



OsloMet - storbyuniversitetet

Camilla Hansen og Eva F. Niva

*«Helsefremmende ledelse –
en kvalitativ studie av hvordan ledere i
kriminalomsorgen tilrettelegger for fysisk
aktivitet på arbeidsplassen»*

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, 01.12.2020 Oslo

«Jeg har alltid trodd at fysisk aktivitet er en nøkkel ikke bare til fysisk helse, men også til sinnsro. [...] Trening løser opp spenninger, og spenninger ødelegger sinnsroen. Jeg fant ut at jeg arbeidet bedre og tenkte klarere når jeg var i god fysisk form, så trening ble en av de ting i mitt liv som jeg aldri gir avkall på».

Nelson Mandela, 1995

FORORD

2020 ble et helt spesielt år. Men det ble masteroppgave.

I et viktig tema om hva fysisk aktivitet kan tilføre arbeidsplassen og de som arbeider der. Om hvordan det kraftfulle verktøyet *ledelse* kan bidra til at arbeidsplassen, den enkelte ansatte og samfunnet vi lever i blir mer rustet for sine bidrag og de hendelser liv møter. Om hvilket potensial offentlig *styring* har til å styrke sammenhengen mellom krav og virke i arbeidslivet.

Kanskje har 2020 og covid-19 i seg selv bidratt til nye perspektiver.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Anders Underthun ved Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet.

Takk til informantene som tok seg tid i en krevende periode, og som ga oss innsikt og delte synspunkter og erfaringer.

Takk til våre arbeidsgivere og helsefremmende ledere.

Takk til familie og venner.

Takk til hverandre – dette var litt av en reise!

Oslo 30.11.2020

Camilla Hansen og Eva F. Niva

SAMMENDRAG

I denne masteroppgaven har vi ønsket å se på helsefremmende ledelse og hvordan fengselsledere i kriminalomsorgen tilrettelegger for fysisk aktivitet for de ansatte. Vi har sett på hva som fremmer og hemmer handlingsrommet til fengselslederne for å kunne tilby tiltak for fysisk aktivitet på arbeidsplassen.

I vår forskningsundersøkelse har vi intervjuet seks fengselsledere. Gjennom individuelle intervjuer har lederne delt sine erfaringer, meninger og refleksjoner om fysisk aktivitet som et helsefremmende tiltak. Våre funn er knyttet opp mot nasjonale og internasjonale forpliktelser og føringer hvor fysisk aktivitet og helsefremmende arbeid står sentralt, gjennom teorier om styring og ledelse i offentlig sektor, helsefremmende ledelse og styringsdokumenter i kriminalomsorgen.

Å jobbe som fengselsbetjent krever fysiske og mentale forutsetninger for å kunne ivareta sikkerheten i fengsel på en god måte, og det stilles krav til helse og fysikk ved opptak til fengselsbetjentutdanningen. Kriminalomsorgen stiller ingen krav til fysisk form etter endt utdanning og i yrkesutøvingen. Fengselslederne mener dette er en logisk brist.

Undersøkelsen viser at fengselsbetjentene har pålagte krav om opplæring og jevnlig øvelser i bruk av fysisk makt, men at det alene ikke tilfører de ansatte en fysisk form som gjenspeiler de fysiske opptakskravene.

Funnene viser at fengselslederne ser mange positive helsemessige og arbeidsmiljømessige effekter ved å tilby ansatte ordninger for fysisk aktivitet, og oppfatter det som en «rimelig og langsiktig investering». Lederne viser engasjement for fysisk aktivitet og helsefremmende verdier i sitt lederskap, men holdningene påvirkes og begrenses av mangel på sentrale prioriteringer, ressurser og en krevende økonomisk- og bemanningsmessig situasjon. Funn viser at fengselslederne er opptatt av verdi- og relasjonsledelse, noe som kan relateres til teorier om helsefremmende ledelse.

ABSTRACT

In this master thesis we wanted to explore health promoting leadership and how governors in the Correctional Services facilitate physical activity among the employees. We have studied what promotes and inhibits the room for maneuver among the governors in order to be able to offer measures for physical activity in the workplace.

In this study we have interviewed six governors. Through individual interviews, the leaders have shared their experiences, opinions and reflections on physical activity as a health promoting measure. Our findings are linked to national and international obligations and guidelines where physical activity and health promoting work are central, through theories of management and leadership in the public sector, health promoting management, and management documents in the Correctional Services.

Working as a prison officer requires physical and mental prerequisites to be able to ensure safety in prison in a good way, and requirements are set for health and physics when admitting for the prison officer education. The Correctional Services makes no demands on physical fitness after graduation and in the practice of the profession. The governors believe this is a logical flaw. The survey shows that prison officers have imposed requirements for training and regular exercises in the use of physical force, but that this alone does not provide the employees with a physical form that reflects the physical admission requirements.

The findings show that the governors see many positive health and work environment effects by offering employees schemes for physical activity and perceive it as a "reasonable and long-term investment". They show commitment to physical activity and health promoting values in their leadership, but the attitudes are influenced and limited by a lack of central priorities, resources and a demanding financial- and staffing situation. Findings show that the governors are concerned with value- and relationship management, which can be related to theories of health promoting leadership.

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
ABSTRACT	5
1 INNLEDNING	7
BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	8
OPPGAVENS PROBLEMSTILLING	9
TIDLIGERE FORSKNING	9
VALG AV VIRKSOMHET – KRIMINALOMSORGEN	10
OPPGAVENS DISPOSISJON	12
2 KONTEKSTUELL BAKGRUNN	13
WHO	13
ARBEIDSMILJØLOVEN § 3-4	14
NASJONALE FØRINGER	15
HELSEFREMMEDE ARBEID	16
FYSISK AKTIVITET	17
3 TEORI.....	18
STYRING OG LEDELSE I OFFENTLIG SEKTOR	18
LEDELSE I STATEN.....	20
STYRING OG LEDELSE I KRIMINALOMSORGEN.....	20
VERDIBASERT LEDELSE	22
HELSEFREMMEDE LEDELSE	23
SALUTOGENESE	24
4 METODE	26
FORSKNINGSDESIGN	26
DATAINNSAMLING	27
DATABEHANDLING	31
VALIDITET, RELIABILITET OG OVERFØRBARHET	32
5 FUNN OG DRØFTINGER.....	34
FYSISK AKTIVITET OG INNTAKSKRAV	35
KJENNSKAP TIL AML. § 3-4 OG ANDRE FØRINGER	39
HVA HEMMER TILRETTELEGGINGEN AV FYSISK AKTIVITET.....	44
EFFEKTER AV FYSISK AKTIVITET OG LEDELSE.....	48
6 KONKLUSJONER	59
LITTERATURLISTE.....	62
VEDLEGG I – INFORMASJONSBREV TIL INFORMANTER.....	67
VEDLEGG II – SAMTYKKERKLÆRING TIL INFORMANTER	70
VEDLEGG III – INTERVJUGUIDE	71

1 Innledning

Inaktivitet i befolkningen er både globalt og nasjonalt ansett som en av de største folkehelseutfordringene med høye samfunnsøkonomiske kostnader. Det er identifisert at det kreves sterke motkrefter til passiviserende teknologi, fordi økt tidsbruk foran skjermer og i sosiale medier gir mindre direkte kontakt, mindre aktivt samvær, mindre naturlig bevegelse og mindre bruk av kroppen (Meld. St. 19, (2018 – 2019), s. 117). Fysisk inaktivitet kan knyttes til de fleste ikke-smittsomme sykdommene i befolkningen og fører til økte risikofaktorer for helsen. Generalsekretær Mina Gerhardsen i nasjonalforeningen for folkehelsen sier i podcasten *“Hjernesterk”* at 9 av 10 helsekroner som brukes i det norske helsevesenet i dag skyldes ikke-smittsomme sykdommer, det vil si sykdommer som ofte kan knyttes til levevaner. Hun sier videre at dette utgjør 87 % av sykdomsbyrden i det norske helsevesenet, og at livsstil fører til at folk blir syke, ikke kan jobbe og dør for tidlig. Ved å sette inn tiltak for risikofaktorer som røyking, alkohol, fysisk aktivitet og kosthold kan man hente store gevinster i samfunnet (Moderne Media, 2020).

I kampen mot inaktivitet rettes blikket stadig oftere på arbeidsplassen som en arena hvor trening og fysisk aktivitet i større grad bør foregå. Forskningsrapporter der det er gjort studier med trening i arbeidstiden viser positive og helsefremmende effekter for ansattes helse, produktivitet og fravær.

Vi har ønsket å se på fysisk aktivitet på arbeidsplassen gjennom overordnede lovverk og føringer, sentral styring og lokal ledelse i en offentlig virksomhet.

Bakgrunn for oppgaven

Regjeringen har lagt fram en handlingsplan for fysisk aktivitet 2020-2029 «Sammen om aktive liv». Her tydeliggjøres det at mange tilbringer mye av døgnet på arbeidsplassen, og at bevegelse innenfor denne tiden vil ha betydning for det totale aktivitetsnivået. Sammen med blant annet barnehage, skole og studiested, er arbeidsplassen en arena i samfunnet hvor det er naturlig å fremme fysisk aktivitet (Helse- og omsorgsdepartement, 2020).

For noen yrkesgrupper, og ved inntak til enkelte utdanninger, stilles det særskilte krav til helse og fysisk form. For disse yrkene vil helse, i form av fysiske og psykiske forutsetninger, være med i vurderingen av om noen anses skikket til en stilling. Eksempler kan gis innenfor sikkerhets- og beredskapsområder i samfunnet som ambulansesfag, forsvar, politi, brannvesen og kriminalomsorgen. Her vil, i ulik grad, arbeidsutførelse og kompetanse blant de ansatte forutsette både trening, kontinuerlige tester og regodkjenninger for gitte krav i utøvelsen av yrket.

Den største yrkesgruppen i kriminalomsorgen er fengselsbetjenter. Til dette yrket stilles det krav til helse og fysikk ved opptak til fengselsbetjentutdanningen (Forskrift om aspiranter i kriminalomsorgen, 2018). Disse kravene setter en standard for hva som kreves i yrket og for å ivareta sikkerheten i et fengsel (Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter, 2020).

Etter en gjennomgang av straffegjennomføringsloven med forskrift og retningslinjer, personalreglement, generell tjenesteinstruks for ansatte og andre styringsdokumenter i kriminalomsorgen kan vi ikke se at det etter endt fengselsbetjentutdanning stilles lignende krav til den enkelte ansattes helse eller fysiske funksjon. Dette er et aspekt som gjør det ekstra interessant å se på tiltak for fysisk aktivitet blant ansatte i Kriminalomsorgen, og hvordan dette ivaretas for ansatte fra arbeidsgivers side.

Oppgavens problemstilling

Ved å intervju fengselsledere i kriminalomsorgen har vi ønsket å se på i hvilken grad ledelsen fremmer, prioriterer og legger til rette for ordninger for fysisk aktivitet som et helsefremmende tiltak for de ansatte. Vi ønsker særlig å ta for oss dette i lys av arbeidsmiljølovens § 3-4 om arbeidsgivers plikt til å vurdere tiltak for å fremme fysisk aktivitet, samt andre statlige forpliktelser og føringer for et arbeidsliv som bygger opp under og ivaretar folkehelsen. Vi har formulert følgende problemstilling:

Hvordan tilrettelegger et utvalg fengselsledere for fysisk aktivitet blant ansatte, og hva kan fremme eller hemme tilretteleggingen?

For å besvare problemstillingen stiller vi følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke tiltak for fysisk aktivitet tilbys i fengselsenheterne, og ivaretas ansattes fysiske form med bakgrunn i de fysiske inntakskravene til fengselsbetjentutdanningen?
2. Hvilken kjennskap har fengselslederne til aml. § 3-4 og andre føringer/strategier som tilsier at fysisk aktivitet bør fremmes på arbeidsplassen?
3. Hvilke faktorer kan begrense tilretteleggingen av fysisk aktivitet?
4. Hvilke helsefremmende effekter ser fengselslederne ved å tilrettelegge for fysisk aktivitet på arbeidsplassen, og hvordan ønsker de å framstå som ledere?

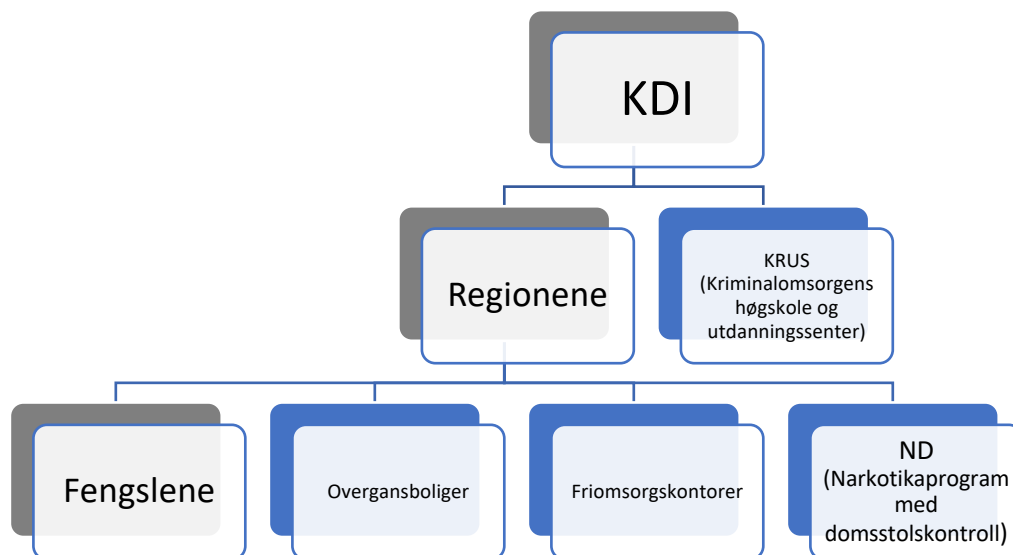
Tidligere forskning

Det finnes mye og omfattende litteratur om helsefremmende arbeid og tiltak for å bedre helsen på en arbeidsplass, herunder fysisk aktivitet og positive effekter ved det. Vi har derimot funnet lite forskning som vurderer fysisk aktivitet som en ressurs eller strategi innenfor helsefremmende ledelse. Dette er ofte kun omtalt som et anbefalt tiltak eller ordning fra arbeidsgivers side, i samråd med vernetjeneste og arbeidstakerorganisasjoner, og med referanse til arbeidsmiljølovens bestemmelse. Det ser ut til å være lite forskning på kombinasjonen av tilrettelegging av fysisk aktivitet og ledelse, der disse er satt i en mer bevisst sammenheng for å oppnå helsefremmende arbeidsplasser.

Valg av virksomhet – Kriminalomsorgen

Kriminalomsorgen har ansvaret for gjennomføring av straff i fengsel og straff i samfunnet, og er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet (JD). Kriminalomsorgen skal gjennomføre varetektsfengsling og straffereaksjoner på en måte som er betryggende for samfunnet og som motvirker straffbare handlinger. Det skal legges til rette for at lovbrøytene kan gjøre en egen innsats for å endre sitt kriminelle handlingsmønster.

Kriminalomsorgen har omkring 5000 tilsatte og er organisert i tre ulike forvaltningsnivå. Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) har det øverste faglige og administrative ansvaret. På neste nivå er det fem regioner som har hver sin regionsdirektør og ledelse, og rapporterer direkte til KDI. Disse har ansvar for straffegjennomføringen innenfor regionen og skal følge opp og svare på disponeringsbrev fra KDI, samt sikre en helhetlig ressursutnyttelse og samarbeid med andre regionale enheter. På samme nivå som regionene finnes også Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter (KRUS) som ledes av egen direktør. Fengslene, overgangsboligene og friomsorgskontorene ledes av enhetsleder som har ansvar for den totale drift og rapporterer direkte til regionsdirektøren. Enhetsleder for et fengsel har ansvaret for å gjennomføre kriminalomsorgens samfunnsoppdrag og ivareta sikkerheten for ansatte og innsatte/domfelte, og skal blant annet lede medarbeidere i daglig drift, endring og utvikling, ha budsjett- og resultatansvar, og sikre optimal drift og styring. Fengslene har forskjellige type sikkerhetsnivå; høyere og lavere sikkerhetsnivå. I underkant av 70 prosent av plassene er på høy sikkerhet. Et fengsel med høyt sikkerhetsnivå er et typisk lukket fengsel med høye gjerder eller murer hvor alle dører i hovedsak er låst. Et fengsel med lavere sikkerhetsnivå, også kalt åpent fengsel, har færre fysiske sikkerhetstiltak, men det har vanligvis gjerder rundt fengselsområdet, og innsatte har ikke lov til å forlate området (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2020).



Figur 1: Organisasjonskart for Kriminalomsorgen, (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2020).

Kriminalomsorgens krav til helse og fysikk for tilsatte i fengsel

Forskrift om straffegjennomføring (2002) fastsetter at fengselsbetjentutdanningen må bestå for å bli fast tilsatt som fengselsbetjent. I forskrift om aspiranter i kriminalomsorgen (2018) fremkommer både generelle og spesielle opptakskrav som må oppfylles for å bli funnet egnet og kvalifisert som aspirant i kriminalomsorgen. I de spesielle opptakskravene fremkommer krav til helse og fysikk. Det stilles relevante spørsmål om søkeres helse, og en fysisk funksjonstest må bestå både ved opptak og senere i utdanningsløpet. Helse og fysisk funksjon er tillagt stor vekt for å bli ansatt som aspirant og videre uteksaminert som fengselsbetjent. Opptak til fengselsbetjentutdanningen gjennomføres av Kriminalomsorgens høyskole og utdanningscenter.

Opplæring og trening i bruk av fysisk makt

Fengselsbetjentene må i ytterste konsekvens, og når mindre inngripende tiltak ikke fører frem, bruke fysisk makt og tvangsmidler overfor innsatte som ikke retter seg etter bestemmelser om ro, orden og disiplin. Bruk av fysisk makt og tvangsmidler er hjemlet i Straffegjennomføringsloven §38 (2001), og i lovens forskriftsbestemmelse § 3-11. I lovens retningslinjer § 38.9 er opplæring og trening i bruk av tvangsmidler beskrevet nærmere, og det presiseres at alle ansatte som skal bruke tvangsmidler skal ha bestått opplæringen. Det gis føringer om jevnlig trening, at fengslene skal ha oversikt på hvilke

ansatte som har deltatt i opplæringen og at ansatte som ikke gjennomfører regodkjenninger og øvelser ikke kan bruke tvangsmidler. Fysisk maktanvendelse er en samlebetegnelse for en praktisk opplæring som består av totalt 6 moduler.

Oppgavens disposisjon

Etter innledningsvis å ha gitt en beskrivelse av bakgrunnen for valg av tema, oppgavens problemstilling og valg av virksomhet, vil vi i kapittel 2 presentere den kontekstuelle bakgrunnen for vårt tema. Her viser vi til nasjonale og internasjonale føringer og bestemmelser, og fysisk aktivitet som et tiltak både i et folkehelseperspektiv og i et helsefremmende arbeidsliv. Deretter vil vi i kapittel 3 presentere utvalgte teorier for styring og ledelse i offentlig sektor. I kapittel 4 vil vi beskrive den metodiske tilnærmingen og forskningsdesignet vi har brukt for å besvare problemstillingen. I kapittel 5 presenteres funn fra intervjuer med fengselsledere og gjennomgang av dokumenter, som vi drøfter opp mot den kontekstuelle bakgrunnen og teori. Til sist vil vi i kapittel 6 trekke konklusjoner fra funnene i datamaterialet, og analysene vi har gjort i undersøkelsen.

2 Kontekstuell bakgrunn

Her presenteres de føringer og bestemmelser som utfordrer og forplikter arbeidslivet innenfor helsefremmende arbeid og helsefremmende ledelse. Den kontekstuelle bakgrunnen vil være et viktig bakteppe for å besvare vår problemstilling sammen med relevant teori.

WHO

Verdens helseorganisasjon (WHO, World Health Organization) ble opprettet i 1948 og er FNs særorganisasjon for helse. Organisasjonen arbeider for å bedre helsetilstanden til verdens befolkning, og er en ledende autoritet i det internasjonale helsearbeidet. Norge er et av 193 medlemsland, og et av de største giverlandene av frivillige tilleggsbidrag. De norske bidragene til WHO finansieres i hovedsak over bistandsbudsjettet (Helse- og omsorgsdepartementet, 2014).

WHO definerer helse slik:

«en tilstand av fullstendig fysisk, mentalt og sosialt velvære, ikke bare fravær av sykdom eller svekkelse» (Slinning og Haugen, 2011, s. 46).

Norge har sluttet seg til WHO-målet om å redusere dødelighetstallet for ikke-smittsomme sykdommer som hjerte- og karsykdommer, diabetes, kols og kreft med 25 prosent innen 2025. Målet har senere blitt endret til 30 prosent reduksjon innen 2030 som følge av vedtak av FNs bærekraftsmål. FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN-sambandet, 2020). Målene vil ligge til grunn for både nasjonal og internasjonal politikkutvikling, hvor de også i Norge legger føringer for nasjonal forvaltning og politikk. Norges oppfølging har konsekvenser for folkehelsearbeidet både lokalt, regionalt og nasjonalt, og et samarbeid vil være helt nødvendig for å nå målene (Meld. St. 19, (2018-2019), s. 13).

Arbeidsmiljøloven § 3-4

Arbeidsmiljøloven trådte i kraft 1. januar 2006. Loven er en sentral vernelov som bygger på arbeidsmiljøloven fra 1977 og tidligere arbeidervernlovgivning. Lovens formål er å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet. Loven har også som formål å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, og bidra til et inkluderende arbeidsliv (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 1-1).

I forarbeidene til arbeidsmiljøloven står det innledningsvis at «*et godt arbeidsmiljø er viktig både for arbeidstakernes helse, og for den alminnelige velferd*» (Ot.prp. 49, (2004-2005), s. 14). Departementet understreket at det i den nye arbeidsmiljøloven var viktig å videreføre formålsbestemmelsen om å sikre at arbeidsmiljøet er forenelig med både den teknologiske og den sosiale utviklingen i samfunnet, og at helse skal ivaretas på den enkelte arbeidsplass (Ot.prp. 49, (2004-2005), s. 14).

Vurdering av tiltak for fysisk aktivitet fremkommer av Arbeidsmiljølovens § 3-4:

«Arbeidsgiver skal, i tilknytning til det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, vurdere tiltak for å fremme fysisk aktivitet blant arbeidstakerne».

Bestemmelsen påfører arbeidsgiver en plikt til å vurdere tiltak for å fremme fysisk aktivitet blant de ansatte. Samtidig tydeliggjør forarbeidene til loven at det ikke stilles krav til hvor eller hvordan fysisk aktivitet skal foregå, at bestemmelsen rettslig sett er ment som en «signal- og bevisstgjøringsbestemmelse», og at tilsynsmyndighet ikke vil kunne gi pålegg om tiltak (Ot.prp. 49, (2004-2005), s. 95) Forarbeidene sier videre at bestemmelsen vil være oppfylt dersom arbeidsgiver kan dokumentere at fysisk aktivitet er tatt inn som vurderingstema i tilknytning til utøvelse av virksomhetens systematiske HMS-arbeid. Bestemmelsen plikter ikke arbeidsgiver å iverksette tiltak for å fremme fysisk aktivitet. Det stilles heller ikke krav til om hvor eller på hvilken måte den fysiske aktiviteten skal foregå, og arbeidstaker kan ikke pålegges å benytte et tilbud om fysisk aktivitet dersom arbeidsgiver iverksetter slike tiltak.

Nasjonale føringer

I Folkehelsemeldinga – Gode liv i eit trygt samfunn, står det: «*Ei sentral problemstilling i forskinga på folkehelse er å finne og estimere verknaden av tiltak som kan føre til betre helse og mindre sjukdom*» (Meld. St. 19, (2018-2019), s. 190).

FNs bærekraftsmål 3 om helse (Meld. St. 19, (2018-2019), s. 13) innebærer at det skal sikres god helse og fremmes livskvalitet for alle, uansett alder. Her legges blant andre disse delmålene til grunn:

- Redusere for tidlig død forårsaket av ikke-smittsomme sykdommer med 30 prosent gjennom forebygging og behandling
- Fremme mental helse og livskvalitet

For å redusere for tidlig død forårsaket av ikke-smittsomme sykdommer er det satt opp konkrete mål for de viktigste risikofaktorene: alkohol, tobakk, fysisk inaktivitet og usunt kosthold (Helsedirektoratet, 2018b, s. 4). I Norge sees det en positiv utvikling for de fleste målene, med unntak av fedme og diabetes hvor det er en økning (Helsedirektoratet, 2018a, s. 24).

Regjeringens handlingsplan for fysisk aktivitet 2020-2029 er en oppfølging av anmodningsvedtak nr. 1001 (2016–2017) hvor Stortinget ber regjeringen om en handlingsplan for fysisk aktivitet, med konkrete tiltak på forskjellige samfunnsområder og ulike arenaer, herunder arbeidsplassen. Bestillingen la vekt på aktiv deltakelse fra partene i arbeidslivet. Overordnede mål og innsatsområder for handlingsplanen er forankret i Folkehelsemeldinga (Meld. St. 19 (2018–2019)). Planen følger opp norske forpliktelser overfor Verdens helseorganisasjon (WHO) og FNs bærekraftsmål. Den fremmer hensynet til fysisk aktivitet som nasjonalt viktig på folkehelseområdet, samtidig som den gir en oversikt over statlige tiltak og virkemidler for et mer aktivitetsvennlig samfunn. Handlingsplanen peker på at tiltak hvor formålet med fysisk aktivitet er å bedre den fysiske formen og helsetilstanden til arbeidstakerne generelt, er å regne som folkehelseiltak hvor det henvises til arbeidsmiljøloven § 3–4 (Helse- og omsorgsdepartementet, 2020, s. 51).

Helsefremmende arbeid

Helsefremmende arbeid har sin opprinnelse fra 1986 da Ottawa-charteret (OC) ble utarbeidet på en internasjonal helsekonferanse i regi av WHO. Ottawa-charteret introduserer helsefremmende arbeid (Workplace Health Promotion), og må sees i den historiske konteksten av etterkrigstiden og opprettelsen av WHO som et forsvar for menneskerettigheter i et helseperspektiv (Lindström og Eriksson, 2015, s. 38). Ifølge Ottawa-charteret til WHO skapes helse der folk bor, arbeider, leker og elsker (NOU 1998:18, s. 10).

I Luxembourgdeklarasjonen fra 1997 (European Network Workplace Health Promotion, 2007) følges dette videre opp ved å tydeliggjøre at helsefremmende arbeid er en innsats fra arbeidsgivere, arbeidstakere og samfunnet for å forbedre helsen og trivselen til mennesker på jobben. Dette kan oppnås gjennom en kombinasjon av:

- forbedring av arbeidsorganisasjonen og arbeidsmiljøet
- fremme aktiv deltakelse
- oppmuntre til personlig utvikling

I Norge ble helsefremmende arbeidsplasser satt på agendaen under en nasjonal konferanse arrangert av Statens Arbeidsmiljøinstitutt i 2002. Konferansen ble avholdt sammen med arbeidstakerorganisasjonen LO, arbeidsgiverorganisasjonen NHO, Arbeids- og administrasjonsdepartementet, Helsedepartementet, samt med støtte fra aktørene bak «Intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv». Konferansen resulterte i Lillestrøm-erklæringen, som fremhever at helsefremmende arbeidsplasser skapes når arbeidsplasser åpner opp for og imøtekommer den enkeltes behov, ressurser og potensial, og kan utvikles gjennom deltakerstyrte prosesser (Lillestrøm-erklæringen, 2002).

I arbeidsmiljøloven § 1-1a er helsefremmende arbeid tatt inn som en del av lovens overordnede formål: «*Lovens formål er å sikre arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon*».

Fysisk aktivitet

I faktaark for «Fysisk aktivitet og arbeid» (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2016) beskrives det at fysisk aktivitet fremmer helse, gir overskudd og kan bidra til økt trivsel. Personer som er fysisk aktive og i god fysisk form er også mindre syke enn personer som er lite aktive. I faktaarket opplyses det videre at arbeidet med tilrettelegging av fysisk aktivitet på arbeidsplassen må forankres i ledelsen, og at det må arbeides med dette på en systematisk, helhetlig og langsiktig måte.

3 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere relevant teori. Vi vil først se på styring og ledelse i offentlig sektor for å vise hvilke rammer ledere har, og hvordan organisasjonsform kan påvirke handlingsrommet for ledere på lokalt nivå. Deretter vil vi redegjøre for ledelse i staten, og ledelse og styring i kriminalomsorgen. Vi vil se nærmere på verdibasert ledelse som gjengis i Kriminalomsorgens overordnede dokumenter om ledelse. Til slutt presenteres helsefremmende ledelse og salutogenese som et teoretisk rammeverk for helsefremmende arbeid.

Styring og ledelse i offentlig sektor

Det finnes mange definisjoner av ledelse, og Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 416) definerer ledelse som en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Christensen m.fl. relaterer ledelse til mellommenneskelige forhold og prosesser; det vil si til behandlingen av menneskene i de formelle systemene (2015, s. 124). Ladegård og Vabo (2010, s. 18) skriver at et viktig skille mellom ledelse og styring består i at ledelse er personorientert, mens styring er systemorientert. Ledelse er de virkemidlene en leder som person bruker for å påvirke andre, eller for å skape resultater gjennom andre ved å øve innflytelse for eksempel gjennom sosiale relasjoner, verdier og normer, eller ved å fremstå som rollemodell for sin ansatte. Et sentralt element i ledelsesbegrepet er at lederen som person må ha legitim autoritet, slik at medarbeidere og kolleger aksepterer å la seg påvirke (Ladegård og Vabo, 2010, s. 18). Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper lederatferd. Den ene er atferd rettet mot medarbeidere, som inkluderer å støtte, motivere og sørge for deres velferd ved å vise hensyn. Den andre typen er å skape strukturer, som inkluderer å definere egne roller og medarbeidernes roller, og å utvikle mål og kommunikasjonsformer i organisasjonen, som vil være en mer indirekte form for påvirkning (Ladegård og Vabo, 2010, s. 19). Ledelse kan forstås og forklares på ulike måter og fra ulike nivåer i en organisasjon, men hensikten med ledelse kan oppsummeres som et forsøk på å få andre mennesker til å arbeide for å realisere bestemte mål, ved å motivere dem til å yte mer for å oppnå trivsel i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 416).

Christensen et al. (2015, s. 123) forbinder styring med et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter. Et lederskap planlegger, beslutter, samordner og kontrollerer ut fra et sett formelle mål og rammer som det ønsker å realisere. I offentlige organisasjoner innebærer dette at det politiske og det administrative lederskapet styrer ut fra et mandat gitt av folket ved valg, og basert på et sett av formelle vedtak, lover, regler og organisasjonsformer.

Byråkratisk ledelse er når offentlig lederskap utgår fra lover og regler, viser lojalitet til kollektive interesser, de formelle organisasjonsrammene og embetet som forvaltes. Opprykk i karrierestigen skjer etter formelle kriterier om ansiennitet og kompetanse (Christensen et al., 2015, s. 131). En byråkratisk organisasjonsform, slik Max Weber beskriver den, er preget av hierarki, arbeidsdeling og rutiner, men også av samordning som opptrer sammen med spesialisering (Christensen et al., 2015, s. 38).

Mål- og resultatstyring er forbundet med New Public Management, og ble innført som begrep av Peter F. Drucker på 1950-tallet. Drucker var økonom, men han var opptatt av den praktiske styringen. Han mente at ledelsen må avveie og forhandle mellom ulike viktige områder som må fungere godt. Styringen kan dermed gjennomføres ved å formulere et knippe utvalgte målsettinger. Fordi ledelsen mangler mye informasjon, og fordi ledelse er å oppnå resultater gjennom andre, må ansatte og mellomledere aktivt medvirke i målingene og i diskusjonene (Ladegård og Vabo, 2010, s. 184). Mål- og resultatstyring ble nedfelt som et hovedprinsipp i statens økonomiregelverk i 1997. I et departement vil dette innebære et sett av overordnede mål for virksomheten som er relatert til hovedformålet, separate mål for hver avdeling som kan være innad eller rettet utover, men også spesifiserte mål for hver seksjon som kan omhandle spesifikke saker som skal fremmes, mål for å øke effektiviteten i saksbehandlingen og mål for utviklingen av intern ekspertise og samordning (Christensen et al., 2015, s. 111). Senter for statlig økonomistyring (SSØ) definerer mål- og resultatstyring i staten som: «Å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten» (2010, s. 9).

I offentlig sektor har økte effektivitetskrav bidratt til tiltakende bruk av styringsinstrumenter som resultatstyring og innsatsstyring (Ladegård og Vabo, 2010, s. 29). Forvaltningspolitikken fastsetter mål for offentlig sektor og Regjeringen Solberg har markert seg med mål som regelforenkling, jakt på «tidstyver» og mindre regulering. Regjeringens grep har trekk av både post-NPM (New Public Management) gjennom økt integrasjon og reduksjon i antall departementet, og NPM-inspirerte tiltak som effektivisering, økt produktivitet og konkurranseutsetting (Christensen et al., 2015, s. 106). Ett av Regjeringens mest kjente effektiviseringstiltak ble innført fra budsjettåret 2015 da avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) ble lagt inn som en fast del av budsjettarbeidet. Regjeringen viser til at offentlig sektor må vise omstillingsevne og -vilje, og at tiltak for å effektivisere og avbyråkratisere offentlig sektor må gjennomføres. Den årlige overføringen settes til 0,5 pst. av alle driftsutgifter som bevilges over statsbudsjettet (Prop 1 S (2019.-2020), s. 82).

Ledelse i staten

I regjeringens dokumenter om ledelse i staten finner vi blant annet «Plattform for ledelse i staten» som angir basis, rammer og prinsipper for lederskap. Plattformen slår fast at statens ledelsespolitikk må tuftes på statens særpreg, verdigrunnlag og overordnede mål. Regjeringen har bestemt at plattformen skal legges til grunn for lederskap og arbeidet med å utvikle ledelse i staten (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008). I 2014 kom «Lederplakaten» som skal være en støtte for ledere og brukes i arbeidet med utvikling av ledelse i staten. Plakaten formidler overordnede forventninger til ledere og viktige kjennetegn ved god ledelse og skal utfylle «Plattform for ledelse i staten» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014).

Styring og ledelse i Kriminalomsorgen

Styring og ledelse i kriminalomsorgen er strukturert tilnærmet på samme måte som andre offentlige virksomheter og etater. Rammene for all offentlig virksomhet blir presentert i statsbudsjettet. Meld. St. 37 (2007-08, s. 193) viser til at den framtidige organiseringen må sikre god politisk styring av etaten, rettssikkerhet og likebehandling, en human

straffegjennomføring og en effektiv administrativ struktur. Staten må rette seg etter retningslinjer fra KDI i form av et rammeverk innunder mål- og resultatstyring.

Disponeringsbrevet fra KDI til regionene er utarbeidet på bakgrunn av tildelingsbrev fra JD og presenterer de økonomiske rammene, prioriteringer og målsettingene for det kommende år. Tildelingsbrev og disponeringsbrev følges opp i styringsdialog mellom de ulike nivåene. Disponeringsbrevet fra KDI gir føring for rammefaktorene ved enhetene, og de vesentligste rammefaktorene i kriminalomsorgen er tid, økonomi, ressurser, og bemanning.

I Meld. St. 27 (1997-1998), som også Straffegjennomføringsloven av 2001 bygger på, kom det første enhetlige og felles verdifundamentet i kriminalomsorgen som er forankret i menneskerettigheter og humanisme. Stortingsmeldingen var det første sentrale dokumentet i nyere tid som beskrev kriminalomsorgens hovedoppgaver, mål og verdigrunnlag. Begrepet "verdibasert ledelse" ble introdusert, og tatt inn i etatens lederutviklingsprogram. Formålet med programmet var å skape en felles forståelse for hvordan ledelse skal utøves. På den måten ble det tilrettelagt for kompetanseheving innenfor verdibasert ledelse, relasjons- og endringsledelse (Stendahl og Stenshol, 2009, s. 12).

I Meld. St. 37 (2007-2008, s. 209) har verdier og ledelse fått et mindre fokus, men det er uttalt at etatsidentiteten skal være tuftet på verdiene i kriminalomsorgen, og ledere tillegges et ansvar for å tydeliggjøre og kommunisere denne gjennom *verdibaserte aktiviteter og resultater*. Videre er det uttalt at dagens ledere skal være bevisst sin rolle som etatskulturens gallionsfigur, og handle i tråd med dette, samt at Kriminalomsorgen skal utøve ledelse gjennom bevisste holdninger, menneskesyn, ansvar og valg (Meld. St. 37 (2007-2008), s. 210).

Kriminalomsorgens virksomhetsstrategi for 2014-2018 (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2014) danner grunnlaget for styring og prioritering av tiltak, aktiviteter og ressurser fra sentralt nivå til lokalt nivå og gjelder for hele kriminalomsorgen. Virksomhetsstrategien gir føringer for hvordan etatens ledere skal framstå og hva de skal legge vekt på i sitt lederskap, og at den skal være i tråd med verdigrunnlaget. Virksomhetsstrategien har ikke blitt erstattet av en ny, men KDI uttaler i disponeringsbrev for 2020 at det pågår et arbeide

med å utforme en ny virksomhetsstrategi for perioden 2020-2025, som skal utgjøre grunnlaget for styring og videre utvikling av kriminalomsorgen.

Verdibasert ledelse

Ladegård og Vabo (2010, s. 201) skriver at innenfor verdibasert ledelse er det leders oppgave å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen, og å skape engasjement og følelser rundt organisasjonens verdigrunnlag og visjoner. En verdibasert lederstil er blant annet å uttrykke en visjon for organisasjonen, vise engasjement for og tillit til at visjonen kan nås. Videre å kommunisere forventninger til prestasjonene, og vise medarbeidere tillit i arbeidet med å bidra til organisasjonens beste. Videre trekker de inn transformasjonsledelse, som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 445), er en annen variant av verdibasert ledelse. Ladegård og Vabo (2010, s. 201) skriver at transformasjonsledelse også fokuserer på visjoner og overordnede mål, der lederens oppgave er å inspirere og stimulere den enkelte ansatte slik at det ytes ekstra, ved å bevisstgjøre organisasjonens overordnede mål. Transformasjonsledelse tar i bruk nye ledelsesprinsipper hvor leders relasjon til medarbeidere står sentralt. Viktige kjennetegn ved transformasjonsledelse er leders formidling av mål og visjoner, for å inspirere ansatte og for å ivareta hensyn for den enkelte medarbeider. Leder skal bidra til at den enkelte medarbeider får utfordrende og interessante arbeidsoppgaver eller intellektuelle stimuli (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 446).

Verdiene skal gi organisasjonen en større mening og egenverdi utad slik at den ikke bare er et instrument for ledere og eiere. Verdiene må implementeres og forankres på individ og organisasjonsnivå. Dersom organisasjonen klarer å etterleve omgivelsenes og samfunnets verdier og forventninger kan den øke legitimiteten overfor disse (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Ut fra verdibasert ledelse og transformasjonsledelse er det ledelsens oppgave å sørge for at man ikke mister av syne hvorfor organisasjonen finnes, hvilket oppdrag den har, å ha tillit til

de ansatte og bidra til at de blir stimulert og motivert til å yte ekstra ut felles visjoner, verdier og overordnede mål (Ladegård og Vabo, 2010, s. 201).

Helsefremmende ledelse

Slinning og Haugen (2011, s. 51) definerer helsefremmende lederskap slik:

«Forankret i et positivt menneskesyn, gå først og vise vei gjennom involverende og ansvarliggjørende dialog for å skape resultater som fremmer helheten og den enkeltes fysiske, relasjonelle og mentale mestringskapasitet».

Det helsefremmende lederskapet tar hensyn til den enkelte medarbeiders egenskaper, forskjeller og livssituasjon. Organisasjonskulturen der helsefremmende ledelse utøves vil være summen av holdninger og handlinger for hvordan tanker, kommunikasjon og styring utøves mellom leder og medarbeidere i organisasjonen. Det vil være en praktisk og utviklende prosess som krever forståelse og øvelse fra en samlet organisasjon (Slinning og Haugen 2011).

Slinning og Haugen (2011) viser til fem forutsetninger for et helsefremmende lederskap:

1. Trappevasken starter øverst, det er et eier- og lederansvar

Øverste leder må ta hovedansvaret for at helse og mestringskapasitet skal føles viktig og tas på alvor av mellomledere og andre ledd i organisasjonen.

2. Samsvar mellom holdning og handling

Det organisasjonen ønsker å være, må henge sammen med hvilke verdier de ansatte etterlever. Videre må verdier og holdninger understøttes av medarbeidernes kompetanse og ferdigheter, som igjen vil gi seg uttrykk i arbeidsmiljøet og arbeidssituasjonen.

3. En ordentlighetskultur som støtter «den gode viljen»

Struktur og kultur må henge sammen. Det stivbente og det byråkratiske, de absolutte elementene (formelle prosedyrer, rammer, og betingelser), må balanseres med verdier, holdninger og adferd. Det må være klart for de ansatte hva som er

forutsetninger, rutiner og krav fra organisasjonen. På den andre siden er det møter mellom mennesker som skaper helse og engasjement i en organisasjon, og lederskap skal gjøre de ansatte i stand til å løse oppgavene.

4. **Fremme mestringskapasitet hos den enkelte**

Forutsetningen for faglig utvikling hos en ansatt ligger i koblingen mellom individet og arbeidsplassen. Derfor er det viktig at lederen følger utviklingen til sine ansatte, og i tett og direkte dialog tilpasser ansvarsområder og arbeidsoppgavene etter den enkeltes ønsker, ambisjoner og livssituasjon.

5. **Involverende og ansvarliggjørende dialog**

Det kreves mot å være leder og en leder må våge å ta konfrontasjoner, og å ha nære og ærlige samtaler med sine ansatte. Som leder er det viktig å balansere tydelighet, omtanke og positivitet. Tydelighet utpekes til det viktigste helsefremmende tiltaket i en organisasjon, tydelighet på hva som gjelder for å motvirke usikkerhet. Hver ansatt må behandles og håndteres forskjellig, hensyn til livssituasjoner og ulike faser i livet vil spille inn. En leder må vise omtanke, og kunne takle de svarene de får når de spør ansatte om hvordan de har det. Positivitet og godt humør viser til veldokumenterte effekter, også for bedre helse. Gjennom ros og oppmuntring kan leder bidra til arbeidsglede, humor og trivsel på arbeidsplassen.

Salutogenese

Salutogenese stammer fra ordene *salus* fra latin; «helse» og *genesis* fra gresk; «opprinnelse», og betyr «helsens opprinnelse». Begrepsmessig defineres salutogenese som *“bevegelsen i retning av helse på kontinuumet mellom helse og uhelse”* (Lindstrøm og Eriksson, 2015, s. 27). Den medisinske sosiologen Aaron Antonovsky stilte på slutten av 1970-tallet spørsmålet «Hva er det som gir god helse?» og gjennom sine studier introduserte han salutogenese.

Salutogenese har utviklet seg til å bli et teoretisk rammeverk for helse, hvor begrepet opplevd sammenheng står sentralt (Lindstrøm og Eriksson, 2015, s. 15). Antonovsky valgte å tilnærme seg spørsmål om helse ved å se bort fra risikoer for sykdom, og heller studere

ressurser for god helse (Eriksson, 2015). Salutogenese har derfor blitt betraktet som et paradigmeskifte fra patogenese (læren om hvordan en sykdom oppstår og utvikles), og utledes fra et positivt menneskesyn der mennesket betraktes som kapabel, erfaren og ressurssterk (Eriksson, 2015).

Teorien om opplevelse av sammenheng presenteres ofte som en teoretisk støtte for helsefremmende arbeid (Bringsén & Nilsson Lindström, 2019, s. 31). Overordnet innebærer teorien at helse opprettholdes og forbedres gjennom individets opplevelse av sammenheng (SOC – «sense of coherence», eller på norsk OAS – «opplevelse av sammenheng») og den enkeltes opplevelse av tilværelsen som begripelig, håndterbar og meningsfull. En sterk SOC/OAS er forbundet med god helse, spesielt psykisk helse, og beskytter mot angst, depresjon, utbrenthet og håpløshet. Videre viser den en sterk og positiv sammenheng med helseressurser som optimisme, robusthet, kontroll og mestring (Lindström og Eriksson, 2015, s. 46).

Hanson (2012, s. 45) skriver om hvordan salutogenese og teorien om SOC kan brukes innenfor ledelse. Et lederskap skal oppnå at mennesker trives og fungerer godt på en arbeidsplass. Den som leder kan bruke dette som en tankemodell til å reflektere over hva som gjør situasjonen begripelig, håndterbar og meningsfull for den ansatte.

Salutogent lederskap innebærer å sette fokus på hva man vil oppnå for å skape en retning og et bilde av målet. Ved å benytte salutogenese som en tilnærming beholdes det som fungerer og har verdi, både for mennesket og virksomheten den arbeider i. For å få til det virksomheten ønsker, skapes det mer interesse for faktorer som bidrar til å lykkes, enn for de svakhetene som finnes (Hanson, 2012, s. 45).

Hanson (2012, s. 193) skriver at koblingen som er mellom verdiskapning, verdier og meningsfullhet kan bidra til at det salutogene lederskapet får en viktig rolle i en moderne ledelsestenking og i utviklingen av et mer verdibasert lederskap. Å stille spørsmål om hvorfor en organisasjon finnes, hvilke verdier som skapes og motivasjonen for å arbeide der, kan gi viktige bidra inn i en organisasjonsfilosofi som bevisst reflekterer og vurderer hva som er viktig, og hvilke verdier en virksomhet velger seg.

4 Metode

I dette kapitlet presenteres metodisk tilnærming og forskningsdesign. Vi vil redegjøre for hvilke metoder som er brukt for å belyse vår studie og for å besvare problemstillingen.

Hvordan tilrettelegger et utvalg fengselsledere for fysisk aktivitet blant ansatte, og hva kan fremme eller hemme tilretteleggingen?

Problemstillingen ble justert underveis i undersøkelsen, noe som ikke er uvanlig i en eksplorerende undersøkelse, fordi oversikt over teori og empiri er avgjørende for den endelige formuleringen. I tillegg er det vanlig at kunnskap som tilegnes underveis i løpet av et prosjekt, kan bidra til å justere forskningsspørsmålene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 69).

Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en plan for fremgangsmåten. *“Det må i en tidlig fase tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres”* (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 73). Dette er viktig for valg av forskningsdesign, og skal gi retning for hvordan problemstillingen besvares.

Vi fant tidlig tema for vår oppgave. Av erfaring visste vi at mange fengselsenheter har et tilbud om trening i arbeidstiden for sine ansatte. Vi ønsket å undersøke om dette var satt i system, og om det tilrettelegges og fremmes tiltak for fysisk aktivitet blant ledere i Kriminalomsorgen. Det var også interessant å vite mer om hvilke refleksjoner og meninger fengselsledere har om fysisk aktivitet i et helsefremmende perspektiv.

I kvalitative studier står informantenes opplevelse og meningsdannelse i fokus (Tjora 2017, s. 24). Det er viktig med forståelse og nærhet til de det forskes «på», og med en åpen interaksjon mellom forsker og informant. På bakgrunn av dette var en kvalitativ forskningstilnærming egnet som metodevalg for vår undersøkelse, og vi fant individuelle intervjuer som mest hensiktsmessig for å innhente relevant informasjon.

Kvalitative undersøkelser inngår ofte i casestudier. Organisasjonsstudier er typiske eksempler som blant annet kan fokusere på organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelsesstil (Ringdal 2018, s. 26). Resultatene kan ofte ikke generaliseres til andre case enn de som inngår i analysen. Caseundersøkelser består i å samle så mye data som mulig om et avgrenset fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 84). En casestudie kan ha flere analyseenheter, eksempelvis at forskeren studerer en organisasjon (en enkel-case) med flere divisjoner og avdelinger innenfor organisasjonen (flere analyseenheter) (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 86). Vår undersøkelse kan beskrives som et enkelt-casestudie med flere analyseenheter da vi har valgt kriminalomsorgen som virksomhet og ledere fra seks ulike undersøkelsesenheter som vi ønsker å sammenligne.

I tillegg til individuelle intervjuer foretok vi en gjennomgang av relevante dokumenter knyttet til vårt tema, samt gjennomgang av aktuelle dokumenter i kriminalomsorgen og brukte dermed også det Tjora (2017, s. 183) kaller bakgrunnsdata (sekundær- eller tilleggsdata) i tillegg til data fra intervjuer.

Datainnsamling

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 143) viser til at det er vanlig at kvalitative intervju er mer eller mindre strukturerte. Semi-strukturerte intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. I et strukturert intervju har man på forhånd fastlagt både tema og åpne spørsmålsformuleringer. Vi valgte å anvende begge disse intervjuformene og utarbeidet vi en skriftlig intervjuguide med konkrete temaer og spørsmål. Det var en bestemt rekkefølge og form på spørsmålene under hvert tema, og i tillegg la vi inn oppfølgingsspørsmål der vi mente det var nødvendig. Vi la opp til en fleksibel form og åpenhet i intervjuet slik at informantene kunne veksle mellom tema, ta opp informasjon selv og gå i dybden der de hadde mye å fortelle. Vi ønsket å få frem informantenes opplevelser av virkeligheten, og gi de muligheten til å reflektere over egne erfaringer og meninger underveis. Vi var bevisste på både spørsmålsformulering og antall spørsmål i oppsettet, og intervjuguiden ble revidert flere ganger for å oppfylle nevnte kriterier.

I kvalitative studier benyttes strategiske utvalg, det vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendige data (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 109). I vår studie er det fengselslederens handlinger, refleksjoner og meninger om fysisk aktivitet vi ønsket å undersøke. Utvalget ble dermed bestemt tidlig, og var hensiktsmessig for å kunne svare på problemstillingen. Vi ønsket å intervju informanter fra flere regioner i kriminalomsorgen for å ha et bredere sammenligningsgrunnlag, og vi valgte å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt for å skape en god relasjon og tillit mellom oss og informantene, og for å kunne foreta ulike avklaringer og misforståelser på en mer effektiv måte.

I henhold til forskningsetiske retningslinjer meldte vi prosjektet til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) i starten av januar 2020, og fikk dette godkjent. Vi sendte søknad til tre av Kriminalomsorgens fem regioner for å få tillatelse til å gjennomføre forskningsundersøkelsen, samt forespørsel om å intervju to til tre fengselsledere fra hver region. I tilknytning til søknaden utarbeidet vi prosjektbeskrivelse, intervjuguide, informasjon til informanter og samtykkeerklæring fra NSD.

Vi fikk først en skriftlig tilbakemelding fra Kriminalomsorgen om at søknaden kriteriene for å innvilge oss tillatelse til å gjennomføre forskningsundersøkelsen. Kort tid etterpå fikk vi beskjed per telefon om at en av regionene ønsket mer informasjon om forskningsprosjektet, med teori og litteratur. Dette førte til at vi måtte oppdatere søknaden. I denne prosessen inntraff Covid-19 og kriminalomsorgens regioner kunne ikke prioritere vår søknad. Dette førte til at hele prosjektet vårt stoppet opp, og vi diskuterte andre mulige løsninger for metode, design og tema for oppgaven. Vi hadde fortsatt et ønske om å intervju enhetsledere ved utvalgte fengselsenheter ettersom vår problemstilling reiste spørsmål innenfor ledersperspektivet og det helsefremmende arbeidet i organisasjoner. Vi bestemte oss for å vente i håp om å kunne gjennomføre intervjuene på en alternativ måte når Kriminalomsorgen og fengselslederne fikk tid og mulighet til å prioritere oss.

På bakgrunn av dette oppdaterte vi prosjektbeskrivelse og databehandleravtalen i NSD for å få videokonferanse godkjent som et alternativ til gjennomføring av intervjuer. Vi fikk

deretter tilbakemeldinger om at to av tre regioner hadde fremskaffet informanter og en delvis innvilgelse av søknaden vår. Dette gjorde at vi kunne starte intervjuprosessen med fire informanter mens vi ventet på å få innvilget flere. De siste informantene ble rekruttert to måneder etter at vi hadde startet intervjuprosessen. Grunnet Covid-19 var det noe utfordrende å rekruttere nok informanter, og utvalget bestod til slutt av seks fengselsledere fra tre av kriminalomsorgens fem regioner med god geografisk spredning og størrelse. Selv om utvalget ikke besto av flere informanter er vi fornøyde med den totale informasjonsmengden fra intervjuene.

Gjennomføring av intervju

Før vi iverksatte intervjuprosessen hadde vi et prøveintervju for å teste både intervjuguide, våre roller, tid og tekniske hjelpemidler (datamaskin, lyd/bilde, videokonferanse-program, og båndopptaker). Informantene fikk i forkant av intervjuene tilsendt et informasjonsskriv med samtykkeerklæring, intervjuguide og presentasjon av hvordan intervjuene skulle gjennomføres. Vi opplyste om hvordan deres anonymitet ble ivaretatt, og hvordan dataene skulle oppbevares. Intervjutidspunkt ble deretter avtalt med den enkelte informant, og etter samtykke fra informantene ble intervjuene gjennomført ved bruk av Zoom-videokonferanse (uten video-opptak), og med lydopptak på diktafon.

Vi var godt forberedt og hadde fordelt roller oss imellom; en var ansvarlig for å styre intervjuet og lyttet aktivt, og den andre hadde ansvaret for det tekniske, samt kom med relevante oppfølgingsspørsmål, samt at begge gjorde notater underveis. I et par av intervjuene opplevde vi at internettforbindelsen skapte forstyrrelser på lyd og bilde, men dette løste seg raskt og uproblematisk, og vi mistet ikke relevant informasjon eller dynamikk i intervjusettingen. I ett av intervjuene opplevde vi oppstartsproblemer med videokonferanseprogrammet, og dette ble løst ved at vi snakket med informanten per telefon og sendte vedkommende ny lenke til videokonferansen per e-post.

Intervjuene startet med at vi presenterte formålet for undersøkelsen og foretok begrepsavklaringer der det var nødvendig. Deretter fikk informantene snakke fritt om sin bakgrunn. Gjennom hele intervjuet la vi vekt på at informantene kunne komme med egne refleksjoner og betraktninger selv om spørsmålene ble stilt i henhold til intervjuguiden. Vi

oppsummerte informantenes utsagn fortløpende for å få bekreftet at det vedkommende sa og mente stemte med hva vi oppfattet. Slike forsøk på å tydeliggjøre intervjupersonens utsagn vil gi den senere analysen et sikrere grunnlag, og bestrebelser på meningsavklaring under intervjuet kan også fortelle intervjupersonen at forskeren faktisk lytter til og er interessert i hva han eller hun sier (Kvale og Brinkmann, 2017, s. 165).

Den fleksible samtaleformen og den åpne dialogen i intervjuet gjorde det lett å komme nærmere informantene, og vi følte ikke at vi mistet informasjon eller at det oppstod misforståelser på bakgrunn av at intervjuet ble gjennomført digitalt. Vi opplevde at intervjuene bar preg av fortrolighet, åpenhet og tillit. Det kan tenkes at informantene hadde noe tillit til oss på forhånd ettersom den av forskerne som styrte intervjuet har lang erfaring fra kriminalomsorgen fra tidligere. En annen fordel i denne sammenheng kan være at informantenes bruk av interne ord, forkortelser og begreper ikke trengte oppklaring underveis. På denne måten forløp dialogen uavbrutt, og relasjonen mellom oss og informantene opplevdes som god. Vi opplevde ikke at relasjonen ble begrenset av intervjusettingen, og vi følte at ansikt-til-ansikt dialogen var til stede i stor grad selv om vi ikke var i samme rom som informantene. I gjennomsnitt brukte vi 1 time og 15 minutter på intervjuene.

Dokumentanalyse

Etter at vi hadde funnet tema for oppgaven studerte vi offentlige dokumenter, slik som lovforarbeider, offentlige utredninger (NOU), Stortingsmeldinger, nettsider for nasjonale satsinger og internasjonale medlemskap og forpliktelser. Vi søkte etter tidligere forskningsundersøkelser og foretok nettsøk i Google, Oria, og Google Scholar for å kartlegge «helsefremmende ledelse», «helsefremmende arbeidsplasser», «trening i arbeidstiden», «fysisk aktivitet på arbeidsplassen», «health promotion» og «health promotion physical activity». Deretter foretok vi søk og gjennomgang av overordnede dokumenter i kriminalomsorgen for å se om helsefremmende ledelse eller fysisk aktivitet på arbeidsplassen var nevnt som et sentralt tema eller som en strategi. Vi undersøkte sentrale dokumenter for å se nærmere på styring og ledelse i kriminalomsorgen.

Databehandling

Vi tok opp alle intervjuer på diktafon. Lydopptak ble transkribert til tekst for å gjøre dataene mer egnet for analyse. En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til skriftlig tekst (Kvale og Brinkmann, 2017, s. 210). En av forskerne foretok den første transkriberingen i NVivo, og kopierte deretter tekst over i et Word-dokument. Den andre forskeren gjorde en andregangs-gjennomgang av tekstmaterialet med lyd, og kvalitetssikret blant annet at full anonymitet var ivaretatt. Ved transkribering fjernet vi dialekt, ufullstendige/usammenhengende setninger og fyllord, blant annet for å få frem meninger mer tydelig. Vi var oppmerksomme på at vi ikke redigerte for mye slik at selve meningsinnholdet ble endret eller fjernet. Informantenes anonymitet ble ivaretatt hele veien og navn på informanter, enheter og regioner ble fjernet i transkriberingen. Lydfiler ble overført fra diktafon til minnepenn, og deretter slettet fortløpende fra diktafon. Minnepenn ble oppbevart i et låsbart skap hos en av forskerne.

Avklaringer ble som tidligere nevnt enten gjort underveis eller ved slutten av intervjuene, og derfor ble heller ikke transkribert materiale oversendt informantene. Etter at alle intervju var transkribert til tekst (primærdata), og etter å ha gjennomgått aktuelle dokumenter (sekundærdata), satt vi igjen med mye informasjon og data som måtte forenkles og struktureres. Vi startet med å sammenstille intervjudata etter tema og spørsmål i en og samme oversikt. Temaene fra intervjuguiden utgjorde de første kategoriene i denne fasen. Deretter systematiserte og kategoriserte vi relevant data. Vi foretok en strukturert gjennomgang av datamaterialet, og utsagn og tekster som omhandlet det samme ble plassert i samme kategori. Vi fargekodet ulike funn fra enhetene i de eksisterende kategorier fra intervjuguiden, og deretter identifiserte vi funn som kunne knytte direkte til problemstillingen og forskningsspørsmål. På denne måten kunne vi utforme nye kategorier basert på relevante data, og funn som ikke var relevante for tema ble ikke med i den videre kategoriseringen. Vi brukte Excel-program til sammenstilling av utsagn og tekster, samt til systematisering og kategorisering. Vi gikk gjennom skjemaet flere ganger underveis i prosessen for å få god oversikt over funn og empiri. Jacobsen (2018, s. 207) kaller denne formen av databehandling for innholdsanalyse med åpen koding.

Validitet, reliabilitet og overførbarhet

Det stilles to krav til innsamling av empiri i en undersøkelse. Empirien må være gyldig – valid, og den må være pålitelig og troverdig – reliabel (Jacobsen, 2018, s. 16). Validitet handler om at en faktisk har målt det en vil måle, og i kvalitativ forskning kan validitet vurderes av forskeren selv eller av informantene (Ringdal, 2018, s. 248). Dette er en forutsetning for å kunne si at konklusjonen vi ender opp med er valid. Informantenes utsagn, meninger og beskrivelser handler om deres erfaringer, kunnskap og kjennskap til vårt tema hentet fra deres virkelighet. Utsagn er gjengitt i empiridelen i sitatform, og med våre refleksjoner og tolkninger. På grunn av oppgavens størrelse og plasshensyn har det ikke vært mulig å ta med alle sitater fra informantene, og vi har vurdert hva som har vært mest relevant for å kunne svare på problemstillingen.

Reliabilitet innebærer at undersøkelsen er til å stole på, og at den er gjennomført på en troverdig måte som vekker tillit (Jacobsen, 2018, s. 17). Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2018, s. 103). I forkant av intervjuene fikk informantene oversendt informasjon om undersøkelsen, samtykkeerklæring og intervjuguide. Underveis i intervjuene foretok vi avklaringer og oppsummeringer, gjorde fortløpende notater, la til oppfølgingsspørsmål og brukte tid på avslutningen av intervjuet slik at informantene fikk komme med sine siste betraktninger og fikk tilføye det de ønsket. Selv om informantene ikke leste gjennom intervjuene selv i etterkant mener vi at intervjudataene er troverdige på bakgrunn av overnevnte og ikke minst på grunn av at vi har vært to forskere gjennom hele innsamlings- og behandlingsprosessen av data. I tillegg til kvalitative intervjuer har vi foretatt en dokumentanalyse. Dette har sammen med tidlige valg av forskningsdesign og god forberedelse i forkant av intervjuene vært med på å styrke troverdigheten. Det er i et etisk perspektiv viktig å håndtere informantenes utsagn korrekt, noe vi var veldig bevisste på. Ettersom den ene av forskerne har lang erfaring fra kriminalomsorgen, og hadde noe kjennskap til enkelte av informantene var det viktig å tenke gjennom dette på forhånd for å klare å ha en så objektiv holdning som mulig i intervjuene.

En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 229). Dette kan også beskrives som ekstern gyldighet, og i

hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2018, s. 237). Som tidligere nevnt er casestudier ofte ikke generaliserbare. Det er allikevel grunn til å tro at forskningen kan overføres til andre fengselsenheter i kriminalomsorgen ettersom mye av informasjonen fengselslederne trekker fram på kan knyttes til forhold som gjelder hele kriminalomsorgen. Våre valg av teori innen styring og ledelse, og bruk av nasjonale og internasjonale føringer for et helsefremmende arbeidsliv, kan også gi en viss overførbarhet til offentlig sektor for øvrig.

5 Funn og drøftinger

I dette kapitlet vil vi presentere funnene vi har gjort i vår undersøkelse. Vi vil drøfte disse opp mot våre fire forskningsspørsmål, som ble utledet fra problemstillingen om hvordan fengselsledere tilrettelegger for fysisk aktivitet på arbeidsplassen, og hva som fremmer og hemmer tilretteleggingen. Funnene vil også bli drøftet opp mot relevante teorier og styringsdokumenter.

Utvalget består av fengselsledere fra seks ulike fengselsenheter. Av tabell 1 fremkommer det hvilket sikkerhetsnivå enheten har og i hvilken grad trening tilbys i arbeidstiden.

Tabell 1: Presentasjon av fengselsenheter og trening i arbeidstiden

Fengselsenhet	Enhetens sikkerhetsnivå	Trening i arbeidstiden
Enhet A	Høyt	Tilbys ikke for alle ansatte.
Enhet B	Lavt	Tilbys ikke for alle ansatte. Administrativt personale kan trene én time i uka.
Enhet C	Høyt	Tilbyr én time trening i arbeidstiden i uken for alle ansatte.
Enhet D	Høyt	Tilbys ikke for alle ansatte.
Enhet E	Lavt	Tilbyr én time trening i arbeidstiden i uken for alle ansatte.
Enhet F	Høyt	Tilbyr én time trening i arbeidstiden i uken for alle ansatte.

Fysisk aktivitet og inntakskrav

Forskningsspørsmål 1

Hvilke tiltak for fysisk aktivitet tilbys i fengselsenheterne, og ivaretas ansattes fysiske form med bakgrunn i de fysiske inntakskravene til fengselsbetjentutdanningen?

Det har blitt nokså vanlig at arbeidsplasser generelt har ulike former for velferdstilbud til de ansatte, for eksempel tilgang til treningsrom og garderobefasiliteter, subsidiert abonnement på treningscenter eller ordninger for én til to timer med trening i arbeidstiden.

Tilbudene og fasiliteter for fysisk aktivitet og trening ved fengselsenheterne fremstår nokså like, og informantene nevner både treningsrom for ansatte, gymsal, turløyper (innenfor og utenfor fengselsområdet), treningsgrupper og teambuildings-aktiviteter. Informantene viser til mange organiserte og uorganiserte aktiviteter, og at disse for det meste er tilrettelagt utenfor arbeidstiden i regi av enten bedriftsidrettslaget eller enkeltpersoner. Informantene innvilger gjerne midler fra velferdsbudsjett ved initiativ fra bedriftsidrettslag og ansatte til aktiviteter på arbeidsplassen.

Trening i arbeidstiden er et konkret tiltak som tilbys ved alle fengselsenheterne, men det er varierende i hvilken grad alle ansatte har mulighet til å benytte seg av tilbudet, se tabell 1.

Informantene påpeker at fengselsbetjentene i turnus er i mye aktivitet i løpet av en arbeidsdag, og ofte i forbindelse med aktivitet med innsatte i form av trening, ballspill og turaktiviteter.

«[...]samtidig så har ikke de et stillesittende arbeid. De går fort sine ti tusen skritt her i løpet av en arbeidsdag». (Informant B)

Selv om fengselsbetjentene er i mye aktivitet i løpet av arbeidshverdagen, så er de på jobb. I et fengsel innebærer det at de hele tiden må vurdere sikkerhet og risiko, også i aktiviteter med innsatte. De ulike sikkerhetsnivåene ved fengslene kan ha innvirkning på sikkerhetsvurderingen. Informant E er leder ved en enhet med lavere sikkerhetsnivå og sier:

«Det har verken vært bruk av tvangsmidler eller vold- og trusselsituasjoner så lenge jeg har jobbet her».

Ved denne enheten er innsatte vurdert på et lavere nivå sikkerhetsmessig, og ved slike enheter kan det tenkes at aktiviteter og trening sammen med innsatte kan gi positivt utbytte også for ansatte.

Fengselsbetjentene er opplært i bruk av fysisk makt og tvangsmidler, også kalt fysisk maktanvendelse. Informantene påpeker at det er faste øvelses/-treningstidspunkt i fysisk maktanvendelse i turnusen for fengselsbetjentene, noe som krever at de må være fysisk aktive. Informant D beskriver følgende:

«De må jo kle seg opp i utstyr, de må løpe på alarm, de må gjøre fysiske ting, og de får testet det å få høy puls, og da har du den mentale biten også. Fysisk maktanvendelse er et godt utgangspunkt for å kjenne på mestring og høy puls, og du kjenner på hvordan du faktisk er i fysisk form».

En annen informant har innført en ordning ved sin enhet hvor det er avsatt tre timer en bestemt dag i uka fordelt på enten trening og øving i fysisk maktanvendelse. Alle ansatte må delta. I tillegg har de innført ordningen med én time trening i arbeidstiden i uken for alle ansatte. I den rutinen inngår også de administrativt ansatte. Informanten sier: *«Vi har jo en del rutiner for å hindre dette med inaktivitet på jobben» (Informant C).*

Informant C sier videre at ledelsen formidler klare forventninger om at de ansatte skal benytte seg av ordningen for at den skal opprettholdes. Ledelsen og vernetjenesten sender jevnlig ut informasjon om hva som tillates og ikke, og her legges det direkte føringer slik at de ansatte hele tiden blir påminnet om ordningen og hvordan den er regulert. Ordningene har kommet på plass etter samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene via det lokale arbeidsmiljøutvalget, og via turnusforhandlinger. Dette vitner om at alle parter har vært omforent i at trening, fysisk aktivitet og øving i fysisk maktanvendelse er noe det skal brukes tid og ressurser på, og vurderes på lik linje. I tillegg startet enheten et «livsstilsprosjekt» noen år tilbake for å legge til rette for at ansatte kom i gang med

trening, og det er trim- og turgrupper for å ivareta det sosiale aspektet. Informant C forteller også at treningsrommet er godt brukt av ansatte før, under og etter arbeid, og at det nærmest er fullt hele tiden.

Informant D viser til at tilbudet om en times trening i uken i arbeidstiden tidligere var et tilbud ved fengselsenheten. Ordningen ble fjernet etter ett år på grunn av mye logistikk for å holde oversikt over hvem som benyttet seg av tilbudet, og når det ble benyttet. Enheten hadde ikke et godt nok system for å registrere dette, og det oppsto en ukultur der noen ansatte misbrukte ordningen ved å bruke tiden til andre ting enn å trene. Det stilles ingen krav til fysisk testing for fengselsbetjentene etter endt utdanning selv om dette er krav som må bestås ved opptak, og for å bli utdannet som fengselsbetjent. Informantene påpeker at mangelen på oppfølging av de fysiske opptakskrav etter endt fengselsbetjentutdanning er ulogisk.

«Jeg skulle jo ønske at det var mer en sammenheng der. Etter endt utdanning så kan du jo egentlig sette deg ned å bare la kroppen forfalle totalt». (Informant B)

Informantene mener at tilrettelegging av fysisk aktivitet i arbeidstiden bør være i tråd med de fysiske opptakskravene. De sier videre at fengselsbetjentene møter på vanskelige og fysiske situasjoner, jobber turnus, møter vold- og trusselhendelser, må løpe på alarm, og utføre oppgaver som krever at de må være både fysisk og mentalt robuste til å håndtere dette over tid. På bakgrunn av dette mener fengselslederne at det må foreligge et fysisk krav ved opptak slik det gjør i dag, men at dette også bør følges opp ute i fengslene.

«Fengselsbetjentyrket kan jo være et veldig fysisk yrke noen ganger og jeg syns det er helt rimelig at vi stiller et grunnkrav til et minimum av fysikk for å ta denne utdanningen, og for å jobbe her. Så, ja, jeg er nok av de som, uten at jeg har tenkt gjennom alle problemstillingene som reises i forbindelse med å stille et sann fysisk krav, ønsker at det skal komme». (Informant C)

Flere av informantene påpeker at det kan være både økonomiske og juridiske utfordringer knyttet til innføring av en fysisk test etter endt utdanning, og at spørsmålet om hvordan løse

situasjoner der fengselsbetjentene ikke klarer å oppfylle kravet står sentralt. Allikevel ønsker flere av fengselslederne en større sentral diskusjon velkommen.

«Jeg har tatt det opp mange ganger på enhetssamlinger. Vi tar det jo opp via tjenestevei gjennom Regionalt arbeidsmiljøutvalg, for da kommer det jo alltid opp og da skal jo det gå videre til Sentralt arbeidsmiljøutvalg. Men det er jo ingen som sier at de er uenige». (Informant D)

Informantene nevner at fengselsbetjentene skal gjennom jevnlig trening og re-godkjenning for å bli godkjent til å benytte fysisk makt og tvangsmidler, noe som også er hjemlet i egen retningslinje (Retningslinjer til straffegjennomføringsloven). De trekker frem denne øvingen som et alternativ til manglende krav om fysisk test, og sier at det er lagt inn ukentlig tid til dette i fengselsbetjentenes turnus. Fengselslederne påpeker også at det er utfordringer knyttet til oppfølging av fengselsbetjentene som ikke har gjennomført eller bestått de påkrevde øvelsene og re-godkjenningene i fysisk maktanvendelse.

«Vi har brukt fire år på å bestemme hva gjør vi med dem som ikke klarer å bestå re-godkjenningene. Hvis de ikke klarer det, og da er det som regel fordi de har en fysisk skade, så får jeg et kjempedilemma fordi jeg har få omplasseringsplasser». (Informant D)

Informantene tilrettelegger i ulik grad for fysisk aktivitet og trening i arbeidstiden, men det finnes gode fasiliteter og muligheter for trening i arbeidstiden ved alle fengselsenheter. Alle informantene vil gjerne prioritere de ansattes fysiske form på en bedre måte, i tråd med de fysiske opptakskravene til fengselsbetjentutdanningen, og beskriver et manglende sentralt krav og system for å ivareta de som eksempelvis ikke klarer å bestå et fysisk krav.

Kjennskap til aml. § 3-4 og andre føringer

Forskningsspørsmål 2

Hvilken kjennskap har fengselslederne til Arbeidsmiljølovens § 3-4 og andre føringer/strategier som tilsier at fysisk aktivitet bør fremmes på arbeidsplassen?

Innenfor norsk lovverk er det Arbeidsmiljøloven § 3-4 det kan vises til og som forpliktelser arbeidsgiver hva angår fysisk aktivitet på arbeidsplassen. Bestemmelsen plikter ikke arbeidsgiver å iverksette tiltak for å fremme fysisk aktivitet og vil være oppfylt dersom arbeidsgiver kan dokumentere at fysisk aktivitet er tatt inn som vurderingstema i tilknytning til utøvelse av virksomhetens systematiske HMS-arbeid (Ot.prp. nr. 49 (2004-2005), s. 92).

§ 3-4. Vurdering av tiltak for fysisk aktivitet

Arbeidsgiver skal, i tilknytning til det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, vurdere tiltak for å fremme fysisk aktivitet blant arbeidstakerne

«Det er vel egentlig en vurderingsbestemmelse, den gir ingen plikt, men du skal ta en vurdering og hvis du har tatt en vurdering så har du oppfylt lovens bestemmelse. Men den går jo begge veier for om du arrangerer noe, så er det heller ingen plikt for arbeidstaker å stille opp». (Informant B)

Informantene hadde varierende kjennskap til lovbestemmelsen, og spørsmålet trigget ulikt engasjement til spørsmålet og temaet. Flere av svarene ga inntrykk av at blant alt som krever oppfølging og oppmerksomhet i arbeidsmiljøloven var ikke denne bestemmelsen prioritert og tillagt mye vekt. Det er andre sider av loven som oppleves viktigere.

Noen av informantene var i liten grad kjent med bestemmelsen. Informant E svarte:

«Det er jo for så vidt bestemmelsen om at man så fremt det er mulig skal tilby én time trening ukentlig».

En av informantene tok på den andre siden fram intensjonen for hele arbeidsmiljøloven som mer relevant for fysisk aktivitet enn den spesifikke paragrafen:

«Du skal faktisk i prinsippet få en bedre og økt helse og trivsel av å gå på jobb. Og for meg henger det fysiske og psykiske sammen, at vi er 24 timers mennesker. Og mine ansatte står i et utrolig stort psykisk press på jobb, og da er det viktig at det er godt tilrettelagt for fysisk aktivitet». (Informant D)

I faktaark for fysisk aktivitet på arbeidsplassen (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2016), og i tilknytning til oppfyllelsen av aml. § 3-4, at det er viktig å involvere både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden, og et eventuelt arbeidsmiljøutvalg. Det må tas hensyn til arbeidsforhold og type virksomhet, og de jobbkravene som stilles til de ansatte på aktuell arbeidsplass.

Helsefremmende arbeidsplasser innebærer at helse bør defineres som noe annet enn kun fravær av sykdom og det bør brukes arbeidstakermedvirkende settingstilnærminger der helsefremmende arbeid knyttes nært til virksomhetens produksjon (Torp, 2013, s. 768). Torp (2013, s. 776) skriver videre at dersom ledere skal klare å skape helsefremmende arbeidsplasser, er det en forutsetning at de forstår at helse handler om mer enn fravær av sykdom og helseplager, og at man må se på andre tilnærminger og løsninger enn de tradisjonelle formene med risikoorientert HMS-arbeid.

Informant C sier at de ved enheten er bevisst lovbestemmelsen og har vurdert hvordan det kan legges til rette for fysisk aktivitet, samt at de kan dokumentere det.

«Vi har dette opp som tema årlig i lokalt arbeidsmiljøutvalg - hvor vi setter ned en del målsetninger, eller settinger, for kommende året. Altså overordnede HMS-mål. Nå har ikke vi valgt fysisk aktivitet eller trening i arbeidstiden som et av våre overordnede mål, men der ligger det inne da, at vi har gjort, eller at vi gjør denne vurderingen». (Informant C)

De forskjellige svarene fra informantene vitnet om at de som ledere hadde ulikt engasjement for bestemmelsen, og at dette kan være avgjørende for oppmerksomheten den

får på de ulike fengselsenheter. Det kan tyde på at ledernes interesser kan gjenspeile i hvilken grad den har blitt forankret på arbeidsplassen, og hvor viktig det har vært å lage lokale systemer for å sikre deltakelse blant de ansatte.

«Ja, det blir jo sånn indirekte at den følges opp [...] uten at man på en måte tenker veldig gjennom den delen av lovverket for å si det sånn. Så jeg vil jo si at indirekte følger vi den opp, men kanskje på en måte mer ubevisst enn bevisst egentlig».
(Informant A)

Ingen av informantene, med unntak av én, er kjent med at det foreligger føringer eller interne strategier for fysisk aktivitet i etaten.

«Jeg tenkte at jeg skulle gå inn å lese litt når jeg så på det spørsmålet, så jeg gikk inn på virksomhetsstrategien til kriminalomsorgen. Der står det fint lite om fysisk aktivitet [...] man har ikke noe egen strategi i forhold til fysisk aktivitet, hverken som jeg klarer å finne sentralt eller lokalt her hos oss». (Informant A)

En av informantene sier at det har kommet på dagsorden i disponeringsbrevet fra Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) til regionene. Etter en gjennomgang av disponeringsbrevet for 2020 finner vi få føringer som går på tiltak for fysisk aktivitet. Dokumentet synliggjør at et godt arbeidsmiljø er en viktig forutsetning for at kriminalomsorgen skal nå sine mål, og at en enhetlig personalpolitikk skal bidra til det. Det er et eget avsnitt om hendelser med vold og trusler mot ansatte, og at KDI ser alvorlig på denne situasjonen, og har utarbeidet rutiner for å sikre oppfølging av ansatte. Sentralt arbeidsmiljøutvalg har besluttet å redusere sykefraværet i 2020. Det skal utarbeides en etatsomfattende mål- og handlingsplan for inkluderende arbeidsliv (IA), og det trekkes fram de nasjonale målsettingene til Regjeringen og partene om å redusere sykefraværet og redusere frafall i arbeidslivet.

Til tross for både lov, nasjonale føringer og satsingsområder, har vi altså ikke klart å finne at kriminalomsorgen har synliggjort fysisk aktivitet som et tiltak eller noe form for rutine i sine strategier og dokumenter for virksomheten. Aml. § 3-4 er nevnt i kriminalomsorgens

sentrale HMS-håndbok (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2013) men det er ikke gitt videre føringer på hvordan arbeidsgiver/enhetsledere skal følge opp denne i praksis, eller hvor mye de skal vektlegge fysisk aktivitet i det lokale arbeidsmiljøutvalget.

Fengselslederne er heller ikke kjent med at det foreligger sentral veiledning, og flere savner en mer lik retning.

«Jeg tror nok at kriminalomsorgen kunne ha vært flinkere til å nevne det i de strategiene vi har, særlig på det som er koblet opp mot arbeidsmiljø og ja, kanskje også dette som går på sikkerhet og øvelser. At vi hadde omtalt det mer spesifikt».
(Informant C)

Informant C viser til enhetssamlinger i regionen og at helsefremmende arbeid har vært, og stadig vekk er et tema. Men informanten understreker at fysisk aktivitet innenfor dette feltet aldri har vært på agendaen hverken på regionale eller sentrale enhetssamlinger de fjorten årene informanten har deltatt. Heller ikke noen av de andre informantene har deltatt på samlinger hvor fysisk aktivitet har vært et tema. En av de andre informantene sier:

«Ut ifra at ting henger sammen, så burde det ha vært tema». (Informant D)

Informantenes svar gjennom intervjuene tydeliggjør at det er innført lokale varianter og systemer for å ivareta fysisk aktivitet blant de ansatte. Det kan også indikere at det er lite erfaringsdeling mellom fengselsledere og regionene.

«Jeg tenker at dersom man skal se en etat under ett så er det på en måte viktig at man gjør noen sentrale avklaringer og peker retning, for ellers vil du få veldig mange sånne lokale varianter. Og da igjen, så vil jo det komme an på den som er leder på de ulike enhetene hva man er opptatt av eller ikke opptatt av. Så hvis man ønsker en dreining og hvis man ønsker at det skal være mer fokus på fysisk aktivitet og sånne ting, så må det arbeidet starte sentralt». (Informant B)

I og med at bestemmelsen ikke forplikter utover en vurdering fra arbeidsgivers side, er det grunn til å tro at den ikke gis tyngde og prioritet, og derfor heller ikke er kjent for alle informantene. Blant svarene vi fikk er det lite som tyder på at det er lovbestemmelsen alene som vil være avgjørende for om fysisk aktivitet innføres på arbeidsplassen. Der fysisk aktivitet er innarbeidet med gode tilbud og skaper kultur for trening, ser dette ut til å være påvirket av ledere som selv ser verdien og positive effekter for de ansatte.

Hva hemmer tilretteleggingen av fysisk aktivitet

Forskningsspørsmål 3

Hvilke faktorer kan begrense tilretteleggingen av fysisk aktivitet og trening i arbeidstiden?

Kriminalomsorgen kan beskrives å ha tydelige trekk fra den byråkratiske organisasjonsformen ved en autoritær og hierarkisk oppbygning, og er styrt av lover og regler. Styring og ledelse i kriminalomsorgen kan også karakteriseres som byråkratisk ettersom øverste leder er politisk valgt, og forholdet mellom politikk og administrasjon står sentralt. Utfordringer ved dette har de siste årene vært hyppige utskiftninger av statsråder, en stor grad av målstyring og resultatrapportering, innsparingstiltak og knappe ressurser.

Fengselslederne gir uttrykk for at de savner tid og ressurser til å prioritere de gode og positive tiltakene overfor ansatte. De viser til store nedskjæringer og innsparinger i budsjetter de siste årene og påpeker at dette er direkte konsekvenser av ABE-reformen som regjeringen innførte i offentlige budsjetter i 2015. Informantene påpeker at det i det daglige handler om å overholde budsjettet og hvilke innsparingstiltak de kan gjøre, og at dette tar mye tid og oppmerksomhet, også i dialog med regionalt nivå og på enhetsledersamlinger.

«Hvis vi skal kunne gjøre en bedre jobb med å legge til rette for fysisk aktivitet, så er det jo den evige ressurskampen. Det er skåret til beinet og da blir det en prioriteringssak, og da taper dessverre sånne gode ting». (Informant A)

Kriminalomsorgen har møtt store utfordringer når det gjelder kutt og innsparinger, noe som fremkommer av blant annet styringsdokumenter som tildelingsbrev og disponeringsbrev. En av hovedutfordringene har vært håndteringen av effektiviseringskravet, og dette nevnes igjen i disponeringsbrev til regionene for 2020 hvor det presiseres at «[...] budsjetterammene vil medføre en svært krevende situasjon for kriminalomsorgen. Fra 2019 forutsettes kriminalomsorgen å realisere ytterligere ABE-kutt mv...» (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2020).

For å imøtekomme effektiviseringskravet har kriminalomsorgen vært nødt til å gjennomføre varige innsparingstiltak som eksempelvis strukturelle grep som sammenslåinger av

enheter, og turnusendring for å oppnå effektiv bruk av personalressursene. I tillegg har kriminalomsorgen vært gjennom en større omstillingsprosess med nedleggelse av flere åpne enheter. Dette har hatt direkte innvirkning på arbeidshverdagen til svært mange ledere og ansatte. Kriminalomsorgen har vært preget av uforutsigbarhet og usikkerhet for de berørte, og i tillegg har en annen større omorganisering vært hovedfokus de siste årene. JD ga KDI i 2014 i oppdrag å utrede endring av organisasjonsmodell fra trenivåmodell til tonivå modell hvor det foreslås at regionalt nivå skal erstattes. Proposisjon om organisering av kriminalomsorgen er godkjent i statsråd og er oversendt Stortinget til behandling. Målsettingene som tonivåmodellen skal ivareta er blant annet forenklet styring og tydelig etatsledelse, styrket lokalt nivå og effektiv ressursutnyttelse (Prop. 143 L 2019-2020).

På bakgrunn av innsparingstiltakene er det grunn til å tro at rammefaktorene vil bli berørt i stor grad, noe som også støttes av informantene. Innsparing og budsjettkutt må gå på bekostning av noe når fengselslederne opplever at de skal opprettholde lik aktivitet, og i tillegg får nye krav og oppgaver.

«Ressurser er jo en begrensning med at du ikke har mer folk enn det du må ha, og det at du ikke kan legge til rette for trening. Hvis det er mer penger og budsjett å bruke på slikt, så kunne man valgt å bruke mye mer på både å lage bedre treningsfasiliteter, og ikke minst at folk kan tas ut av tjeneste for å trene». (Informant A)

Fengselslederne havner i «skvis» da det er mange utfordringer, krav og oppgaver, samt overordnende målsettinger som skal håndteres. Det er ikke uttalt at aktivitetsnivået skal senkes noe sted. Kriminalomsorgen skal som før, gjennomføre de straffereaksjoner og varetektsfengslinger, samt ha fokus på rehabilitering, som hovedmålsettingen sier. Samtidig skal ansatte trygges og ivaretas gjennom de forutsetninger som ligger til grunn for et godt arbeidsmiljø både i virksomheten og for den enkelte medarbeider.

«[...] hvis det fortsetter sånn som det gjør nå, så ser jeg at jeg sannsynligvis må begynne å nedbemanne, så det er jo på en måte den virkeligheten vi står i». (Informant B)

Informantene beskriver at overordnede oppgaver og krav ikke samsvarer med innsparingstiltak i ABE-reformen, og det vises blant annet til knappe turnuser og minimumsbemanning som tvinger frem utfordringer. Den største gruppen av fengselsbetjenter jobber turnus og er tett på innsatte og domfelte døgnet rundt. Vurderingen av antall fengselsbetjenter på jobb til enhver tid er knyttet opp mot vurderingen av hva som er sikkerhetsmessig forsvarlig, også med en minimumsbemanning. Ved minimumsbemanning er fengselsbetjentene i større grad enn normal bemanning bundet opp til innsatte og daglige gjøremål. Flere av informantene påpeker at dette gjør det vanskelig for disse ansatte å benytte seg av tilbud om trening i arbeidstiden, og at minimumsbemanning ofte er regelen enn unntaket i disse enhetene. Regjeringen har i tillegg lagt vekt på at innsatte og domfelte skal aktiveres i større grad for å unngå isolasjon, og i tildelingsbrev og disponeringsbrev for 2020 har fengselsenheter og regioner fått i oppgave å øke utlåsingstiden for innsatte og domfelte ved avdelinger med høyere sikkerhetsnivå.

«Dersom vi skulle lagt til rette for mer trening i arbeidstiden, så måtte vi låst inn mer, og det blir kolliderende krav. Vi har krav om å øke utlåsingstiden for de innsatte, og det betyr at vi låser opp bemanningen mer og mer. Det er ikke kapasitet og timer nok til å lage et tilbud i arbeidstiden». (Informant A)

Fengselsbetjentene skal ivareta sikkerheten i fengsel og skal samtidig legge til rette for aktivisering og rehabilitering for innsatte og domfelte. Kontrollfunksjoner skal ivaretas, og tilstedeværelse blant innsatte og domfelte er nødvendig for å ivareta den overordnede målsettingen. Fengselsbetjentene følger en nøye utarbeidet vaktplan og kan ikke forlate tjenestestedet, eller fengselsenheten, uten videre. Informantene opplever at det dermed er flere faktorer i det daglige som gjør at det er vanskelig å stille denne gruppen ansatte fri fra arbeidet for å trene eller drive med fysisk aktivitet. Informant A sier:

«Det er i hovedsak et kapasitetsproblem, hva en har tid og anledning til rett og slett».

Som tidligere nevnt sier ikke Kriminalomsorgens styringsdokumenter noe om tilrettelegging av fysisk aktivitet eller trening i arbeidstiden. Fengselslederne mener at Kriminalomsorgen kunne vært flinkere til å nevne fysisk aktivitet i de strategiene som allerede foreligger og

omtalt det mer spesifikt slik at det ble et konkret krav som må prioriteres lokalt i enhetene. Flere informanter sier at de ikke er imot at det rettes mer oppmerksomhet mot fysisk aktivitet på arbeidsplassen, men at det da burde vært en prioritering fra sentralt hold og at det burde være øremerket i budsjett og strategier slik at det faktisk var mulig å få det til.

«For å være helt ærlig så er tema innsparing, og hvilke innsparingstiltak vi kan gjøre. Det er bare det som er tema og fokuset. Altså å redusere kostnader og innsparinger. Samtidig så skal vi jo også gi ansatte mulighet til å ha fysisk aktivitet, men det er ingen som sier noe på hvilken måte». (Informant D)

Informantene etterspør sentrale føringer og en mer enhetlig retning for å kunne vektlegge fysisk aktivitet på arbeidsplassen. Manglende ressurser, og spesielt bemanningssituasjonen og den økonomiske situasjonen i kriminalomsorgen, beskrives av informantene å være de største begrensende faktorer for tilrettelegging av fysisk aktivitet og trening i arbeidstiden. Dermed blir det opp til den enkelte enhet å skape handlingsrom til slike prioriteringer og en ledelsesoppgave å sette dette ut i livet på en så effektiv måte som mulig, noe som oppleves som utfordrende blant informantene. Informant C har allikevel klart å legge til rette for ordninger på en systematisert måte, både ved en pålagt fysisk økt til trening og øving i fysisk maktanvendelse i arbeidstiden, og i tillegg med ordningen for én time trening i uken. Dette viser at det kan være mulig å finne løsninger til tross for knappe ressurser og innsparingstiltak.

Effekter av fysisk aktivitet og ledelse

Forskningsspørsmål 4

Hvilke helsefremmende effekter ser fengselslederne ved å tilrettelegge for fysisk aktivitet på arbeidsplassen, og hvordan ønsker de å framstå som ledere?

En helhetlig tankegang om fysisk aktivitet, kapasitet og ressurser innad i etaten oppfattes som begrensende for å kunne legge til rette for fysisk aktivitet for de ansatte. Det er likevel et stort engasjement for helse og fysisk aktivitet blant mange av fengselslederne. Det gjør det interessant å se på hvilke effekter lederne opplever at fysisk aktivitet tilfører arbeidsplassen, og om fengselslederne selv deltar og oppmuntrer de ansatte til deltakelse. Samt i hvilken grad lederne knytter fysisk aktivitet og de ansattes helse opp mot eget ansvarsområde.

Effekter

At fysisk aktivitet virker positivt inn på arbeidsmiljøet, og gir bedre samhold og trivsel går igjen i svar fra alle våre seks informanter. To av informantene nevner også at lavere sykefravær kan være en mulig effekt. Det vektlegges at trening med kollegaer har ført til økt motivasjon for trening, og at det bygges gode relasjoner mellom ansatte.

«Jeg tror nok at summen av fysisk aktivitet er trivsel og samhold, og det at folk gjør andre ting enn å bare jobbe sammen, har effekter som også er bra for oss som arbeidsplass».
(Informant C)

Informant E mener at arbeidsgiver bidrar til å både redusere fravær, og øke konsentrasjon rundt arbeidsoppgavene for de ansatte ved å gi de en time ute i friluft eller med en treningsøkt. Og at det kan ha effekt på resten av arbeidsdagen eller arbeidsuken.

Tall fra Folkehelseinstituttet fra 2015 viser at muskel- og skjelettlidelser og psykiske lidelser var årsaken til henholdsvis 25,9 og 20,2 prosent av helsetapet i 2015. Sykefraværstatistikk fra 2017 gjenspeiler dette med 16 millioner tapte dagsverk grunnet muskel- og skjelettlidelser og psykiske lidelser (Helsedirektoratet, 2018a). For å redusere muskel og

skjelettsykdommer legger Helsedirektoratet vekt på livstilendringer ved å øke fysisk aktivitet, oppnå normal kroppsvekt, ha balansert kosthold, slutte å røyke og redusere inntak av alkohol. Det foreslås forebyggende og helsefremmende aktiviteter til alle på arbeidsplassen (Helsedirektoratet 2018b, s. 14).

I svar fra informantene gjenspeilet også disse samfunnsutfordringene en realitet blant deres ansatte. Informant C legger vekt på at trening og helse henger sammen, og at det også er godt synlig i arbeidshverdagen. Informanten utdyper det med:

«Vi har jo en del ansatte som er inaktive og som har livsstilssykdommer og som har et høyt fravær på grunn av det. Så kan selvfølgelig, kritikerne si – ja, men vi har like mange som har røket akilles eller har dårlig kne, og er syke på grunn av det. Men jeg vil jo tro at i alle fall når du kommer til ansatte som kommer noe opp i årene, så ser jeg en klar sammenheng mellom hvem som holder seg i relativt god fysisk form, og at de takler livet og jobben bedre».

I Meld. St. 19 (2018 – 2019, s. 10) står det at et godt folkehelsearbeid er kostnadsbesparende for samfunnet som helhet. De summene dårlig helse og livskvalitet påfører enkeltmennesker og helsevesenet utfordrer et bærekraftig velferdssystem, og påvirker deltakelse i utdanning og i arbeidslivet. Menon Economics (2019, s. 3) viser at de samlede samfunnskostnadene relatert til muskel- og skjelettsykdommer i 2016 kan beregnes til over 255 milliarder kroner.

“Utviklingen mot et mer stillesittende arbeidsliv skaper en genetisk mismatch”, sier forsker Chris MacDonald i sin bok «Ikke til forhandling – Livets ligning» gjengitt i en artikkel (Ringgaard, 2020). Han mener at det ikke ligger i menneskets natur å skulle bevege seg så lite som vi gjør i dag, og at det inaktive moderne livet fører til sykdom, noe som gjør at hele samfunnet må endres. Han foreslår å tenke nytt og at trening bør innlemmes på arbeidsplassen (Ringgaard, 2020).

I samme artikkel vises det til flere studier der smerter i nakke- og skuldre har blitt betraktelig redusert med spesifikk styrketrening. I en av forskningsrapportene det vises til, evalueres

effekten av å implementere styrketrening på arbeidsplassen for ikke-spesifikke nakke- og skuldersmerter blant industriarbeidere. Resultatene fra undersøkelsen viste betydelig reduksjon av smerter i nakke og skulder ved utvalget som gjennomførte styrketrening i arbeidstiden (Zebis et.al., 2011). En annen studie fra Syddansk Universitet viser at trening i arbeidstiden gir bedre helse. Målet med denne studien var å undersøke effekten av individuelt tilpasset fysisk trening på presentasjon og fravær blant kontorarbeidere. Resultatet fra undersøkelsen viste både økt helse, økt prestasjon og lavere fravær blant deltakerne enn kontrollgruppen (Justesen et al., 2017).

Noen av fengselslederne mener at fysisk aktivitet og trening ved arbeidsplassen gjør at de ansatte føler seg mer robuste til å håndtere vold- og trusselsituasjoner. To av informantene vektla også positive effekter gjennom aktiviteter og trening mellom innsatte og ansatte. På samme måte som et arbeidsmiljø kan styrkes av gode relasjoner mellom ansatte, kan det se ut som trening mellom innsatte og ansatte kan gi positive effekter. Funnet viser at det i enkelte situasjoner kan være bidrag til å mestre arbeidsoppgaver i yrket fordi de kjenner menneskene de skal håndtere.

«Det jeg ser veldig tydelig, det er den treningen som foregår mellom innsatte og ansatte. [...] de ansatte som deltar aktivt i trening sammen med innsatte, de bygger mye sterkere relasjoner til de innsatte. [...] det vises også godt i den andre delen av den jobben de gjør, de kjenner sine innsatte bedre og det gjør nok at de også lettere kan få gjort de tingene som kan være ubehagelig med jobben som fengselsbetjent».
(Informant C)

I tillegg til de fysiske effektene trekker flere av informantene også fram psykisk helse som en viktig faktor.

«Fysisk og mental helse henger sammen. Det er mange faktorer som spiller sammen blant annet god søvn og kosthold. Derfor er det så viktig at vi tenker 24-7 mennesker, og at medarbeiderskapet til arbeidstaker er i fokus. Mine ansatte står i et utrolig stort psykisk press på jobb og da er det viktig at det er godt tilrettelagt for fysisk aktivitet. Jeg tror på grønn resept». (Informant D)

Regjeringen tydeliggjør viktigheten av å inkludere psykisk helse som en likeverdig del av folkehelsearbeidet (Helse- og omsorgsdepartementet, 2014), og at det står sentralt i oppfølgingen av Meld. St. 19 (2018-2019). Noen av de viktigste risikofaktorene bak ikke-smittsomme sykdommer, slik som røyking, alkohol- og rusmisbruk, kosthold og for lite fysisk aktivitet kan påvirke den psykiske helsen.

I en artikkel skriver Martinsen (2000) at gunstige virkninger av fysisk aktivitet er godt dokumentert og kan være et alternativ til tradisjonelle behandlingsformer. Han poengterer at det er verdt å merke seg fysisk aktivitet som et viktig folkehelsebidrag til behandling og forebygging av psykiske lidelser, både i lys av hvilke dokumenterte effekter de gir, og at det er både enkle, billige og lett tilgjengelige virkemidler.

Ledelse

Kriminalomsorgen har vært opptatt av å skape en felles forståelse av hvordan ledelse skal utøves i etaten, og har lagt vekt på at det skal utøves verdibasert ledelse. Det fremkommer av overordnede styringsdokumenter at kriminalomsorgen skal lede gjennom bevisste holdninger, menneskesyn, ansvar og valg.

Som vi ser av Tabell 2 nedenfor, er det mye som tyder på at kriminalomsorgens klare retning på ledelsesfeltet har etablert seg blant fengselslederne, og at de i stor grad definerer og beskriver seg selv som en leder innenfor verdibaserte- eller relasjonsorienterte teorier. Alle informantene ønsker en lik ledelse som de utøver selv også nedover i organisasjonen.

“Det handler litt om at jeg tror at det at ansatte er bevisst verdigrunnlaget vårt og hele tiden i de valgene vi gjør, knytter det til verdiene. Så har jeg jo en tanke om at det fremmer mer bevissthet og kanskje særlig i en etat som vår hvor vi bruker mye makt og har mye ansvar for enkeltpersoner, så syns jeg det med verdiforankret ledelse blir spesielt viktig for oss». (Informant C)

Tabell 2: Informantens oppfatning av egen ledelse

Fengselsleder	Om egen lederstil	Om egen lederadferd
Informant A	Bemyndigende	<ul style="list-style-type: none"> • Ønsker selvstendige/selvstyrende ansatte • Ønsker ikke å detaljstyre – ansatte skal ha mest mulig myndighet i sine roller • Er kommuniserende leder som er opptatt av å se og snakke med de ansatte • Sender ut ukes-mail med informasjon fra ledelsen
Informant B	Relasjonsleder	<ul style="list-style-type: none"> • Heier fram det positive, og bruker mindre krefter på det som ikke fungerer • Opptatt av å kjenne sine ansatte, og ha et oppriktig engasjement for hvordan de har det, ikke bare på jobb (hele mennesket) • Ønsker tillitt og trygghet så det er rom for å stille spørsmål og å være uenige • Er styrende når det kreves • Gir tilbakemeldinger til de som gjør noe bra
Informant C	Verdiforankret	<ul style="list-style-type: none"> • Knytter alle valg, oppgaver og diskusjoner til verdiene i kriminalomsorgen • Ansvarliggjør medarbeiderne • Vil at ansatte skal føle mestring, men ha nok utfordringer • Ingen fanebærende leder, står i front når det kreves • Sender alltid e-post til ansatte som har utmerket seg for å tydeliggjøre at det blir lagt merke til
Informant D	Verdibasert leder	<ul style="list-style-type: none"> • Sterk leder og opptatt av å ha en visjon og klare uttalte mål om hvordan organisasjonen skal framstå • Opptatt av tydelige verdier som er forklart og forankret i fengselet og i alle interne styringsdokumenter • Opptatt av å se hele mennesket • Høy grad av prestasjonsledelse og er en delegerende og støttende leder • Gir gjennom handling bekreftelse og anerkjennelse til de ansatte, ikke skriftlig
Informant E	Relasjonsleder	<ul style="list-style-type: none"> • Ønsker å bygge relasjoner og er ikke styrende • Er opptatt av å synliggjøre det felles oppdraget og å ansvarliggjøre både seg selv og medarbeiderne • Ønsker å framstå og oppleves trygg for medarbeiderne – være en samtalepartner og gi gode råd • Synliggjør resultater, gode tiltak og gode valg i mange fora, og ønsker at ros skal oppleves daglig i organisasjonen
Informant F	Relasjonsleder	<ul style="list-style-type: none"> • Foretrekker relasjonsledelse blant flere lederstiler • Opplever relasjonsledelse som en fin måte å komme i kontakt med folk på – for å se folk i hverdagen og sette pris på den innsatsen de legger ned i jobben og i yrket

Ved å se på Slinning og Haugens (2011, s. 21) fem prinsipper for et helsefremmende lederskap som et rammeverk for å fremme helse på arbeidsplassen, vil det være avgjørende at øverste leder tar hovedansvaret og tydeliggjøre viktigheten av tiltaket (prinsipp 1). Først da vil det kunne forankres videre nedover, til både mellomledere og resten av organisasjonen. En leder som er engasjert og har tro på tiltakene, gir de ansatte viktige bidrag i å tenke at dette er viktig på vår arbeidsplass, og lederen min ønsker at vi skal være aktive.

Gjennom intervjuene kommer det tydelig fram at fengselslederne i ulik grad motiverer eller oppfordrer de ansatte til å være fysisk aktive. De fleste av informantene deltar heller ikke selv i aktivitetene ved arbeidsplassen.

«Vi prøver å oppfordre lederne til å være gode rollemodeller og være med å delta selv også [...] Jeg må jo si at jeg er en elendig rollemodell». (Informant E)

For informant D er det viktig å ha en oppmuntrende adferd ovenfor de som ikke klarer å være fysisk aktive, og å være engasjert i enkeltmennesket ved å for eksempel gå tur med ansatte som er sykemeldte.

Informant F motiverer ikke sine ansatte til å være fysisk aktive, men blir tankefull:

«Jeg går ikke som leder aktivt ut og motiverer eller oppfordrer de ansatte til å være fysisk aktiv. Folk som vil være fysisk aktiv, er fysisk aktive, og de som ikke vil – de er ikke det. Så at man kunne tatt en mer aktiv rolle i det, det er sikkert». (Informant F)

Fengselslederne viser til helsefremmende effekter ved tiltakene for fysisk aktivitet i form av bedre arbeidsmiljø, økt samhold og mindre fravær. Dersom det legges til grunn at tiltak for fysisk aktivitet anses som en forutsetning for å bedre helsen blant ansatte, og er en viktig innsats for å øke mestringskapasiteten ut ifra yrkets karakter i fengslene, er det lederne som må stå i front. Det å fremme mestringskapasitet framkommer også som et viktig prinsipp innenfor helsefremmende lederskap (prinsipp 4), og i form av nettopp yrkets karakter vil det, slik vi ser det, være et viktig bidrag at arbeidsgiver ser en tydelig kobling mellom

arbeidsplassen og medarbeiderens fysiske forutsetninger for å kunne håndtere arbeidet og de situasjoner som kan oppstå.

Sinning og Haugen (2011) påpeker og viser med eksempler fra aktører i arbeidslivet, at det må være samsvar mellom holdning og handling i organisasjonen (prinsipp 2), og at struktur og kultur må henge sammen i en ordentlighetskultur som støtter den gode viljen (prinsipp 3). Det innebærer at det organisasjonen ønsker å oppnå og være i stand til å utrette, må stå i samsvar med kompetanser og ferdigheter på en sånn måte at de ansatte får eierskap til verdier og holdninger i organisasjonen. Videre må rammeverket i form av formelle prosedyrer, rutiner og betingelser på en arbeidsplass være tydelig for de ansatte, og balanseres gjennom kulturen som skapes i møter mellom mennesker, som kan bidra til engasjement og at de ansatte føler seg ivaretatt og sett.

De fleste av informantene deltar ikke selv i tiltak for fysisk aktivitet ved arbeidsplassen. Noen av de som ikke deltar selv ønsker å skille privatliv fra jobb, men tenker at det kunne hatt en positiv effekt overfor de ansatte dersom de selv var aktive. En av informantene sier at det å finne lederen i treningsrommet kan skape spekulasjoner:

«Det handler om at, i og med at jeg ikke har en regulert arbeidstid, så er det fort gjort at det da kan bli snakk om at lederen han er nå på treningsrommet. Jeg har valgt å skille de tingene der, og at det driver jeg med på privaten og holder det borte fra jobbsituasjonen[...]. (Informant B)

De som deltar opplever at det skaper positive reaksjoner, og at de blir bedre kjent med sine ansatte. Informant D er den av informantene som i størst grad gir uttrykk for å delta aktivt på mange av tiltakene ved fengselsenheten.

«[...] jeg tenker at det er utrolig viktig at man som leder er med på å prioritere dette. Med ord og handling. [...] Du blir kjent med de ansatte på en helt annen måte. Du snakker om helt andre ting enn jobb når du er med i en sånn setting. Jeg kjenner jo mine ansatte da, og kjenner privatlivet deres og ungene deres». (Informant D)

Informant D sier videre at responsen fra de ansatte er bra og skaper positive reaksjoner. Det styrker arbeidsmiljøet mellom nivåene i organisasjonen og gjør at lederen også blir en kollega. Det skaper et sterkere fundament når det virkelig brenner på jobb.

Slinning og Haugen (2011) presiserer at en involverende og ansvarliggjørende dialog er viktig innenfor helsefremmende ledelse (prinsipp 5). Det å være leder krever mot, og en leder må håndtere det å ha ærlige samtaler med sine ansatte. Å være tydelige ovenfor de ansatte hindrer usikkerhet, og skaper tillit. En leder må takle svarene de ansatte gir på spørsmål om hvordan de har det, og vise omtanke og handlekraft på forskjellige måter ut ifra den ansattes personlighet og livssituasjon.

Noen av fengselsledere mener det er problematisk å ha samtaler med en ansatt om fysisk aktivitet som et helsefremmende tiltak. Informant A syns at det er et litt ømtålig tema og er redd for at det som blir sagt i en direkte samtale med en ansatt fort kan tolkes i mange retninger. Som leder føles det mer riktig å ha det som tema der flere ansatte er samlet, sånn at det blir en mer upersonlig sak som heller kan nå inn til den eller de det gjelder i plenum.

«Jeg snakker ofte med ansatte om fysisk aktivitet og det positive rundt det, men jeg har vært veldig forsiktig med å gå inn å anbefale noen om å endre livsstilen sin. Litt usikker på om det er min oppgave å gå inn i det. Det kan være en skummel materie altså, det kan slå tilbake igjen at folk opplever seg invadert og trakassert rett og slett». (Informant B)

Informant B er helt klar på at det er arbeidsgivers og leders ansvar å følge opp sine medarbeidere som en del av en individuell tilpasning, men tenker likevel at det er et sensitivt tema. Og særlig overfor de som vet med seg selv at de burde ha gjort noe, men som ikke har egen motivasjon eller vilje til å endre på livsstilen.

Informant C opplever at slike samtaler helt naturlig faller innenfor leders ansvarsområde og viser til situasjoner hvor det har vært riktig som arbeidsgiver å ta en slik dialog:

«Vi har jo hatt noen tilfeller som gikk mer på skulder- og ryggplager hvor bestemte øvelser blir en del av det å komme tilbake til å kunne gjøre en jobb igjen eller bli friskmeldt [...] Jeg vil ikke si det sånn personlig at jeg ville tenkt på det som et problematisk tema å ha med en ansatt [...] Når jeg ser at en ansatt er kraftig overvektig og sliter med å gå opp bakken til avdelingen så tenker jeg at det er jobben vår å snakke om det.» (Informant C)

Informant D legger vekt på at dersom det er god tillit mellom ansatte og leder så trenger ikke slike samtaler å virke hverken diskriminerende eller kritisk på noen som helst måte. Men at det på bakgrunn av ulike forutsetninger er viktig å kunne legge forholdene til rette, se på alternativene og tenke høyt sammen.

«Ja, jeg tenker at det bør være en del av en individuell tilpasning for å forbedre ansattes helse. For å forbedre, men også for å tydeliggjøre at arbeidsgiver forplikter seg til å legge til rette for fysisk aktivitet, men også at ansatte har et ansvar selv også for å være i tilfredsstillende fysisk form.» (Informant E)

Egenskaper som finnes i verdibasert ledelse, og innenfor transformasjonsledelse og relasjonsledelse framkommer også som elementer i Slinning og Haugens (2011) prinsipper for et helsefremmende lederskap, samt i en salutogen tilnærming til helse og ledelse. En verdibasert ledelse skal utlede til et felles verdigrunnlag i organisasjonen som skaper engasjement og følelser for organisasjonens verdigrunnlag og visjoner. I transformasjonsledelse trekkes lederens relasjon til medarbeiderne inn som en sentral faktor, og at lederen ved å ivareta de ansatte skal inspirere og stimulere til å nå organisasjonens overordnede mål.

«Veldig ofte når folk begynner å bli slitne [...], er det veldig fort gjort å kunne henge det på noe som har med arbeidsplassen å gjøre, men hvis du kjenner noen og begynner å grave litt granne, så skjønner man gjerne at ja, kanskje arbeidsplassen bare var akkurat det siste lille, for du står gjerne i veldig mye annet privat som påvirker deg og suger energien din. Hvis du skal få fatt i dette, så må du skape en trygghet, at folk faktisk må åpne seg og ønske å fortelle.» (Informant B)

Levsen (2019, s. 77) skriver i sin masteroppgave at ledelse er viktig for utvikling av helsefremmende arbeidsplasser og at lederatferden har et potensial til å styrke medarbeidernes SOC, som i teorien om salutogenese forklares gjennom begrepene begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet. Ved å ha studere forskjellige ledelsesteorier og deres salutogene kvaliteter, konkluderer hun med at transformasjonsledelse, hvor det skapes en relasjon mellom leder og medarbeider, er den eneste av ledelsesformene som har kvaliteter til å styrke medarbeidernes SOC. Grunnen til dette er at noe som oppleves salutogent for en, kan være belastende og stressfullt for en annen. Derfor må det ligge en relasjon til grunn mellom leder og medarbeider, slik at lederen vet hva den enkelte har behov for.

Covid-19

I forbindelse med Covid-19 pandemien og fullstendig nedstenging i vår forskningsperiode ble det interessant å legge inn et tilleggsspørsmål i intervjuguiden for å se om noen av lederne la ekstra vekt på fysisk aktivitet for de ansatte i ekstremisituasjonen som oppstod i Norge 12. mars 2020. De fleste av informantene oppfordret ikke de ansatte til mer fysisk aktivitet.

«Nei, jeg må erkjenne at vi har ikke lagt til rette for mer fysisk aktivitet i denne perioden. Og har heller ikke fra mitt hold eller i den informasjonen vi har sendt ut oppfordret ansatte i større grad enn vanlig til å være fysisk aktive eller å komme seg ut på tur, eller nevnt det som tema. Hadde dette intervjuet vært for tre måneder siden så hadde det nok kunne ført til mer fokus på fysisk aktivitet». (Informant C)

Flere av informantene fortalte at det i perioden ble veldig synlig at aktivitetstilbud og treningsrom var høyt verdsatt blant de ansatte. På bakgrunn av det la informant D til rette for at utstyr kunne tas med hjem etter arbeidstid: *«Det jeg har gjort er at ansatte har fått lov til å låne treningsutstyr fra D fengsel. Altså stepp eller vekter eller andre typer ting».*

Informant F var tydelig på at ekstremisituasjonen ikke ga rom for å oppfordre ansatte til fysisk aktivitet:

«Vi har hatt evig nok med å holde hjulene i gang, men det er utvilsomt at det er bra for folk å holde seg i form [...] Og dessuten når du ikke har dette som et tema som ligger helt dagsaktuelt i tiden, da tenker jeg at da er vi jo der at da skal det mye til for å bringe dette på banen som tema». (Informant F)

Informant B var den av fengselslederne som virket mest opptatt av å fremme fysisk aktivitet i den nye situasjonen som oppsto. Det ble lagt vekt på å oppfordre de ansatte til å være fysisk aktive, både på hjemmekontor og for både ansatte og innsatte i fengselet. De administrativt ansatte på hjemmekontor ble oppfordret til å gå vekk fra skjermen og å gå ut på tur.

«Fordi skillet mellom jobb og fritid fra 12. mars og fram til påske ble for oss i stab og ledelse visket ut. Da prøvde jeg å gi litt legitimitet for at; Kom dere ut og gå dere en tur også, det er viktig. Og jeg ga det legitimitet ved å si: Jeg gjør det samme. Jeg er tilgjengelig på telefon hvis det skjer noe, men gå ut og luft dere». (Informant B)

Informant B sier videre at det i fengselet ble det lagt opp til fysisk aktivitet i konteksten kompenserende tiltak for de innsatte. En i ledergruppen tok ansvar for det, og i løpet av en vanlig arbeidsdag så kunne det være tre ulike turgrupper ute. På den måten var ansatte veldig aktive, noe som også handlet om at de ikke skulle klumpe seg sammen på jobb. Det ble også arrangert fellestreninger med avstand på grusplassen utenfor fengselet.

I situasjonen som oppsto var det kun én av informantene som bevist oppfordret de ansatte til fysisk aktivitet. De øvrige informantene gjorde ikke det, men noen la til rette for andre helsefremmende tiltak som utlån av utstyr og servering av frukt i fengselet.

6 Konklusjoner

Vårt formål med denne studien har vært å undersøke hvordan det tilrettelegges for fysisk aktivitet i kriminalomsorgen, og om det kan sees i sammenheng med perspektiver på helsefremmende arbeid og helsefremmende ledelse. Vi har sett på hva som påvirker handlingsrommet til fengselsledere i kriminalomsorgen for å kunne fremme tiltak for fysisk aktivitet på arbeidsplassen. Individuelle intervjuer, tidligere forskning og styrende dokumenter ligger til grunn for vår studie.

Å jobbe som fengselsbetjent krever fysiske og mentale forutsetninger, og det stilles krav til helse og fysikk ved opptak til fengselsbetjentutdanningen. Allikevel ser vi at Kriminalomsorgen ikke har en enhetlig strategi, og at kravet ikke følges opp etter endt utdanning. Selv om fengselsbetjentene har pålagte krav om opplæring og jevnlig øvelser i fysisk maktanvendelse, kan ikke det alene sikre at de ansatte har en fysisk form som gjenspeiler de fysiske opptakskravene. Funn blant lederne peker på at det brukes ekstra ressurser for å få enkelte ansatte til å bestå øvelsene, og at det per i dag ikke finnes tilstrekkelige ordninger i tjenesten for ansatte som ikke klarer kravene.

Alle enhetslederne opplever gode effekter ved tiltak for fysisk aktivitet, og mener det har en positiv innvirkning på arbeidsmiljø, samhold og tilstedeværelse. Vi ser også at lederes entusiasme og holdninger kan påvirke hvordan fysisk aktivitet vektlegges og tilbys. Samtlige av lederne mener fysisk aktivitet er viktig, men etterlyser sentrale føringer og prioriteringer til å følge opp det som oppleves som en brist mellom inntakskrav og senere oppfølging i arbeidslivet. Allikevel viser funn at det er mulig å få til lokale systemer og løsninger hvor fysisk aktivitet og trening inngår i arbeidstiden. Noen av lederne gir uttrykk for å lene seg på en eksisterende kultur for trening eller en innført ordning om én time trening i uken. Det kan tolkes til å være et resultat av at det er lite erfaringsdeling om tilrettelegging av fysisk aktivitet mellom fengselsledere.

Vi ser at rammefaktorer som ressurser, innsparingstiltak, avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) og styringsmodell kan hemme og begrense lederes handlingsrom, og utøvelse av helsefremmende ledelse. Ettersom innsparingstiltak og

bemanningssituasjonen tar mye tid og ressurser i ledernes arbeidshverdag, så opplever de det som vanskelig å legge til rette for fysisk aktivitet og trening i arbeidstiden for alle ansatte. De viser til kolliderende krav og turnusarbeid som også gjør tilretteleggingen utfordrende.

Alle lederne er opptatt av kriminalomsorgens verdigrunnlag og definerer seg selv som verdiorienterte og relasjonsorienterte ledere. Dette stemmer overens med mål uttalt i Kriminalomsorgens virksomhetsstrategi, og i etatens ønske om hvordan ledelse skal utøves.

Mange av lederne er opptatt av å delegere og gi ansvar videre til de ansatte, med ønske om å oppnå mestring nedover i organisasjonen. De mener det er viktig med gode relasjoner til de ansatte og å vise anerkjennelse med tilbakemeldinger og tilstedeværelse. Dette er i tråd med, og understøttes av teorier om helsefremmende ledelse, og at lederen er avgjørende for om det skapes et helsefremmende uttrykk i organisasjonen. De lederne som viser mest entusiasme for fysisk aktivitet på arbeidsplassen er opptatt av å se hele mennesket, og ser det som viktig, ukomplisert og naturlig å snakke med de ansatte om helse og fysisk aktivitet.

Vi mener at tilrettelegging og prioritering av fysisk aktivitet kan være et av flere viktige grep fengselsledere bør gjøre for å fremme både arbeidsmiljø og helse for ansatte. Det er grunn til å tro at våre funn kan overføres til andre fengselsenheter i kriminalomsorgen og at de har en viss overførbarhet til offentlig sektor for øvrig, og da spesielt virksomheter som kan sammenlignes med kriminalomsorgens styringsmodell og rammefaktorer, eksempelvis politiet.

Vi tror at våre funn kan peke i retning av et ubenyttet potensial, både i et arbeidsgiverperspektiv og i samfunnet som helhet, til å bruke overordnede strategier til å innlemme fysisk aktivitet i en offentlig virksomhet. Ved å tenke helhetlig og legge inn innsats og egnede systemer tror vi det på sikt vil kunne gi samfunnsøkonomiske gevinster og større forståelse for fysisk aktivitet som et helsefremmede tiltak. I yrker der fysisk form er en forutsetning, bør det være lettere å innlemme fysisk aktivitet i allerede eksisterende

krav, da disse er kjent og akseptert gjennom yrkesvalget. Vi tror på bakgrunn av våre funn at målrettet styring og ledelse på arbeidsplassen hva gjelder fysisk aktivitet vil være viktige bidrag inn i kampen mot inaktivitet og livsstilssykdommer, noe vi ser står sentralt i både det nasjonale og internasjonale folkehelsearbeidet.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven (2005) *Lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*
- Bringsén, Å. og Nilsson Lindström, P. (2019) *Hälsopromotion i teori och praktik: olika arenor och målgrupper.* Stockholm: Liber.
- Christensen, T. et al. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor.* 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Eriksson, M. (2015) *Salutogenes - om hälsans ursprung: från forskning till praktisk tillämpning.* Stockholm: Liber.
- European Network Workplace Health Promotion. (2007) *The Luxembourg Declaration.*
Tilgjengelig fra:
https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg_declaration.pdf.
(Lest: 20. desember 2019).
- FN-sambandet. (2020) *FNs bærekraftsmål.* Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal> (Lest: 25. oktober 2020).
- Folkehelseinstituttet. (2014) *Effekter av tiltak utenfor helsetjenesten for å øke fysisk aktivitet hos voksne.* Tilgjengelig fra: <https://www.fhi.no/publ/2010/effekter-av-tiltak-utenfor-helsetjenesten-for-a-oke-fysisk-aktivitet-hos-vo/> (Lest: 01. desember 2019).
- Folkehelseinstituttet. (2018) *Sykdomsbyrden i Norge i 2016.*
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008) *Plattform for ledelse i staten.*
- Forskrift om aspiranter i kriminalomsorgen (2018) *Forskrift om aspiranter i kriminalomsorgen.*
- Forskrift om straffegjennomføring (2002) *Forskrift om straffegjennomføring.*
- Hanson, A. (2012) *Salutogent lederskap: for helse og framgang.* Stockholm: Fortbildning AB.

- Helsedirektoratet. (2018a) *Helse i arbeid*. Tilgjengelig fra: https://www.helsedirektoratet.no/brosjyrer/en-kort-introduksjon-til-helseiarbeid/Introduksjon%20til%20HelseIArbeid%20%E2%80%93%20webversjon%20med%20lenker.pdf/_attachment/inline/16d77b24-a3ef-4bdb-9c6d-c461c7d134d3:ba464c01479d41e97ae2b63de586de30139dc4b4/Introduksjon%20til%20HelseIArbeid%20%E2%80%93%20webversjon%20med%20lenker.pdf (Lest: 15. november 2019).
- Helsedirektoratet. (2018b) *Ti tiltak for å redusere sykdomsbyrden og bedre folkehelsen*. Tilgjengelig fra: [https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/ti-tiltak-for-a-redusere-sykdomsbyrden-og-bedre-folkehelsen/Ti%20tiltak%20for%20%C3%A5%20redusere%20sykdomsbyrden%20og%20bedre%20folkehelsen%20\(NCD\).pdf/_attachment/inline/fdeec3bc-0b2f-4370-9ed6-4dcbcd8dbe35:4b883ef837ea70e2dfd217c287163f2d1bc0d1b3/Ti%20tiltak%20for%20%C3%A5%20redusere%20sykdomsbyrden%20og%20bedre%20folkehelsen%20\(NCD\).pdf](https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/ti-tiltak-for-a-redusere-sykdomsbyrden-og-bedre-folkehelsen/Ti%20tiltak%20for%20%C3%A5%20redusere%20sykdomsbyrden%20og%20bedre%20folkehelsen%20(NCD).pdf/_attachment/inline/fdeec3bc-0b2f-4370-9ed6-4dcbcd8dbe35:4b883ef837ea70e2dfd217c287163f2d1bc0d1b3/Ti%20tiltak%20for%20%C3%A5%20redusere%20sykdomsbyrden%20og%20bedre%20folkehelsen%20(NCD).pdf) (Lest: 15. november 2019).
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2014) *Verdens helseorganisasjon*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/innsikt/internasjonalt-helsesamarbeid/innsikt/verdens-helseorganisasjon-who/id435126/> (Lest: 05. august 2019).
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2020) *Sammen om aktive liv: handlingsplan for fysisk aktivitet 2020–2029*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/43934b653c924ed7816fa16cd1e8e523/handlingsplan-for-fysisk-aktivitet-2020.pdf>. (Lest: 08. oktober 2020).
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, A., Tuft, P.A. og Kristoffersen, L. (2010) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Justesen, J. B. *et al.* (2017) The Effect of Intelligent Physical Exercise Training on Sickness Presenteeism and Absenteeism Among Office Workers. *J Occup Environ Med*, 59 (10): 942-948. doi: 10.1097/JOM.0000000000001101.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2012) *Personalreglement for kriminalomsorgen*.

- Justis- og beredskapsdepartementet. (2020) *Tildelingsbrev til Kriminalomsorgsdirektoratet*.
- Kriminalomsorgsdirektoratet. (2014 - 2018) *Virksomhetsstrategi*.
- Kriminalomsorgsdirektoratet. (2013) *HMS-håndbok*. Upublisert.
- Kriminalomsorgsdirektoratet. (2020) Disponeringsbrev til regionene. Upublisert.
- Kriminalomsorgsdirektoratet. (2020) *Organisering av kriminalomsorgen*. Tilgjengelig fra: <https://www.kriminalomsorgen.no/organisering.533978.no.html> (Lest 12. oktober 2020)
- Kriminalomsorgsdirektoratet. (2020) Generell tjenesteinstruks for ansatte i kriminalomsorgen. Tilgjengelig fra: <https://kriminalomsorgen.custompublish.com/getfile.php/4722916.823.pswwzsawpwzkti/Generell+tjenesteinstruks+kriminalomsorgen+19.06.20.pdf> (Lest: 18. september 2020).
- Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter KRUS. (2020) *Opptakskrav*. Tilgjengelig fra: <https://www.krus.no/opptakskrav.520927.no.html> (Lest 10. oktober 2019).
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2017) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ladegård, G. og Vabo, S.I. (2010) *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levsen, V. F. (2019) *Helsefremmende ledelse: ledelsesteorier i lys av salutogenese*. Masteroppgave. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Lillestrømerklæringen. (2002) *Lillestrømerklæringen*. Tilgjengelig fra: http://www.stamiweber.no/hefa/lillestrom_erklar.html (Lest: 10. september 2019).
- Lindström, B., Eriksson, M. og Sjøbu, A. (2015) Haikerens guide til salutogenese: helsefremmende arbeid i et salutogent perspektiv. The hitchhiker's guide to salutogenesis. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, E.W. (2000) Fysisk aktivitet for sinnets helse. *Tidsskrift for Den norske legeforening*. Tilgjengelig fra: <https://tidsskriftet.no/2000/10/tema/fysisk-aktivitet-sinnets-helse> (Lest: 10. november 2020)
- Meld. St. 19 (2018- 2019) *Folkehelsemeldinga. Gode liv i eit trygt samfunn*.
- Meld. St. 27 (1997-1998) *Om kriminalomsorgen*.

- Meld. St. 37 (2007-2008) *Straff som virker- mindre kriminalitet- tryggere samfunn.*
- Menon Economics. (2019) *Muskel- og skjelettsykdom i Norge: rammer flest - koster mest. Vurdering av tiltak for å redusere samfunnskostnadene.* Tilgjengelig: <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2019-31-Rammer-flest-koster-mest.pdf> (Lest 10. november 2020)
- Moderne media. (2020) *Regjeringens nei til mer fysisk aktivitet i skolen.* [Podcast]. Tilgjengelig fra: <https://podtail.com/en/podcast/hjernesterk/regjeringens-nei-til-mer-fysisk-aktivitet-i-skolen/> (Lastet ned: 25. oktober 2020)
- NOU 1998:18 (1998) *Det er bruk for alle: styrking av folkehelsearbeidet i kommunene.*
- Ot.prp. nr. 49 (2004-2005). *Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*
- Prop. 143 L 2019-2020. Endringer i straffegjennomføringsloven mv. (omorganisering av kriminalomsorgen, bruk av pust- og bevegelsessensor i fengselsceller mv.): tilråding fra Justis- og beredskapsdepartementet 21. september 2020, godkjent i statsråd samme dag: (Regjeringen Solberg).
- Prop. 1 S (2019–2020) For budsjettåret 2020: statsbudsjettet: tilråding fra Finansdepartementet 27. september 2019, godkjent i statsråd samme dag: (Regjeringen Solberg).
- Retningslinjer til straffegjennomføringsloven. (2002) § 38 Bruk av tvangsmidler i fengsel: 38.9. Opplæring og trening i bruk av tvangsmidler.
- Ringdal, K. (2018) *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode.* 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringgaard, A. (2020) *Trening i arbeidstiden bør være obligatorisk, ifølge forskere.* Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/arbeid-forebyggende-helse-menneskekroppen/trening-i-arbeidstiden-bor-vaere-obligatorisk-ifolge-forskere/1728845> (Lest 20. oktober 2020).
- Senter for statlig økonomistyring. (2010) *Veileder Resultatmåling: mål- og resultatstyring i staten.* Tilgjengelig <https://dfo.no/filer/Fagområder/MRS/Mal-og-resultatstyring-i-staten.pdf> (Lest: 02. mars 2020)
- Slinning, E. og Haugen, R. (2011) *Helsefremmende lederskap: slik leder de beste.* Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Statens Arbeidsmiljøinstitutt. (2016) *Fysisk aktivitet og arbeid - nytt faktaark*. Tilgjengelig fra: <https://stami.no/fysisk-aktivitet-og-arbeid/> (Lest 01. desember 2019).
- Stendahl, I. og Stenshol, K. (2009) *Ledelsesutviklingsprogrammet i kriminalomsorgen 2007-2009: en sluttevaluering*. Oslo: Kriminalomsorgens utdanningscenter.
- Straffegjennomføringsloven (2001) *Lov 18. mai 2001 nr. 21. om gjennomføring av straff mv.*
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torp, S. (2013) Hva er helsefremmende arbeidsplasser – og hvordan skapes det? *Socialmedicinsk tidsskrift*, Vol. 90, nr. 6. (Lest: 20. desember 2019)
- Verdens helseorganisasjon. (2020) Verdens helseorganisasjon (WHO). Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-organisasjoner-fond-og-programmer/verdens-helseorganisasjon-who> (Lest 05. august 2020).
- World Health Organization. (1986) *The 1st International Conference on Health Promotion, Ottawa*. Tilgjengelig fra: <https://www.who.int/teams/health-promotion/enhanced-wellbeing/first-global-conference> (Lest 01. desember 2019).
- Zebis, M. K. *et al.* (2011) Implementation of neck/shoulder exercises for pain relief among industrial workers: A randomized controlled trial. *BMC Musculoskeletal Disord*, 12 (1): 205-205. doi: 10.1186/1471-2474-12-205. (Lest: 20. oktober 2020)

Vil du delta i forskningsprosjektet:

«Helsefremmende ledelse – en kvalitativ studie av hvordan ledere i offentlig sektor tilrettelegger for fysisk aktivitet på arbeidsplassen»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ledelse kan påvirke og fremme helse hos de ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Om oss

Vi er to studenter som startet masterstudiet i styring og ledelse ved OsloMet høsten 2017. Studiet er et erfaringsbasert deltidsstudium som består av tre obligatoriske fellesemner, tre selvvalgte fordypningsemner og en avsluttende masteroppgave på 30 studiepoeng. I løpet av 2020 skal vi fullføre og levere masteroppgaven.

Camilla Hansen har en bachelorgrad i organisasjon og ledelse fra Høgskolen i Hedmark og er ansatt ved Politihøgskolen. Hun jobbet i kriminalomsorgen fra 2002 til mai 2019, og de siste åtte år ved Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter som fengselsførstebetjent.

Eva F. Niva har en bachelor i Offentlig styring fra Høgskolen i Oslo og har siden 2008 arbeidet i Utdanningsetaten i Oslo kommune. Først i en prosjektstilling i forbindelse med innføring av felles IKT-plattform i Osloskolen, og fra 2010 i fast stilling som fagkonsulent i IKT-avdelingen.

Formål

Som nevnt ønsker vi å undersøke hvordan ledelse kan fremme helse hos de ansatte. Vi ønsker særlig å ta for oss dette i lys av arbeidsmiljølovens § 3-4 om arbeidsgivers plikt til å vurdere tiltak for å fremme fysisk aktivitet, og andre statlige forpliktelser og føringer om et arbeidsliv som bygger opp under og ivaretar folkehelsen.

Vår problemstilling er foreløpig som følger:

Hvilke tiltak gjør et utvalg fengselsenheter for å fremme fysisk aktivitet blant ansatte, og hvilke erfaringer har ledere med disse tiltakene?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er OsloMet, storbyuniversitetet, som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervjuere enhetsledere ved utvalgte fengselsenheter i kriminalomsorgen. Av erfaring vet vi at mange fengselsenheter tilbyr trening i arbeidstiden for sine ansatte, samt at enkelte enheter også tilbyr andre aktiviteter for sine ansatte. Vi ønsker å undersøke om dette er satt i system, om det fremmes av leder ved enheten, samt om ledelsen ser nytten ved fysisk

aktivitet som tiltak for å fremme ansattes helse. Eller om fysisk aktivitet og trening i arbeidstiden har et større potensiale ved enheten, og i kriminalomsorgen.

Ettersom du er enhetsleder ved en fengselsenhet i kriminalomsorgen så er du relevant for vår undersøkelse. Som enhetsleder har du blant annet det overordnede ansvar for daglig drift og økonomistyring, personalledelse og arbeidsmiljø, samt å utvikle ledelses- og organisasjonskulturen i enheten.

Vi ønsker å intervju seks informanter som er enhetsledere, både fra høyt og lavt sikkerhetsnivå. Vi har søkt om å få intervju enhetsledere fra tre ulike regioner.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å finne svar på det vi ønsker å undersøke skal vi gjennomføre delvis strukturerte og individuelle intervjuer hvor vi anvender en fleksibel skriftlig intervjuguide. Dette innebærer at vi forholder oss til tema og spørsmål fra intervjuguiden, men med en fleksibel rekkefølge og form på spørsmålene, med mulighet for oppfølgingsspørsmål hvor vi finner det nødvendig. Den som intervjues kan snakke relativt fritt om de temaene som dukker opp, og være fleksibel i sine utdypninger og til å ta opp egne betraktninger underveis.

Vi vil notere ned opplysningene du kommer med underveis i intervjuet, og det vil bli tatt lydopptak. Dette ønsker vi å gjøre for å sikre oss alle nødvendige opplysninger og informasjon. Vi ser for oss at intervjuet vil ta ca. 1 time. Vi blir sammen enige om tid og sted dersom du samtykker til undersøkelsen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi som vil ha tilgang til opplysningene, og disse vil ikke bli delt med andre.

Vi vil holde kontaktinformasjonen om deg adskilt fra tekstmaterialet vårt, og denne vil bli oppbevart på en sikker måte slik at ingen uvedkommende får tilgang og kan identifisere deg. Det er kun vi som skal behandle dataene som samles inn og ingen andre skal bearbeide eller ha tilgang til disse. Vi vil ikke beskrive deg, eller bruke dine opplysninger, på en måte som gjør at du vil gjenkjennes i undersøkelsen. Vi skal ikke nevne verken region eller fengselsenhet ved navn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skulle etter planen vært avsluttet i juni 2020, men grunnet Covid-19 og utfordringer knyttet til gjennomføring av intervju, samt forlenget behandlingstid av vår søknad, er ny sluttdato satt til senest 03.12.20. Personopplysninger vil bli oppbevart til 11.01.2021 for å gjøre masteroppgaven etterprøvable. Alle opplysninger om deg, kontaktinformasjon og lydopptak, vil bli slettet etter at prosjektet er fullført. Alle data og materiale som kommer inn

vil bli anonymisert og lagret på sikret område på passordbeskyttet datamaskin. Lydopptak vil bli låst inn i skap/skuff hvor det kun er vi som har tilgang.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Camilla Hansen, mobil: [REDACTED], e-post: [REDACTED]
- Eva F. Niva, mobil: [REDACTED], e-post: [REDACTED]
- Veileder ved OsloMet: Anders Underthun forsker II, Arbeidsforskningsinstituttet v/OsloMet, mobil: [REDACTED], e-post: [REDACTED]
- Vårt personvernombud: Ingrid Jacobsen, personvernombudet@oslomet.no
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no)
eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Camilla Hansen og Eva F. Niva

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Helsefremmende ledelse- en kvalitativ studie av hvordan ledere i offentlig sektor (kriminalomsorgen) tilrettelegger for fysisk aktivitet på arbeidsplassen», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju (med begge studentene og lydopptak, alternativt via Zoom videokonferanse med/uten bildeoverføring, og uten videoopptak)
- at min kontaktinformasjon, lydopptak og øvrige data lagres videre dersom prosjektet ikke fullføres til normert tid, og jeg skal da informeres om dette.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest 11.01.2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg III – Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Innledning

- Presentasjon av vårt formål med undersøkelsen
- Om anonymitet og at ingen personlige opplysninger vil bli publisert, lydopptak vil bli slettet
- Avklaring av begreper
- Avklaring av roller under intervjuet

Bakgrunnsopplysninger om informanten

- Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen som enhetsleder?
- Ansiennitet i etaten/ andre stillinger ved enheten?
- Utdanning
- Hvor mange ansatte er det ved enheten?
- Hvor mange ledere har personalansvar?

Tema – Overordnede strategier

- Har kriminalomsorgen eller enheten interne strategier for å fremme fysisk aktivitet blant ansatte?
- Hvor godt kjenner du til lovbestemmelsen i Arbeidsmiljøloven om arbeidsgivers plikt til å vurdere å legge til rette for fysisk aktivitet på arbeidsplassen?

Tema – Fysisk aktivitet

- Hvilke tiltak for fysisk aktivitet tilbys ved enheten?
- Hvordan formidles tilbudet/aktivitetene til ansatte og hvordan følges de opp av ledelsen?
- Hvordan er oppslutningen blant de ansatte?
- Hvilke effekter mener du enheten har oppnådd, eller kan oppnå, ved å tilby tiltak for fysisk aktivitet?
- Hvordan henger fysisk aktivitet sammen med hva du tenker om helse?
- Hva tenker du om samtaler mellom leder og ansatt hvor fysisk aktivitet foreslås som et helsefremmende tiltak?

Tema – Ledelse

- Har du én eller flere lederstiler du bevisst prøver å etterfølge?
- Hvordan ønsker du at ledelse skal utøves ved enheten på nivåene under?
- På hvilken måte anerkjenner du ansattes arbeid og innsats?

- Hvilke tanker har du rundt de fysiske inntakskrav (fysisk funksjonstest) for å bli fengselsbetjent og mangelen på oppfølging av dette i yrket som fengselsbetjent?
- Hvor ofte er det enhetsledersamlinger, og har helsefremmende arbeid og fysisk aktivitet på arbeidsplassen vært tema på disse samlingene?
- Covid-19: I hvilken grad har du oppfordret ansatte til mer fysisk aktivitet under perioden, eller lagt til rette for mer fysisk aktivitet for de ansatte?

Avslutning

- Er det noe du ønsker å tilføye/utdype?