella resurser.

Kriminalvårdsstyrelsen. (2004-11-23). [www.kvv.se](http://www.kvv.se).

S. Rönnerberg & B. Rönnerbäck. (1983). *Introduktion till Beteendeterapi*. Fjärde upplagan. Solna: Institutet för Tillämpad Beteendeanalys.

Statens institutionsstyrelse. (2004-11-30). [www.stat-inst.se](http://www.stat-inst.se).

Neuronätet, ett neuropsykiatriskt forum. (2004-11-30).  
[http://user.tninet.se/~fxg297r/beh\\_beteendeterapi.htm](http://user.tninet.se/~fxg297r/beh_beteendeterapi.htm).

## INTERVJUMALL FÖR PRODUKTIONSLEDARE SKOGOME

**1. Hur ser du på din arbetsroll?**

(Pedagogisk funktion, rehabiliterande funktion, att motivera och engagera de intagna, att öka de intagnas sociala kompetens, att främja de intagnas ansvarstagande, att främja de intagnas problemlösningsförmåga...)

2. Vad anser du vara svårt i din yrkesroll?

3. Vad tycker du fungerar bra?

4. **Anser du att du som produktionsledare har en behandlingsuppgift?** På vilket sätt?

5. **Hur upplever du den dubbla målsättning man har som produktionsledare?**

(Ansvar för produktion såväl som för de intagna.) (Dubbel kompetens.)

6. Känner du stöd i produktionsledargruppen? På vilket sätt?

7. Har din syn på produktionsledarrollen förändrats under tiden? På vilket sätt?

8. Tycker du att du har nytta av tidigare erfarenheter? På vilket sätt?

9. **Hur ser förståelsen ut från de andra personalgrupperna för vad det innebär att vara produktionsledare?**

10. Hur tycker du att samarbetet med andra personalgrupper fungerar?

Ex. kontaktmän – produktionsledare.

11. Hur ser förståelsen ut ”uppifrån” för ditt arbete?

Ex. KVinsp, KVM, KVS...

12. Känner du att du har de förutsättningar du behöver för att utföra ditt arbete på ett bra sätt?

Ex. Utbildning, erfarenhet...

13. Tycker du att arbetsplatsen och arbetssituationen erbjuder de resurser som krävs för att utföra ditt arbete på ett bra sätt?

14. Om du fick lägga upp en utbildning för nyanställda, vad skulle då ingå i den? (Egenskaper hos den sökande?)