

**«HVEM I HELVETE KOMMER NÅ?»**

**KRIMINALOMSORGSARBEID I EN EKSTRAORDINÆR  
KRITISK SITUASJON**

Knut Mellingsæter Sørensen

Avhandling levert til bedømmelse for graden Philosophiae Doctor (Ph.D.)

Institutt for kriminologi og rettssosiologi

Det juridiske fakultet

Universitetet i Oslo

© **Knut Mellingsæter Sørensen, 2023**

*Doktoravhandlinger forsvart ved  
Det juridiske fakultet, Universitetet i Oslo.  
Nr. 188*

ISSN 1890-2375

Det må ikke kopieres fra denne boka i strid med åndsverkloven eller med avtaler om kopiering inngått med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Omslag: UiO.

Grafisk produksjon: Grafisk senter, Universitetet i Oslo.

## FORORD

Denne avhandlingen om en ekstraordinær kritisk situasjon i fengsel har også vært ekstraordinær for meg å arbeide med. Riktignok har jeg hatt stunder med frustrasjon og «troskriser» når det gjelder prosjektet, men som oftest har det vært meget fengslende å jobbe med.

Casestudien av Breivik-fengslingen (Fengslingen) startet som et forskningsprosjekt etter at daværende fengselsdirektør Knut Bjarkeid og rådgiver Jan Arne Hansen ved Ila fengsel og forvaringsanstalt i 2014 tok kontakt med KRUS fordi de ønsket å lære av den. Følgelig reiste jeg i september 2014 til Ila for å starte opp studien. Snarere enn et møte med «det ukjente», ble det et gjensyn med gamle kjente fra da jeg jobbet på Ila som ekstrabetjent i 1996 og som fengselsbetjent i 1998–2003. Det var hyggelig å møte tidligere kolleger som jeg fort gjenfant tonen fra «gamle dager» med. Tusen takk til ledere og fengselsbetjenter på Ila for deres imøtekommenhet og vilje til å lære av det krevende arbeidet dere gjorde etter 22. juli 2011. Deres beskrivelser av og tanker om Fengslingen har vært spennende å få innsyn i. Takk for at dere bidrar til å drive forskningen fremover, og takk for at jeg har fått være med å formidle deres historier.

I 2018 skjønte jeg av studiens omfang at dette fortjente en doktorgradsavhandling. Jeg søkte meg derfor inn på ph.d.-programmet til Institutt for kriminologi og rettssosiologi på Det juridiske fakultet ved Universitetet i Oslo (UiO); Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter (KRUS) sto for finansieringen. Arbeidet med avhandlingen ble utført i 50 % stilling; ved siden av arbeidet jeg 50 % med utdanning ved KRUS. Takk til UiO som leverte kunnskapen og takk til KRUS som finansierte forskningen. En ekstra stor takk til Thomas Ugelvik (UiO) og Berit Johnsen (KRUS) som har veiledet meg frem til slutført avhandling. Jeg har lært mye av dere. En ekstra takk går også til min medstipendiat på KRUS Grethe Midtlyng (stipendiat ved Oslo Met), min kompanjong i jakten på den gode forskningsartikkel.

Et arbeid med en avhandling tar mye tid i et liv, men er bare en del av livet. Fra 2014 til 2022 har en hytte blitt bygd, et hus har blitt påbygd og renovert, og en veranda har gjenoppstått som fotballbu. Nichole, Tage og Vilmer har fylt alle rommene i disse med herlige stunder som har gitt meg energi til å arbeide (videre) med avhandlingen. Uten disse

gode familiestundene ville jeg nok aldri hatt guts til å stå løpet ut. Dere spurte aldri om når jeg ville bli ferdig med avhandlingen – tusen takk for at jeg slapp akkurat det spørsmålet hjemme.

Den siste takken går til familiens yngste medlem, hunden Tussi: Takk for alle lufteturer som har klarnet hodet mitt og ladet meg opp til nye økter med lesing, analyser og skriving. Tussi, det var ikke jeg som luftet deg – det var du som luftet meg.

Moss, april 2023,

Knut Mellingsæter Sørensen



## **ABSTRACT**

The terrorist attacks in Norway that killed 77 people (most of them youths) on the 22nd of July 2011, had an immediate and significant impact on the Norwegian society. The perpetrator was imprisoned at Ila, a high security prison, a few days later, and my intention with this dissertation has been to study this extraordinary imprisonment, which I have called ‘an extraordinary critical situation in prison’. The dissertation is comprised of four articles (in addition to this coda) that provide understanding of various organisational aspects of this imprisonment (from hereon: The Imprisonment).

The first article investigates how Ila as an organisation handled a critical situation and discloses that the organisational structure at Ila originally was not dimensioned to meet the security demands The Imprisonment required. Still, Ila was assigned to handle The Imprisonment as other consideration had more weight, which meant that the prison had to quickly improve its security measures on various levels. Shortage of time and the immediate need for action led prison managers to incorporate the informal principle ‘just do it’ for deciding on and implementing (new) security measures related to The imprisonment. As The Imprisonment also involved classified information, the managers incorporated another informal principle, ‘need to know’, for information sharing in order to reduce the risk for information leaks. These two informal principles were followed by managers and resulted in a loose coupling in the formal organisational structure – the chain of command was set aside and an alternative sequential pattern of action arose. Managers improvised and deviated from the established routines in order to increase the organisation’s flexibility and thereby ability to act quickly, which is crucial for organisations handling demanding contexts.

The topic of the second article is also that Ila had to improvise prison arrangements to meet the security demands required for The Imprisonment. The article investigates the improvisations at Ila in order to expand the understanding of how a bureaucratic organisation like a prison adopts alternative strategies by deviating from formal structures, for instance by transferring work-tasks from other professions to prison officers who are regarded as ‘the reliable ones’ and ‘the controllable ones’. The findings on how Ila improvised to make prison arrangements that met the specific security demands of The Imprisonment, provide knowledge that may be helpful to other organisations with a strict and rule-based approach to task solving that want or need to learn more about the need to raise the organisation's capacity to improvise in extraordinary critical situations.

The third article highlights how the prison immediately initiated major changes in order to strengthen the security regime around the terrorist. An ordinary closed prison wing was converted into an especially high security (SHS) wing, a measure that had consequences for the officers selected to operate in the SHS-unit. The SHS-officers were not allowed any contact with their peers working elsewhere at Ila, and their work performance was highly regulated with detailed rules and security procedures – a modus operandi that was in contrast to the regular «keeper's philosophy» and work approach at Ila in which prison officers' focus on care and rehabilitation. Working in the SHS-regime led to increased social isolation and social disciplining of the officers, which in turn created a less reflexive organisational culture among them. The article also implies that a less reflexive organisational culture can affect security as a vital part of dynamic security work is indeed the officers' reflexive attention and sensitivity for unwanted actions brewing among inmates.

The fourth article discusses the prison officers' emotional labour in relation to The Imprisonment. Outside work, the officers were constantly reminded of the horrendous terrorist attacks through the media and when spending time with family, friends and neighbours as it was a big and emotional topic in all of Norway. Endeavouring to maintain their professional standards in the work with the infamous prisoner, the officers developed particular coping strategies to avoid having emotional reaction related to the terrorist attacks that could compromise their work performance. One strategy, 'not in my head', was to avoid exposure to strong impressions related to the terrorist attacks in general; another strategy 'out of my head', pointed to active emotional labour working on and processing emotional reactions to impression they had not been able to avoid.

The main contribution of this dissertation is that the knowledge production in the four articles has brought forth understanding of what 'an extraordinary critical situation in a prison' actually is and how prison officers and managers worked to secure The Imprisonment at Ila. A central point is that The Imprisonment of the terrorist presented something new, something the Correctional Service in Norway never had dealt with earlier. The Imprisonment was something beyond their horizon of understanding, an unknown situation Ila had no contingency for, and consequently the prison organisation had to work out new solutions while the clock was ticking.

The Imprisonment at Ila lasted for almost two years and was carried out in a manner that differs from the Norwegian correctional culture of focusing on inmates' change and rehabilitation work while balancing between care and control. In The Imprisonment the main focus was to establish and maintain a safe and secure prison regime structure.

## SAMMENDRAG

Denne avhandlingen handler om kriminalomsorgsfaglige veivalg og arbeidspraksiser i en ekstraordinær kritisk situasjon, nærmere bestemt fengslingen av Breivik på Ila fengsel og forvaringsanstalt (Fengslingen) få dager etter terrorangrepene 22. juli 2011. Mitt anliggende har vært å studere hvordan norsk kriminalomsorg håndterer slike utfordringer, og jeg har nærmet meg fenomenet gjennom en enkel casestudie av Fengslingen. I denne forbindelse har jeg intervjuet til sammen 25 fengselsbetjenter og fengselsledere på Ila, studert dokumenter fra fengslingstiden, observert fengselsavdelingen hvor det hele foregikk både før og etter Fengslingen samt overvært rettssaken der Breivik saksøkte Den norske stat for brudd på menneskerettighetene. Avhandling består av fire artikler i tillegg til denne kappen.

I den første artikkelen studeres arbeidet til lederne på Ila som hadde ansvar for Fengslingen. På innsettelsestidspunktet var ikke Ila dimensjonert for å håndtere de anslåtte risikoene ved Fengslingen (rømning, anslag utenfra, gisseltaking osv.), og det måtte iverksette ulike sikkerhetstiltak umiddelbart. En egen stab/koordineringsgruppe bestående av fengselsledere ble opprettet for å utarbeide og iverksette sikkerhetstiltak rundt Fengslingen. Lederne i koordineringsgruppen skulle i iverksettelsen av tiltakene egentlig «gå linja» – det vil si følge den byråkratisk-hierarkiske linjestrukturen for beslutningsprosesser i fengselsorganisasjonen og i kriminalomsorgen, men det viste seg fort å være utfordrende på grunn av tidsknapphet og risikoen for informasjonslekkasjer. Følgelig utviklet lederne som skulle få tiltakene på plass de uformelle prinsippene for handling ‘just do it’ og ‘need to know’, som innebar «å bryte linja» (eksempelvis hoppe over sentrale ledd som regionen, direktøren, inspektøren osv. i beslutningsprosesser) når det ble ansett som hensiktsmessig. Slike uformelle sekvensielle handlinger ble tatt i bruk som en midlertidig tilpasning (fleksibilitet) for å håndtere den ekstraordinære kritiske situasjonen (Fengslingen) innenfor den etablerte organisasjonsformens rammer. Artikkelen viser at en byråkratisk-hierarkisk linjeorganisering er for rigid til å håndtere situasjoner der det er tidsknapphet, og den gir dermed innsikt i organisatoriske utfordringer som kan oppstå i en klassisk byråkratisk-hierarkisk linjeorganisering når ekstraordinære kritiske situasjoner skal håndteres.

Den andre artikkelen belyser formelle grep som ble tatt av ledelsen på Ila for å besørge sikkerheten rundt Fengslingen; ut fra sin erfaringsbaserte kjennskap til Ila som organisasjon valgte de å improvisere og dermed avvike fra etablerte formelle strukturer og arbeidsoppgaver. De opprettet en koordineringsgruppe, etablerte et SHS-regime og håndplukket en fengselsbetjentgruppe (A-team) som de bestemte ikke skulle prate med

Breivik. De overførte også arbeidsoppgaver fra andre yrkesgrupper på Ila til fengselsbetjentene i SHS-regimet. Det vil si at de etablerte strukturer i organisasjonen ble løskoblet og arbeidsoppgaver ble overført til «de blåkleddede» (dvs. fengselsbetjentene og deres uniformerte ledere – «the blue line») som jobbet med Fengslingen. Dette ble gjort fordi det er de blåkleddede sin oppgave å sørge for sikkerheten og dermed ble de ansett som mer pålitelige («the reliable ones») i dette henseende enn annet personell. Dessuten fungerer «the blue line» slik at alle i den kan kontrolleres («the controllable ones») av uniformerte overordnede (fengselsledere kan kontrollere hvordan fengselsbetjenter utfører arbeidsoppgaver). Artikkelen bidrar dermed med kunnskap om hvordan man i en byråkratisk-hierarkisk linjestruktur i en ekstraordinær kritisk situasjon kan demme opp for (antatte) trusler ved å overføre arbeidsoppgaver som ordinært tilfaller andre fagprofesjoner til «de blåkleddede» og dermed sentralisere alle relevante arbeidsoppgaver i «the blue line».

Den tredje artikkelen undersøker hvordan den organisatoriske endringen fra en ordinær lukket høysikkerhetsavdeling til et eget SHS-regime fikk betydning for selvforståelsen til fengselsbetjentene som jobbet på SHS-enheten. Fengselsbetjentarbeid på Ila har tradisjonelt hatt et relasjonelt og omsorgsfullt preg, en tilnærming fengselsbetjentene kalte «Ilas sjel». SHS-regimets detaljerte sikkerhetsprosedyrer og regulering om at fengselsbetjentene ikke skulle prate med Breivik, førte til at SHS-betjentene ble sosialt disiplinert i og med at det ble lagt klare begrensinger for deres ordinære, dynamiske måte å utøve betjentrollen på. Det ble altså skapt et sosialt rom for en strengt organisert sikkerhetsorientering og detaljregulering av fengselsbetjentenes arbeidsoppgaver på SHS-enheten, noe som står i sterk kontrast til «Ilas sjel». I tillegg ble fengselsbetjentene på SHS-enheten sosial isolert fra det øvrige kollegafelleskapet på Ila: Før Fengslingen hadde et stort pauserom på avdelingen vært samlingstedet for alle ansatte på Ila, men fra og med Fengslingen var det kun de med et tjenstlig formål som fikk komme inn på avdelingen. SHS-betjentene mistet dermed en viktig arena for faglig refleksjon og diskusjon. Disse konsekvensene av SHS-regimet (sosial isolering og sosial disiplinering) var ikke intenderte, og de svekket refleksjonen blant fengselsbetjentene på SHS-enheten.

Den fjerde artikkelen belyser hvordan fengselsbetjentene som jobbet på SHS-enheten gikk inn for å beskytte seg mot inntrykk fra 22. juli-angrepene på fritiden for å ivareta sin profesjonalitet på jobb. 'Not in my head' er et samlebegrep for hvordan fengselsbetjentene på ulike måter (prøvde) å unngå å bli utsatt for sterke inntrykk knyttet til 22-juli-angrepene som kunne vekke emosjonelle reaksjoner i dem, eksempelvis unngå TV-innslag og oppslag i sosiale media om terrorangrepet og å takke nei til å gå i «rosetoget». Begrepet 'out of my

head' sikter til hvordan fengselsbetjentene jobbet mentalt for å bearbeide inntrykkene de ikke hadde klart å unngå slik at de skulle bli klare til å jobbe med Fengslingen. De to syntetiserende begrepene gir kunnskap om hvordan fengselsbetjenter som jobber med profilerte innsatte hvis gjerninger skaper sterke emosjonelle reaksjoner, strekker seg for å være i stand til å behandle innsatte på en human og rettferdig måte. Artikkelen bidrar også til å utvide «work-home conflict»-perspektivet til et «work-family-society conflict»-perspektiv.

Et sentralt poeng i avhandlingen er at Fengslingen representerte noe helt nytt, noe norsk kriminalomsorg ikke hadde håndtert før. Fengslingen var noe utenfor forståelseshorisonten til fengselslederne og fengselsbetjentene på Ila, en ukjent størrelse som det ikke fantes noe beredskap for og som det måtte finnes nye løsninger for umiddelbart. Det er disse innovasjonene denne avhandlingen handler om. Fengslingen var et brudd med norsk kriminalomsorgspraksis og betjentkultur som fokuserer på å endre og rehabilitere innsatte og på å balansere omsorg og kontroll. I Fengslingen derimot, var det sentrale å få på plass og holde en sikkerhetsmessig forsvarlig struktur. Hovedfokuset var å betrakte Breivik som en sikringsrisiko og sørge for at terroristen ikke fikk skade seg selv slik at Norge fikk et rettsoppgjør med Breivik. Han skulle heller ikke få fortsette volden og skade personell i fengselet, eller rømme for så å fortsette volden slik han gjorde 22. juli 2011. At Fengslingen var sikkerhetsmessig forsvarlig var derfor ansett som helt nødvendig for samfunnssikkerheten og hovedprioriteringen i arbeidet på Ila generelt og SHS-enheten spesielt. Avhandlingens hovedbidrag er dette sikkerhetsfokuset der utviklingen og definisjonen av begrepet 'en ekstraordinær kritisk situasjon i et fengsel' er sentralt. De fleksible løsninger og standardiseringen Ila iverksatte i Fengslingen kan forstås som et forsøk å «temme» det ukjente og usikre de sto ovenfor.



# INNHOOLD

1. INTRODUKSJON.....	11
1.1 AVHANDLINGENS HELHET, PROBLEMSTILLING OG BIDRAG.....	17
2. OPPSUMMERING AV ARTIKLENE .....	19
2.1. ARTIKKEL 1: «Å bryte linja» .....	19
2.2. ARTIKKEL 2: «Securing Insecurity in ‘The Blue Line’» .....	20
2.3. ARTIKKEL 3: «Bare gjør det!» .....	21
2.4. ARTIKKEL 4: «Prison officers’ coping strategies in a high-profile critical situation» .....	21
3. SIKKERHET, DET ORDINÆRE, ORDINÆRE UØNSKEDE HENDELSER OG EKSTRAORDINÆRE KRITISKE SITUASJONER .....	23
3.1. SIKKERHET.....	23
3.1.1 Risikoanalyse.....	28
3.1.2 Standardisering .....	29
3.1.3 Sikkerhet i Fengslingen .....	30
3.2. DET ORDINÆRE.....	32
3.2.1 Høysikkerhetsfengsler, «Supermax prisons» og «Close Supervision Centres».....	33
3.2.2. Kriminalomsorgspraksis og Ila før Fengslingen .....	36
3.2.3. Fengselsbetjenters ordinære arbeid .....	39
3.2.4. Fengselslederens ordinære arbeid .....	44
3.2.4.1. Ulike fengselsideologiske tilnærminger .....	44
3.2.4.2. Styling og ledelse i fengsel.....	47
3.2.5. Oppsummering av det ordinære fengselsarbeidet .....	48
3.3. ORDINÆRE UØNSKEDE HENDELSER .....	49
3.3.1. Uønskede hendelser i norske fengsler.....	51
3.3.1.1. Fangeopprør og uroligheter .....	52
3.3.1.2. Drapsforsøk og drap .....	53
3.3.1.3. Rømning og gisseltaking .....	54
3.3.1.4. Vold og trusler .....	55
3.3.2. Uønskede hendelser i utenlandske fengsler.....	56
3.3.2.1. Gisseltaking og rømning.....	58
3.3.2.2. Vold, uroligheter og fangeopprør .....	61
3.3.2.3. Ro og orden i fengsel .....	64
3.3.3. Oppsummering internasjonale uønskede hendelser .....	65
3.4. DET EKSTRAORDINÆRE.....	66

3.4.1. Å unngå uønskede hendelser i en ekstraordinær kritisk situasjon.....	68
4. METODE .....	69
4.1. ENKELTCASE.....	71
4.2. METODOLOGISK POSISJONERING.....	77
4.2.1. Før jeg gikk inn i feltet – en førforståelse .....	77
4.2.2. Å gå inn i feltet – mitt «eget» felt?.....	78
4.2.2.1 Tilbake på gamle trakter – innpass og rekruttering .....	78
4.2.2.2. Styrker og mulige svakheter .....	84
4.2.2.3. Intervjusituasjonen.....	85
4.2.3. Etter feltet: Hvilket blikk og hvilken forståelse?.....	88
4.2.4. Etiske betraktninger .....	89
4.2.4.1. Informert samtykke .....	89
4.2.4.2. Anonymitet.....	90
4.2.5. Analyse .....	92
5. TEORETISKE ANSATSER OM ORGANISASJONER OG PRAKSISFELLESSHAP .....	94
5.1. ORGANISASJONSSTRUKTUR: MASKIN VERSUS ORGANISME .....	96
5.2. ORGANISASJONSKULTUR OG PRAKSISFELLESSHAPENE .....	103
5.3. ILA SOM ORGANISASJON I EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON .....	107
6. KONKLUDERENDE DISKUSJON: EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON I FENGSEL .....	108
6.1. LEDERES PRAKSISER I EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON.....	114
6.2. FENGSELSBETJENTERS PRAKSISER I EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON .....	119
6.3. FENGSELSPRAKSISER I EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON .....	122
6.4. ET KRITISK BLIKK PÅ FENGSELSPRAKSISENE I EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON.....	124
6.5. BEGRENSENINGER OG FREMTIDIG FORSKNING.....	126
6.6. TIL SLUTT.....	128
LITTERATURREFERANSER.....	131
VEDLEGG 1: Artikkel 1 .....	144
VEDLEGG 2: Artikkel 2 .....	161
VEDLEGG 3: Artikkel 3 .....	170
VEDLEGG 4: Artikkel 4 .....	186



# 1. INTRODUKSJON

Vi er et lite land, vi hadde ingen terrorist eller masse-morder, og så fikk vi ekstremvarianten verden ikke hadde sett maken til [...]. Vi trodde at volden skulle fortsette her i fengselet. (Fengselsbetjent)

Samfunnsoppdraget var at vi skulle sørge for at Norge fikk et rettsoppgjør med Breivik, koste hva det koste ville [...]. Det var eksamen og det tolereres ingen avvik. Vi måtte med en gang iverksette de tiltak som var nødvendig. (Fengselsleder<sup>1</sup>)

Tre dager før Breivik ankom avdelingen var stemningen spent [...]. Jeg tenkte: «Hvem i helvete kommer nå?» (Fengselsbetjent)

En kan ikke se for seg at fire måneder etter at han begikk terrorangrepet hadde Breivik klart å rømme. Det hadde ikke bare ført til at statsråden og statsministeren måtte gå, flere av oss måtte da også gått. Hele samfunnet ville blitt satt i fare med tanke på den dødslisten han hadde. En skjønner det. (Fengselsleder)

Da bomben smalt i regjeringskvartalet midt i Oslo sentrum 22/7-11, var det starten på en situasjon som bare eskalerte da skytingen begynte på Utøya. Et terrorangrep rettet mot sentrale mål i hovedstaden var noe det fantes beredskapsplaner for før 22/7-11, men da det gjaldt ble det klart at Norge på noen måter likevel var dårlig forberedt. Det påfølgende Utøya-angrepet lå utenfor det man hadde kunnet forestille seg av krisescenarier og planlegge for konkret – det lå langt utenfor vår eksisterende forståelseshorisont. Til sammen 77 barn og voksne ble drept i Regjeringskvartalet og på Utøya, og denne såkalte 22. juli-saken er uten sidestykke blant norske kriminalsaker.

Terrorangrepet representerte i det videre en ekstraordinær kritisk situasjon for kriminalomsorgen generelt og for Ila fengsel og forvaringsanstalt (Ila) spesielt: Det var her gjerningspersonen Anders Behring Breivik ble innsatt fire dager etter angrepet. Denne avhandlingen handler om hvordan den ekstraordinære kritiske situasjonen som oppstod i og

---

<sup>1</sup> I avhandlingen bruker jeg betegnelsen fengselsleder og leder om hverandre i beskrivelsen av ulike lederstillinger på ulikt nivå.

med fengslingen av Breivik på Ila og hvordan denne situasjonen artet seg lokalt for tjenestepersonene som jobbet med å håndtere den. Jeg har valgt å bruke begrepet 'Fengslingen' som et egnenavn, med stor forbokstav, for å beskrive den vedvarende unntakstilstanden som oppsto og varte i denne toårsperioden. Dette har jeg gjort dels for enkelhets skyld, for å kunne beskrive situasjonen i bred forstand med ett ord, dels for å på en enkel måte peke på og minne leseren om at det er dette bestemte tidsavgrensede fenomenet, i sin bredde og helhet, som er avhandlingens tema. Ny innsikt i hvordan en bestemt institusjon og menneskene som arbeider der konkret forholder seg til en ekstraordinær kritisk situasjon som det Fengslingen var for Ila, er viktige resultater av denne avhandlingen.

I dagene som fulgte etter 22. juli 2011 var det mange systemer som måtte forsøke å finne ut av hvordan man best skulle håndtere krisen som hadde oppstått. For Ila ble det snart klart at Breivik skulle fengsles der i tiden som fulgte og frem mot rettssaken. Hvordan skulle Ila forholde seg til dette? Hvordan skulle de forberede seg i den korte tiden de fikk til rådighet, og hvordan skulle de ansatte forholde seg til denne ekstraordinære innsatte som hadde begått ekstreme handlinger enn noen av dem hadde måttet forholde seg profesjonelt til tidligere? Sitatene i innledningen understreker det ekstraordinære ved Fengslingen og hvordan Ila forsto samfunnsoppdraget. Breivik skulle holdes i live slik at Norge fikk et rettsoppgjør samtidig som de skulle ivareta samfunnssikkerheten i Norge ved å holde han forsvarlig innesperret. Og viktigst: Breivik skulle ikke under noen omstendigheter få muligheten til å gjennomføre nye terrorhandlinger.

Denne avhandlingen tar for seg ulike sider av hvordan Ila – som organisasjon, kollegafellesskap og enkeltaktører – reagerte på de nye, viktige oppgavene de ble gitt få dager etter terrorangrepet. Situasjonen var ekstraordinær fordi den gikk utenpå alt av planverk og beredskaps- og krisehåndteringsplaner. Den befant seg slik sett utenfor det man kan kalle Ila's forståelseshorisont, forstått som den totale horisonten av erfaringer og tanker om mulige fremtidige hendelser som et fengsel skal og må kunne se for seg at kan skje, selv om de er svært usannsynlig. Forståelseshorisonten er altså totalen av alle fortidige, nåtidige og potensielle, faktiske og mer eller mindre usannsynlige, men mulige hendelser som enten har hendt, eller som man kan se for seg at kan hende. Situasjonen var også kritisk, fordi sentrale verdier var truet. Jeg har utviklet begrepet 'ekstraordinær kritisk situasjon' i et fengsel og håndteringen av denne situasjonen for å gripe denne dobbeltheten hvor det totalt uventede er kombinert med stor risiko. Denne begrepsutviklingen er ett av avhandlingens hovedresultater.

Et fengsel kan beskrives som en struktur av regler og rutiner som hovedsakelig er utviklet for å minske risikoen for uønskede hendelser. Man kan si at et slikt fokus har som formål å «temme» det ukjente og uventede, og trekke det inn i rammene for «normal tjeneste». Etter at Fengslingen var et faktum, måtte Ila på kort tid lage nye rutiner, nye regler og nye planer, og slik forsøke å «temme» uvissheten som hadde oppstått og få kontroll på alle de risikoene en innsatt som Breivik kunne tenkes å utgjøre innenfor den normale driften på Ila. Denne avhandlingen handler om denne prosessen, og søker å forstå og skape ny kunnskap om hvordan et fengsel responderer på '*en ekstraordinær kritisk situasjon*'.

Undersøkelsen som presenteres i det følgende er en empirisk studie som omhandler arbeidet ansatte på Ila gjorde under Fengslingen. Det er ansatte ved fengselet som er de sentrale informantene. Hele organisasjonen, fra øverste ledelse til den enkelte betjent på gulvet, måtte forholde seg til og tilpasse seg denne nye og ekstraordinære kritiske situasjonen, som blant annet krevde at Ila måtte oppgradere sikkerheten betydelig. Det var dessuten et særdeles stort samfunnspress når det gjaldt Fengslingen. Nasjonalt hadde beredskapen sviktet den fatale julidagen i 2011 (NOU 2012: 14). Dette gjorde det enda mer presserende at kriminalomsorgen ikke sviktet i den videre håndteringen av terroristen. Den sittende regjeringen, som hadde ansvaret under og etter terrorangrepet, ville trolig ikke tåle en ny skandale. Ansvaret for hele denne *situasjonen* veide altså tungt på kriminalomsorgen som etat og på enkeltpersonene som arbeidet på Ila i dagene og ukene som fulgte etter terrorangrepet, og usikkerheten blant de ansatte på Ila var derfor stor da det ble kjent at Breivik skulle komme. En leder beskrev det slik:

Fallhøyden er stor [...]. Vi kan ha mye å vinne, men også enormt mye å tape i anseelse. Norge og verdens øyne var rettet mot Ila. Klarer vi å ha kontroll, slik at han ikke skader seg selv eller personalet, og forhindre at han rømmer? Det bygningsmessige er gammelt, og fasilitetene er ikke slik de burde være. Informasjon skal ikke lekke ut – klarer vi å holde lokk på ting? Selvfølgelig vil en klare det selv, men har vi gapt for høyt?

Coyle (2012) hevder at i et fengsel er det på mange måter viktigere å ikke gjøre ting feil enn å gjøre ting riktig. En slik logikk er gjenkjennelig også ut fra min egen erfaring fra arbeid i fengsel; det er mye som handler om å unngå det som ikke må skje. Det er også slik at negative hendelser får langt mer oppmerksomhet enn positive. For fengselsledere er det sentralt å forebygge opptøyer og andre uroligheter, og å holde voldshendelser på et

minimumsnivå. Hvis enkelte hverdagslige rutineoppgaver ikke gjøres riktig, kan det bli en stor sak å rette opp feilen og forhindre at den gjøres igjen. Hvor mange ganger i året låser en fengselsbetjent en dør på sin vei gjennom fengselet? Den ene gangen hen glemmer å låse blir gjenstand for stor oppmerksomhet fra fengselets side.

Denne avhandlingen handler om kriminalomsorgsfaglige veivalg og arbeidspraksiser i en ekstraordinær kritisk situasjon der viktige verdier var truet. Med «viktige verdier» menes menneskeliv, å sikre rettsprosessen, verne samfunnet og styringsmakter som kunne bli truet ved selvdrap, vold mot ansatte, gisseltaking, rømning og terrorangrep o.l. På mange måter ble fokuset å sørge for å unngå at noe som helst skulle gå galt – både av verdimeslige hensyn, men også at enkelte kunne stille spørsmål om Ila var skikket til å få til en forsvarlig fengsling hvis det fremkom at det hadde skjedd uønskede hendelser i fengselet da Breivik var innsatt der. Det var flere store spørsmål Ila måtte ta stilling til på innsettelsestidspunktet. Hvordan kunne de forhindre at terroristen hadde kontakt med andre terrorceller som kunne gjøre anslag mot fengselet? Ville en mobb komme til fengselet for å ta Breivik? Ville han prøve å rømme for å fortsette terrorhandlingene ute i samfunnet? Ville han forsøke å ta sitt eget liv? Enkelte innsatte truet med at de skulle ta livet av Breivik i fengselet (se f.eks. Meldalen & Finsveen, 2015; Ruud et al., 2016). Breivik kunne dessuten skade personalet og ta gisler. En informant sa det slik: «Vi risikovurderte et par hundre risikofaktorer. Vi visste ikke hva som kunne skje. Vi hadde ingen referansepunkter. Vi visste kanskje at en ukjent trussel lå der [...]». Fengselet måtte forhindre all mulig form for svikt, ikke minst siden fengselet i utgangspunktet ikke var sikkerhetsmessig dimensjonert for en slik høyrisikofange. En forsvarlig fengsling av Breivik innebar derfor omfattende organisasjonsmessige tilpasninger.

Organiseringen av et høysikkerhetsfengsel er i utgangspunktet alltid innrettet mot å redusere den forhøyede risiko som er forbundet med innsettelse – som faren for bruk av vold, gisseltaking og rømninger (Boin, 2001; Shalev, 2011; Sørensen, 2017). For å forstå hvorfor fengselsledere på Ila valgte de sikkerhetsmessige tilpasningene de gjorde og hvordan fengselsbetjentene gjennomførte sine arbeidsoppgaver, er det sentralt å fokusere på tidligere uønskede hendelser i norske fengsler i nyere tid. To fengselsbetjenter er blitt drept på jobb siden 1989. Siden 1980-årene er også to innsatte blitt drept av medinnsatte under straffegjennomføring, mens en innsatt ble drept av en sivil person da han var på vei til jobb fra overgangsboligen han sonet ved. To innsatte har også drept to sivile personer i to ulike hendelser. I tillegg til disse sju drapene har norsk kriminalomsorg opplevd flere gisseltakinger av fengselsbetjenter, fengselsopprør/uroligheter, drapsforsøk, grove voldshandlinger, selvdrap og rømninger. Alle disse situasjonene er uønskede hendelser som Ila fengsel og

kriminalomsorgen under ordinære omstendigheter skal ha beredskap til å håndtere, selv om det er ekstreme former for hendelser. Slike tidligere hendelser, eller kriser, danner forståelseshorizonten for hva som kan skje i fengselshverdagen. Fengslingen utfordret imidlertid den daværende forståelseshorizonten til fengselsledere og fengselsbetjenter på Ila fordi situasjonen var svært annerledes enn det de normalt kunne forvente å oppleve.

Fengslingen var ikke en krise i ordinær forstand – altså noe som allerede hadde skjedd i fengselet. Fengslingen utgjorde derimot en ekstraordinær kritisk situasjon fordi man vurderte truslene om at noe *kunne* skje som så store at Ila strukturelt og prosessuelt i utgangspunktet ikke kunne håndtere dem. Kort oppsummert kan en si at stor usikkerhet (rundt rømning, gisseltaking, vold osv.), nulltoleranse for avvik kombinert med at Ila ikke var dimensjonert for denne situasjonen på flere nivåer (mht. statisk sikring for fengselet som helhet og på avdelingsnivå, etablere et SHS-regime, få på plass sikkerhetsprosedyrer, gjøre bygningsmessige endringer og bedre fysisk struktur osv.), til sammen gjorde Fengslingen til *en ekstraordinær kritisk situasjon* for Ila. Å endre organisatoriske strukturer og iverksette omfattende sikkerhetsprosedyrer som ikke har vært ansett som nødvendige før, er generelt omfattende og tidkrevende endringer for en organisasjon. På Ila måtte de kaste seg rundt og gjennomføre slike endringer på rekordtid i forbindelse med Fengslingen.

Opplegget rundt Fengslingen brøt på mange måter med det som var det rådende fokuset i norsk kriminalomsorg på det tidspunktet da terroren inntraff. Styringsdokumentene i kriminalomsorgen var relativt liberale, og trenden var blant annet å bygge såkalte landsbyfengsler – ikke høysikkerhetsfengsler (St. meld. nr. 37 (2007–2008)). Fengslingen var også på denne måten et unntak. En klar oppfatning om at en slik liberal kriminalomsorgsorienteringen ikke ville fungere for Fengslingen, førte til at kriminalomsorgens øverste ledelse sendte ut en e-post<sup>2</sup> til de ansatte i kriminalomsorgen med følgende overskrift: «Kriminalomsorgen driver med gjennomføring av straff». Kriminalomsorgsledelsen anså det altså som nødvendig å presisere kriminalomsorgens samfunnsmandat rett etter det utenkelige terrorangrepet. Det etablerte konseptet om en liberal kriminalomsorg med humane landsbyfengsler ble trolig ikke sett som godt nok tilpasset til brutaliteten i terrorangrepet, og det ble dermed behov for styringsmessig å presisere hva kriminalomsorgens hovedoppgave faktisk er (St. meld. nr. 37 (2007–2008)).

---

<sup>2</sup> E-posten ble sendt få dager etter terrorangrepet fra Kriminalomsorgens sentrale forvaltning til alle ansatte i kriminalomsorgen, inkludert meg. Imidlertid har hverken jeg eller kolleger jeg har kontaktet klart å gjenfinne denne e-posten fra 2011, men de forespurte kollegene husket godt at også de hadde fått denne e-posten.

Styringsstrukturen i kriminalomsorgen består av både en politisk og en administrativ kjerne som legger føringer for hvordan fengsler og friomsorgskontorer skal utøve sin virksomhet i Norge. Datidens kriminalomsorg var, som i dag, underlagt Justisdepartementet, men i 2011 fungerte det sentrale nivået både som et sekretariat for politisk ledelse (Kriminalomsorgsavdelingen (KOA)) og som et direktorat (Kriminalomsorgens sentrale forvaltning (KSF)).<sup>3</sup> Å være politisk styrt innebærer at den til enhver tid sittende regjering kan legge føringer for hvordan kriminalomsorgen konkret skal arbeide for å løse sine arbeidsoppgaver. Hovedføringene fra politisk ledelse legges blant annet i stortingsmeldinger<sup>4</sup> og i statsbudsjettene. Forvaltningsnivået under datidens KSF var Kriminalomsorgen region øst, som var det nærmeste forvaltningsleddet over Ila. Denne styringsstrukturen er sentral bakgrunnskunnskap når en skal forstå fengselspraksisene som oppsto i den ekstraordinære Fengslingen.

Det foreligger så vidt jeg vet, ingen forskning på det jeg har betegnet som ekstraordinære kritiske situasjoner i fengsel, og litteraturen som omhandler sikkerhet i skandinaviske fengsler er også av begrenset omfang (men se blant annet Nylander et al., 2008; Steen et al., 2021; Midtlyng, 2022). Den internasjonale forskningslitteraturen om jobben til fengselsbetjenter og fengselsbetjentes profesjonskultur er imidlertid av større omfang (se for eksempel Bennett et al., 2012; Crawley, 2002; Crawley 2004a, 2004b; Dilulio 1990; Fredwall, 2015; Grønvold, 2018; Johnsen et al., 2011; Liebling et al., 2011; Liebling, 2004; Liebling et al., 2021; Midtlyng, 2022; Nylander et al., 2008; Nylander et al., 2011; Suliman & Einat, 2018).

Ledere i fengsler har også vært gjenstand for en del forskning (se f.eks. Bennett, 2016; Bryans, 2011, 2012; Dilulio, 1990), men hovedsakelig med en generell management-tilnærming. Det betyr imidlertid ikke at jeg måtte starte helt på bar bakke. Avhandlingen tar utgangspunkt i at en forståelse av 'det ekstraordinære' er nødt til å forholde seg til en forståelse av 'det ordinære' og dagligdagse. Hva som er 'ordinært' kan åpenbart diskuteres ettersom fengsler er ulike og innsattes bakgrunn, situasjon og opplevelse av fengslingsprosessen varierer. Det er imidlertid mulig å beskrive *hva som skjer* under vanlige omstendigheter når en ny innsatt ankommer et typisk norsk fengsel med høyt sikkerhetsnivå.

---

<sup>3</sup> En konsekvens av Gjørvi-kommisjonens rapport (NOU 2012: 14), der det bl.a. ble påpekt at ansvarsfordelingen i statlige sektor burde tydeliggjøres, var at KSF ble skilt ut fra KOA og etablert som et selvstendig direktorat – Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) i 2013.

<sup>4</sup> Se f.eks. St. meld. nr. 27 (1997–1998) og St. meld. nr. 37 (2007–2008).

Hva førte dette bruddet med det ordinære til av nye rutiner og praksiser når ulike aktører måtte ta stilling til krevende sikkerhetsutfordringer? Dette er temaet i denne avhandlingen.

### **1.1 AVHANDLINGENS HELHET, PROBLEMSTILLING OG BIDRAG**

Det som binder avhandlingens fire artikler sammen til en helhet, er at de alle, på ulike måter, fokuserer på fengselsarbeidet i det som ble oppfattet som en ekstraordinær kritisk situasjon på Ila. Studiene undersøker flere ulike dimensjoner ved den ekstraordinære kritiske situasjonen (Fengslingen) for å belyse ulike praksiser som gir et mer inngående bilde av hva som skjedde. Det overordnede forskningsspørsmålet i denne avhandlingen er dermed: *Hvilke nye rutiner og praksiser kan oppstå ved en ekstraordinær kritisk situasjon i fengsel, og hvordan kan disse praksisene forstås?*

Som inngang til å forstå praksisendringer i en fengselsorganisasjon har jeg studert Fengslingen på Ila for å forstå hvordan et system som er rigget for å håndtere «vanlige» uønskede hendelser og kriser takler en ekstraordinær kritisk situasjon. Studien er en enkelt casestudie med hovedvekt på intervju av fengselspersonell på Ila (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2009). Intervjudataene suppleres av dokumentstudier og observasjoner av artefakter og av Breiviks rettssak mot staten for å få bredere innsikt i situasjonen rundt Fengslingen. Jeg har gått tverrfaglig til verks og undersøkt ulike organisatoriske dimensjoner ved Fengslingen, og til sammen gir avhandlingen innsikt i ulike rutiner og praksiser som utviklet seg i denne ekstraordinære kritiske situasjonen. Disse dimensjonene som kommer frem i avhandlingens fire artikler, bidrar samlet sett med innsikt i hvordan Ila forsto trusselen og håndterte situasjonen med de utfordringene det innebar underveis i Fengslingen.

Avhandlingen er en kriminologisk og organisasjons- og sikkerhetsvitenskapelig analyse av en situasjon som var en stor prøvelse for norsk kriminalomsorg, spesielt for de ansatte på Ila. En avhandling med et slikt tverrfaglig tilsnitt har flere mulige veivalg. Det valget jeg har gjort i denne avhandlingen er for det første å bidra med kunnskap om hvordan et fengsel arbeider med sikkerhetsspørsmål og er således et supplement til forskningsfeltet om ro og orden i fengsel (Sparks et al., 2004). For det andre utvides dette forskningsfeltet med avhandlingen: Det fantes ikke beredskapsplanverk for hvordan håndtere en ekstraordinær kritisk situasjon, noe som ligger i en ekstraordinær kritisk situasjon sin natur, at dette ikke er en situasjon en kan planlegge for. Hvordan Ila organiserte rammene rundt Fengslingen og hvordan fengselsledere og fengselsbetjenter forsto og utførte jobben de var satt til å gjøre, gir et bilde av en fengselsstruktur og et fengselsliv som vokser frem i en fengselskontekst preget

av usikkerhet. Kunnskap om hvordan Ila og kriminalomsorgen håndterte den ekstraordinære kritiske situasjonen Fengslingen, gir unik innsikt i fengselsinstitusjonens ulike former for fengselspraksiser, og dermed et bilde av tanker, meninger og verdier i norsk straffegjennomføring.

For det tredje gir artiklene kunnskap om flere spesifikke sider av fengselspraksiser i en ekstraordinær kritisk situasjon der viktige verdier er truet. Artiklenes ulike perspektiver på organisatoriske forhold ved en slik fengsling bidrar til både breddekunnskap og dybdekunnskap. Dybdekunnskapen ligger i hver enkelt artikkel, mens alle fire artiklene samlet sett bidrar til en større forståelse av hva som kan skje når et fengsel står overfor en ekstraordinær kritisk situasjon.

For det fjerde er det ikke gjennomført studier av SHS-ordningen tidligere i Norge, og en slik studie er i seg selv viktig. Slike regimer utgjør den absolutte grensen for statens maktapparat i Norge, der det gis adgang til å isolere et menneske i flere år på grunn av sikkerhetsmessige forhold. Innsikt og kunnskap om hvordan de mest restriktive soningsforholdene som finnes i vårt strafferettslige sanksjonssystem utformes og gjennomføres er viktig i en debatt om hvordan vi straffer.

Denne kappen er videre strukturert på følgende måte: I kapittel to oppsummeres de fengselspraksiser og rutiner som avdekkes i avhandlingens fire artikler. I kapittel tre beskrives forskningsfeltet der det tas utgangspunkt i hva er sikkerhet, og hva er en 'ordinær høysikkerhetsfengsling' for å forstå 'ekstraordinære kritiske fengslinger'. Kapitlet gir en redegjørelse av såkalte 'ordinære uønskede hendelser' i fengsler siden det er nettopp slike hendelser som er i bevisstheten til fengselsbetjenter og fengselsledere når de skal ivareta sikkerhet og forebygge uønskede hendelser i en ekstraordinær kritisk situasjon. I kapittel fire redegjøres det for valget av forskningsdesign, og metodiske implikasjoner for avhandlingen diskuteres. Kapittel fem gir innblikk i avhandlingens teoretiske rammeverk. Her utvikler jeg et perspektiv på praksisfellesskapet og betydningen strukturenes tilpasningsevne for fengselspraksisene og rutinene. Kapittel seks ser inngående på hva avhandlingens fire artikler forteller oss om fengselspraksiser generelt, ekstraordinære kritiske situasjoner spesielt og betydningen av hva min studie av Fengslingen tilfører forskningsfeltet.



## 2. OPPSUMMERING AV ARTIKLENE

Dette kapitlet gir en oversikt over og oppsummerer de fire artiklene som utgjør denne avhandlingen. Hver enkelt artikkel er et selvstendig bidrag både empirisk og teoretisk. Samlet sett utgjør de denne avhandlingen om hvordan ansatte på Ila etablerte og opplevde praksisene og rutinene i den ekstraordinære kritiske situasjonen Fengslingen innebar.

### 2.1. ARTIKKEL 1: «Å bryte linja»

Sørensen, K. M. (2017). «Å bryte linja»: Rutiner og fleksibilitet i organisering av fengslingen etter terrorangrepet 22/7-11. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 33(1), 37–53.

<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2017-01-04>

Artikkelen belyser hvordan fengselslederne som hadde ansvar for Fengslingen på Ila jobbet for å håndtere denne ekstraordinære kritiske situasjonen. På grunn av faren for rømning, anslag utenfra, gisseltaking og så videre, og fordi Ila på innsettelsestidspunktet ikke var dimensjonert for en slik situasjon, måtte ulike sikkerhetstiltak implementeres umiddelbart. Det ble opprettet en stab/koordineringsgruppe som gjennomførte risikoanalyser og fordelte oppgaver mellom de ulike lederne på Ila for å få iverksatt sikkerhetstiltak underveis. Lederne skulle i utgangspunktet realisere nye sikkerhetstiltak ved «å gå linja», det vil si ved å gå tjenestevei i henhold til den eksisterende byråkratisk-hierarkiske linjestrukturen på Ila og i kriminalomsorgen for øvrig. Det viste seg imidlertid å være utfordrende. På grunn av tidsknapphet og for å sikre at konfidensiell informasjon ikke skulle lekk ut, ble de uformelle prinsippene ‘just do it’ for handling og ‘need to know’ for informasjonsdeling etablert som begrunnelse for «å bryte linja». Slike uformelle sekvensielle handlinger ble etablert for å få fleksibilitet i håndteringen av den ekstraordinære kritiske situasjonen (Fengslingen). De to prinsippene uttrykker ledernes forståelse av organisasjonens behov for midlertidige tilpasninger (fleksibilitet og improvisasjon) for å håndtere den ekstraordinære Fengslingen i den organisasjonsformen Ila hadde. Siden man blant annet hoppet over sentrale ledd som region, direktør og inspektør i ulike sammenhenger da beslutninger knyttet til Fengslingen ble tatt, viser artikkelen at en byråkratisk-hierarkisk linjeorganisering er for rigid til å håndtere situasjoner der det er tidsknapphet. Artikkelen gir dermed innsikt i organisatoriske

utfordringer og hvordan ekstraordinære kritiske situasjoner fortoner seg for en klassisk byråkratisk-hierarkisk organisasjon.

## **2.2. ARTIKKEL 2: «Securing Insecurity in 'The Blue Line'»**

Sørensen, K. M. & Kruke, B. I. (2022). Securing Insecurity in 'The Blue Line': Reliability through improvisation: The case of a temporary prison arrangement. *Safety Science*, 150(June 2022), Artikkel 105720. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105720>

Denne artikkelen omhandler hvordan fengselsledere ved Ila formelt søkte å oppnå en forsvarlig fengsling ved å avvike og iverksette en varig endring (i toårsperioden) av den ordinære organisasjonsstrukturen i den ekstraordinære kritiske situasjonen. Til grunn for denne organisatoriske endringen lå ledernes erfaringsmessige kjennskap til fengselets organisasjonsstruktur som gjorde de i stand til å improvisere og avvike fra de normale operasjonene for å stå best mulig organisatorisk rustet i Fengslingen. De opprettet blant annet en egen koordineringsgruppe for å skape mer fleksibel beslutningsstøtte og de etablerte en egen SHS-enhet, og de satte sammen et såkalt A-team av pålitelige fengselsbetjenter som skulle jobbe med Breivik. Artikkelen viser også hvordan arbeidsoppgaver fra ulike fagprofesjoner som jobber i såkalte supportfunksjoner i fengselet ble overført til de «blåkledd» («the blue line»), det vil si fengselsbetjentene og deres uniformerte ledere. Dette ble gjort fordi det er de blåkledd som har den manifeste oppgaven med å sørge for sikkerheten. I dette henseende blir de ansett som de mest pålitelige («the reliable ones») fordi de alltid vil ha en uniformert leder over seg som har kontroll over hvordan arbeidsoppgavene utføres av de underordnede («the controllable ones»).

Artikkelen gir innsikt i og bidrar med kunnskap om hvordan en klassisk hierarkisk linjestruktur med tradisjonsbundne arbeidsoppgaver blir utfordret i en ekstraordinær kritisk situasjon. Den bidrar også med forståelse av hvordan trusler i slike organisasjoner kan håndteres.

### **2.3. ARTIKKEL 3: «Bare gjør det!»**

Sørensen, K. M. (2022). Bare gjør det! Sikkerhet og refleksjon i en fengselsavdeling etter terrorangrepet 22. juli 2011. *Norsk Sosiologisk Tidsskrift*, 6(2), 1–16.

<https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/nost.6.2.2>

Artikkelen undersøker hvordan en organisatorisk endring på Ila – at en del av en lukket fengselsavdeling ble konvertert til en egen enhet med sikkerhetsregime av typen SHS – fikk betydning for fengselsbetjentenes forståelse av arbeidet sitt. De nye sikkerhetstiltakene som ble implementert i forbindelse med Fengslingen ble tilskrevet mening av fengselsbetjentene ut over de rent konkrete funksjonene (sikkerhetstiltak) de var tiltenkt. Gitter, gjerde, kameraer, detaljerte sikkerhetsprosedyrer samt sikkerhetsorienterte reguleringer som at betjentene ikke skulle prate med den innsatte på SHS-enheten, medførte store endringer i fengselsbetjentenes arbeid. Fra før var fengselsbetjentene på Ila vant med en tradisjonell tilnærming til innsatte som har et relasjonelt og omsorgsfullt preg, en tilnærming de selv omtalte som «Ilas sjel».

På avdelingen hvor SHS-enheten ble etablert, var det et stort pauserom som før Fengslingen hadde blitt benyttet av alle fengselsbetjentene på Ila (også de fra andre avdelinger) som et sted hvor man traff kolleger og blant annet diskuterte jobb. Etter innføringen av SHS-regimet var det ikke lenger lov for fengselsbetjenter ved andre avdelinger å besøke avdelingen og benytte pauserommet, noe som førte til at det ble mindre diskusjon om hvordan de som jobbet i SHS-regimet utførte jobben sin. SHS-betjentene mistet slik sett en arena for faglig refleksjon og utvikling. De særlige sikkerhetstiltakene medførte altså at fengselsbetjentene som jobbet på SHS-enheten ble sosialt isolert (ikke lov å diskutere jobben med andre kolleger) og sosialt disiplinert (konkrete sikkerhetstiltak, detaljerte prosedyrer og regulering av omgangsform med innsatte). Sammen med de ansattes sterke jobblojalitet bidro muligens dette til en uønsket dysfunksjon, nemlig at organisasjonskulturen på avdelingen førte til mindre refleksjon i det direkte arbeidet enn den hadde vært før Fengslingen.

### **2.4. ARTIKKEL 4: «Prison officers' coping strategies in a high-profile critical situation»**

Sørensen, K. M. & Johnsen, B. (2021). Prison officers' coping strategies in a high-profile critical situation: Imprisonment after the 2011 terrorist attacks in Norway. *Incarceration*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/26326663211004757>

Artikkelen belyser hvordan fengselsbetjentene på Ila påla seg selv en utvidet profesjonalitet ved å beskytte seg mot emosjonelle reaksjoner i forbindelse med 22. juli-angrepene på fritiden for å unngå å bli uprofesjonelle på jobb. Mens de jobbet med Fengslingen hadde fengselsbetjentene en tilnærming 'not in my head' som vil si at fengselsbetjentene var bevisste på å unngå sterke inntrykk knyttet til 22. juli-angrepene. De så ikke på TV-sendinger og de forholdt seg ikke til sosiale media, og takket nei til å bli med venner i rosetog-markeringen etter terrorangrepene. Fengselsbetjentene ble likevel av og til ufrivillig eksponert for sterke inntrykk knyttet til 22. juli-angrepene. I slike tilfeller måtte de jobbe mentalt for å bli «kvitt» inntrykkene før de skulle på jobb – en tilnærming vi har kalt 'out of my head'. De to syntetiserende kategoribegrepene gir innsikt i fengselsbetjentenes ulike beskrivelser av å unngå å bli eksponert for sterke saksinntrykk og det å bearbeide emosjonelle reaksjoner på slike inntrykk når de hadde blitt eksponert for slike. Artikkelen bidrar med innsikt i hvordan fengselsbetjenter jobber med profilerte innsatte som har begått brutale handlinger som skaper sterke emosjonelle reaksjoner hos samfunnsborgerne, som igjen gir kunnskap om hva fengselsbetjenter gjør for å opprettholde «the keeper's philosophy» (dvs. behandle innsatte på en rettferdig måte). Artikkelen bidrar også til å utvide den tradisjonelle forståelsen av «the work-home conflict» der arbeidstakere blir påvirket av jobben og tar den med seg hjem og motsatt, til også å identifisere en utvidet forståelse som impliserer samfunnet. Arbeidet med en fengsling der samfunnet var så preget at fengselsbetjentene også forsøkte skjerme seg fra terrorangrepets samfunnsmessige inntrykk, det vil si at artikkelen identifiserer en såkalt «the work-family-society conflict».

### **3. SIKKERHET, DET ORDINÆRE, ORDINÆRE UØNSKEDE HENDELSER OG EKSTRAORDINÆRE KRITISKE SITUASJONER**

I dette kapitlet redegjøres det først for de sentrale begrepene ‘sikkerhet’, ‘risiko’, ‘krise’, ‘beredskap’, ‘kritisk situasjon’, ‘risikoanalyse’ og ‘standardisering’, slik de brukes i denne avhandlingen. Disse sikkerhetsbegrepene er relevante da de er kjernen i forståelsen av ‘ordinære’ fengslinger og ‘ekstraordinære’ kritiske situasjoner i fengsel. ‘Det ordinære’ beskrives med høysikkerhetsfengsler generelt og høysikkerhetsfengselet Ila slik det var før Fengslingen. Det er vesentlig å kjenne til Ilas ordinære virksomhet da det ekstraordinære må sees i forhold til nettopp det ordinære. Den ordinære virksomheten utgjør alltid en essensiell del av forståelseshorisonten til fengselslederne og fengselsbetjentene, og forståelsen av det ordinære er et sentralt element for å gripe hvorfor Ila iverksatte de sikkerhetstiltakene de gjorde. Videre har nok også kjennskap til tidligere uønskede hendelser internasjonalt og i Norge hatt betydning for hvordan Fengslingen ble håndtert. For å gi et bilde av den risikoforståelsen som sannsynligvis lå til grunn for tiltakene som ble iverksatt vil jeg gå igjennom de alvorlige, uønskede hendelser som har skjedd i fengsler i Norge og internasjonalt.

Til slutt i kapitlet beskrives den ekstraordinære kritiske situasjonen og arbeidet som ble gjort på Ila i forberedelsene til og gjennomføringen av Fengslingen.

#### **3.1. SIKKERHET**

Målet med dette kapitlet er å gjøre rede for sentrale sikkerhetsbegreper som er relevante i konstruksjonen og forståelsen av en ekstraordinær kritisk situasjon i et fengsel. Poenget er at i konstruksjonen av begrepet er det nødvendig å forholde seg til ulike relasjonelle sikkerhetsbegreper innen sikkerhetslitteraturen for å forstå hvorfor jeg ender opp med å begrepsfeste denne Fengslingen som ekstraordinær, slik jeg faktisk gjør.

Ila er et fengsel med høyt sikkerhetsnivå. I Norge har vi som hovedregel fengsler som er kategorisert med enten «lavere» eller «høyt» sikkerhetsnivå. Denne totrinnsmodellen kan betegnes som det ordinære i norsk fengselsammenheng. I tillegg finnes et lite antall plasser i såkalte overgangsboliger, som sikkerhetsmessig er enda åpnere enn fengsler med lavere sikkerhet. Uansett sikkerhetsnivå har det ordinære fengselsarbeidet sine vanlige strukturer

med rutinepregede dager og gjøremål, der arbeidsfordelingen mellom fengselsledere og fengselsbetjenter er klar.

‘Sikkerhet’ er et flertydig begrep som tillegges ulikt innhold (Zedner, 2009). Leveson (2011, s. 11) definerer sikkerhet som «[...] the absence of accidents, where an accident is defined as an event involving an unplanned and unacceptable loss». Siden denne studien handler om hvordan nye rutiner og praksiser kan oppstå og forstås av fengselsansatte i Fengslingen relatert til sikkerhet og utrygghet, er det relevant å se nærmere på sikkerhetsdefinisjoner som trolig er godt kjent for kriminalomsorgens ansatte. I Kriminalomsorgens sikkerhetsstrategi (2006, s. 5) står det at: «Sikkerhet i kriminalomsorgen er summen av de virkemidlene som tar sikte på å forebygge og håndtere situasjoner der samfunnets, tilsattes, innsattes og domfeltes trygghet kan være truet.»

Med virkemidler forstås statiske, dynamiske og organisatoriske sikkerhetstiltak. Statiske sikkerhetstiltak er slikt som gjerder, kameraer og alarmanlegg. Dynamiske sikkerhetstiltak er bruk av relasjonen mellom innsatte og ansatte – som når de ansatte er sammen med de innsatte og prater med og lytter til dem samtidig som de er oppmerksomme på atmosfæren og potensialet for uønskede hendelser (Dunbar, 1985). Organisatoriske sikkerhetstiltak handler om å organisere og administrere fengselets oppgaver på en sikkerhetsmessig god måte. Disse tre sikkerhetstiltaksformene som er godt kjent og aktivt brukt i kriminalomsorgen, kan gi et innblikk i fundamentet for de Ila-ansattes tiltaksfokuserte forståelseshorisont. Målet med sikkerhetsarbeidet i fengsler er å forebygge og unngå uønskede hendelser, og det er stort fokus på å identifisere farer og risikoer i fengselet, men også farer som kan få betydning for samfunnets sikkerhet. Samfunnssikkerhet defineres som «den evne samfunnet som sådan har til å opprettholde viktige samfunnsfunksjoner og ivareta borgernes liv, helse og grunnleggende behov under ulike former for påkjenninger» (St.meld. nr. 17 (2001-2002), s. 4).

I arbeidet med å identifisere farer i fengselet og samfunnet er risiko et sentralt begrep. Aven et al. (2004, s. 37) definerer ‘risiko’ som «usikkerhet om hva som blir konsekvensene eller utfallene av en gitt aktivitet». Et fengsel er en institusjon som er bygd opp og designet for å motstå både «safety» og «security», det vil si både intenderte og uintenderte hendelser. I en «safety-tilnærming» handler det å beskytte verdier imot menneskelig og teknisk feil (Holtrop & Kretz, 2008), forhindre skade på folk forårsaket av vilkårlig eller uintenderte hendelser (Hessami, 2004) og forhindre naturkatastrofer, menneskelige feil, systemfeil eller prosessfeil (Elias, et al., 2008). «Safety-tilnærming» fokuserer på at aktiviteter kan føre til uintenderte uønskede hendelser. Jore (2017, s. 169) derimot definerer intenderte uønskede

hendelser, det vil si begrepet «security» som «the perceived or actual ability to prepare for, adapt to, withstand, and recover from dangers and crises caused by people's deliberate, intentional, and malicious acts such as terrorism, sabotage, organized crime, or hacking». De innsatte i et fengsel vil alltid utgjøre en «security»-trussel, og de ansatte må dermed ta høyde for å ha med kalkulerende individer som kan gjennomføre ondsinnede handlinger for blant annet å unndra seg straffegjennomføringen. Planverk, regler og rutiner er utviklet for å minske risikoer og sørge for at det som helst ikke skal skje ikke skjer. De situasjonene som stikker seg ut, men som er en del av det ordinære arbeidet i fengsel, er de såkalte uønskede hendelsene. 'Uønskede hendelser' er alle «[...] ulykker, trusler, farer eller andre hendelser med åpenbart negative konsekvenser» (Lunde, 2014, s. 27). Slike hendelser – eksempelvis konflikter, selvskading og vold – utgjør en del av arbeidshverdagen i fengsel som er mer uforutsigbar. Det er fengselsbetjentene som håndterer mindre alvorlige uønskede hendelser som konflikter og enkelte voldshendelser. Mer alvorlige uønskede hendelser som brann, opprør og drap finnes det beredskapsplaner for, da de har en mer kriselignende karakter.

«Security» har ikke tradisjonelt vært vanlige organisasjoner ansvar. I de aller fleste tilfeller kommer trusselen *utenfra* der organisasjonen ikke forstår hva trusselen innebærer, og har heller ikke kapasitet til å håndtere den (Jore, 2017a). Norske fengsler derimot er vant med å håndtere intenderte trusler fra innsatte *innenfra* fengselet. Jore (2017b) hevder at «security incidents» som terrorisme er tilknyttet den politiske og symbolske verdidimensjonen av risiko og blir dermed en trussel imot demokrati og frihet. Det innebærer at når en risiko er tilknyttet noe med høy verdi for samfunnet mister frekvensen av sannsynlighet betydningen. Tanken på å miste noe verdifullt er viktigere enn å vurdere sannsynligheten for om en uønsket hendelse inntreffer. Det betyr at scenarier med store politiske konsekvenser må tas med i betraktningen i risikoanalysen (Jore, 2017b).

Amundsen et al. (2017) hevder at konseptet om risiko er generisk og uavhengig av merkelapper som «safety» og «security». De mener det handler om å møte potensiell risiko, trusler eller hendelser som kan føre til konsekvenser for mennesker. Jore (2020) derimot beskriver behovet for å utvikle «security culture» både teoretisk og praktisk, på samme måte som «safety culture» selv om de begge er en del av organisasjonskulturen.

«Safety threat» har imidlertid en annen dynamikk og det stilles spørsmål om «security culture», der det er en grunnleggende mistanke og mistillit til mennesker i og utenfor organisasjonen, virker mot sin hensikt i en «safety culture» som er basert på tillit og læring. Jore (2020) stiller også spørsmål om det er mulig å sikre seg imot et ondsinnet intendert angrep utenfra da en organisasjon med tilnærmet optimal «security culture» likevel kan bli

utsatt for et terrorangrep. Dette var en aktuell trussel i Fengslingen da de fryktet at Breivik hadde allierte som kunne prøve å ta seg inn i fengselet. En «security culture» er ikke en garanti for å forhindre et angrep mot fengselet, men hvis det utvikles en kultur som fokuserer på «collective security mindfulness» og «situational awareness» (Jore, (2020) så kan fengselsbetjenter forhåpentligvis identifisere et angrep og dermed bli mer robust imot uønskede hendelser.

I tilknytning til terrorangrepet 22. juli 2011 klarte ikke det norske samfunnet å avdekke at et terrorangrep var på trappene. Terrorangrepet førte til en krise der hele det norske samfunnet sine sentrale verdier var truet. Rosenthal et al. (1989, s. 10) definerer en 'krise' som «[...] a situation in which there is a perceived threat against the core values or life-sustaining functions of a social system that requires urgent remedial action in uncertain circumstances». Boin, 't Hart & Kuipers (2017: 25) legger også vekt på at det er oppfatningen av en trussel som er avgjørende for hva myndighetene vil foreta seg; «In the crisis approach, the threat agents are less interesting than the resulting experience of threat. [...] It is the perception of threat that matters. A threat may cause widespread fear (even when objectively there may be little to worry about), which will force authorities to act.» Denne forståelsen av en krise viser at Ila spilte en viktig rolle i håndteringen av krisen i samfunnet, men i Fengslingen var det de typiske fengselsspesifikke kriser som fengselsopprør/opptøyer, rømning/anslag utenfra for å bistå rømning, vold/drap og gisselsituasjoner som er fokus og som Ila tok høyde for. Litteratur om hvordan fengsler søker å opprettholde ro og orden (Sparks et al., 2004; Drake, 2012) – der Liebling (2004, s. 291) definerer 'orden' som «[...] the degree to which the prison environment is structured, stable, predictable and acceptable» – gir et bilde på utfordringene i Fengslingen. I tillegg er litteratur om uønskede hendelser i fengsel i ordinære kritiske situasjoner slik som vold (Wolff et al., 2007; Cooke et al., 2008; Rocheleau, 2015), drap (Palermo et al., 1996; Reisig, 2002), fengselsopprør (Dillingham & Montgomery, 1983; Woolf, 1991; Colvin, 1992; Adams, 1994; Player & Jenkins, 1994; Boin & Van Duin, 1995; Boin & Rattray, 2004; Useem & Rattray, 2004), rømninger (Learmont, 1995; Boin, 2001; SOU 2005: 6; Culp, 2005; Peterson et al., 2016), uroligheter (Douglas et al., 1980; Useem & Piehl, 2006) og gisseltakinger (SOU 2005: 6) relevant for å forstå kritiske utfordringer i fengslene. Det var nettopp slike hendelser Ila ville unngå, og det var grunnen til at de valgte det man kan kalle en høysikkerhetsfengseltilnærming (King, 1999; McEvoy, 2001; Boin, 2001; Kurki & Morris, 2001; Lippke, 2004; Mears & Watson, 2006; Mears & Reisig, 2006; King & Resodihardjo, 2010; Shalev, 2011). En slik



høysikkerhetsfengseltilnærming, som innebærer et særegent regime, blir som regel iverksatt nettopp for å unngå alvorlige kriser i fengsel.

Høysikkerhetsfengsler har en 'beredskap' som handler om hvordan man skal planlegge, styre og håndtere kriser og konsekvensene av dem (Aven et al., 2004; Boin et al., 2015; Weick & Sutcliffe, 2015). På en måte handler beredskap om å trekke det ekstraordinære inn i den ordinære rutinehverdagen. Fengselsbetjentarbeid har likheter med politibetjentarbeid, og mye i Finstads (2013) begrep 'politiblikket' gjelder også for fengselsbetjenter (Ugelvik, 2011); det handler om å se etter, planlegge for og løpende forholde seg til det som helst ikke skal skje, for dermed å minske risikoen for at det skjer. På tidspunktet for Fengslingen hadde Ila allerede generelle beredskapsplaner for hvordan hendelser som rømning, gisseltaking, opprør og lignende skulle håndteres. Det forelå imidlertid ingen planer før Breivik ankom Ila for hvordan man skulle håndtere fengslingen av en terrorist som medførte stor og prekær risiko for anslag mot fengselet, rømning, gisseltaking og så videre – slik man i starten antok at var tilfellet med Breivik. Ila hadde som nevnt ikke den fysiske sikkerheten og forutsetningene for å opprette en SHS-enhet da spørsmålet om å forstå Fengslingen kom. Riktignok hadde Ila beredskapsplaner for enkelte av krisene som kunne oppstått i forbindelse med Fengslingen, men den samlende situasjonen som oppsto på Ila i dagene etter terrorangrepet må sies å være utenfor det som vanligvis faller inn under beredskap, forstått som virksomhetens imøtegåelse av det Weick og Sutcliffe (2015) kaller for «det uforutsette». Å planlegge for det ekstraordinære, det vil si noe man ikke har forstilt seg at kan skje og egentlig ikke har mulighet til å forestille seg, blir først mulig å forholde seg til når en får vite hva dette ukjente og ekstraordinære er for noe. Wildavsky (2017) gir oss innsikt i evnen til å bli motstandsdyktige mot farer gjennom sin definisjon av 'resiliency' (motstandsdyktighet) som «the capacity to cope with unanticipated dangers after they have become manifest, learning to bounce back» (2017: 77). Han skiller imidlertid mellom begrepene «resillince» og «anticipation». I følge Wildavsky (2017) er «anticipation» «a mode of control by a central mind» som bidrar til å forutsi og forebygge potensielle farer før skaden inntreffer. «Anticipation» blir også forstått som en strategi for å håndtere trusler som organisasjonen er klar over ved å tilføre ressursene imot en eller et fåtall av spesifikke trusler.

Weick and Sutcliffe (2001:14) beskriver at resiliente organisasjoner mobiliserer når spesifikke situasjoner oppstår slik at de kan forebygge potensielle hendelser. I dette arbeidet er «anticipation» sentral, og som baserer seg på tre mindfulness-prosesser. Den første er «preoccupation with failure», den andre er «reluctance to simplify interpretations», og den tredje er «sensitivity to operations» (Weick & Sutcliffe, 2001: 54).

I forståelsen av hvilken risiko en står ovenfor er det fordelaktig å gjennomføre en risikoanalyse.

### 3.1.1 Risikoanalyse

For å oppnå sikkerhet er en tilnærming å gjennomføre en risikoanalyse på enkelte områder der det er en opplevd risiko. Risikoanalyse beskrives av Aven (2015) som en analyse av mulige risikoer for å kunne uttrykke hva som kan skje, hvorfor det kan skje og hva konsekvensene kan være hvis det oppstår. Det handler om å beskrive risiko og systematisere aktuelle aktivitetene som et grunnlag for beslutninger under usikkerhet for å forhindre fremtidige utfall.

Innen sikringsfaget er det i løpet av de siste årene vært mange diskusjoner på hvordan man skal vurdere sikringsrisiko. I Norge har Standard Norge og norske myndigheter beskrevet trefaktormodellen som den anbefalte måte å gjøre risikovurderinger i forhold til sikring. En ekstraordinær kritisk situasjon som Fengslingen kan man si at den gjeldende risikoforståelsen med nødvendighet også utfordres. Trefaktor-modellen (Busmundrud et al., 2015; Standard Norge, 2012/2014) bygger på at en aktør, som Breivik, har en intensjon om å gjennomføre en spesifikk skade. Utgangspunktet er at det bør vernes om en sikringsrisiko som er definert som «uttrykk for forholdet mellom trusselen mot en gitt verdi og denne verdiens sårbarhet overfor den spesifiserte trusselen» (Busmundrud et al., 2015, s. 3). Verdivurdering tar sikte på å bruke ressurser for å beskytte det som er viktig for oss i Fengslingen, mens trusselvurderingen søker å beskytte verdiene ved å fokusere på ulike trusler og farer Breivik representerer og som kan ramme verdien (eksempelvis tap av menneskeliv). Trusselens alvorlighetsgrad kommer frem ved å se på begrepene kapasitet og intensjon. Begrepet kapasitet viser til trusselaktørens evne til å gjennomføre skade på verdien.

Gjennomføringsevnen avhenger av aktørens nettverk, trening, tilgangen på utstyr og økonomi og liknende. Begrepet intensjon viser til trusselaktørens vilje til å utøve skade på verdien en ønsker å verne om. Breivik hadde vist i terrorangrepet en målrettet vilje til å utøve skade. Hvis både kapasiteten og intensjonen til trusselaktøren blir betegnet som høy øker sårbarheten til verdien. På bakgrunn av verdien og trusselaktørens kapasitet og intensjon vurderes det i sårbarhetsvurderingen om det kan iverksettes sikringstiltak for å demme opp for de aktuelle truslene eller farene. Kvaliteten til hvert enkelt sikringstiltak må vurderes i forhold til å hindre eller redusere tiden til trusselaktøren, men det må også hele tiden vurderes om det er

hensiktsmessig å endre tiltaket eller forsterke det. Sikringstiltakene kan være menneskelige, teknologiske og organisatoriske (Reason, 1997), noe som tilsvarer det kriminalomsorgen ovenfor benevner som statisk, dynamisk og organisatorisk sikkerhetstiltak.

Jore (2020) viser at ved å flytte fokuset fra sannsynligheten til at en uønsket hendelse kan skje, til «worst-case scenarios» der det fokuseres på hva er mulig kan skje, øker muligheten for å fange opp alvorlige uønskede hendelser som har en mindre sannsynlighet for å inntreffe. Amundsen et al. (2017) mener imidlertid at sannsynlighetsvurderinger er sentralt i risikoanalysen der situasjonens spesifikke behov må imøtegås med ulike verktøy, men samtidig må det tillegges en tilfredsstillende beskrivelse av usikkerhet. Det er nødvendig å imøtegå potensielle trusler med en robusthet der risikostyringen retter oppmerksomheten om sannsynlighet og usikkerhet til å bruke ressursene på en best mulig måte i forhold til risiko og kostnader. En måte å bruke ressursene for å redusere risikoen er å standardisere arbeidsoppgavene.

### **3.1.2 Standardisering**

I avhandlingens artikler kommer det frem en tydelig bruk av statiske og organisatoriske sikkerhetstiltak der standardisering er sentralt. Olsen (2020) skriver at en opplevd risiko og utrygghet i organisasjoner kan følges opp med en standardisering som gir en opplevelse av sikkerhet, forutsigbarhet og kontroll innen en gitt kontekst. Standardene kommer til uttrykk i form av regler, prosedyrer og karakteristikker som beskriver en gitt aktivitet (Brunsson & Jacobssen, 2020), men standardene kan både bidra til koordinering og samarbeid mellom mennesker i en SHS avdeling, og helhetlig i fengselsorganisasjonen.

Virta (2020) hevder at standardisering kan forstås som en strategisk beslutning for å redusere kompleksitet og risiko. Dette er imidlertid problematisk da standarder ikke klarer å håndtere kompleksitet og erstatte behovet for kunnskap, fleksibilitet og samarbeid som også er sentrale elementer i risikostyringen.

Juhl (2020) hevder at resultatet ved å følge en standard kan føre til en uønsket, motsatt virkning, slik det vises i Artikkel 3 der fengselsbetjentene utøver mindre refleksjon om sikkerheten i avdelingen. Hun mener i enkelte sammenhenger at svaret ikke er mer standardisering, men mer ulikhet. Standardiseringene er enheter på samfunnsnivå som deles opp i mindre enheter til departementsnivå og regionnivå og ned til fengselets

organisasjonsnivå. Det er dermed stor usikkerhet hvordan overordnede standarder passer inn i et fengsel som er konstruert på sin særegen måte.

Virta (2020) poengterer at ved naturkatastrofer er det enklere å forutsi hvordan katastrofen skal imøtegås enn håndtering av risiko i forhold til kriminalitet og terrorisme. Kriminalitet og terrorisme er et resultat av intendert menneskelig atferd der trusselaktøren kan tilpasse mål og virkemidler ut ifra sårbarheten til de en ønsker å ramme. En slik form for trusselaktør kan ikke imøtegås med standardisering da det vil være mulig å manøvrere seg rundt og forbi standardiserte sikkerhetstiltak (Virta, 2020).

Barrett (1998) viser at improvisasjon innebærer en høy grad av fleksibilitet i situasjonen i motsetning til forhåndsdefinerte strukturer. Organisasjoner som baserer seg på høy grad av standardisering (slik som fengsler) er trolig effektiv i måten å sikre forutsigbarhet i hverdagslige operasjoner, men standardiseringen er ifølge Antonsen et al. (2012) mindre egnet i håndteringen av uforutsette hendelser da det kan føre til uintenderte konsekvenser. Jore (2020) mener det er mer hensiktsmessig å planlegge for improvisasjon og fleksibilitet da det er en mer lovende innretning i byggingen av organisatorisk sikkerhet enn tradisjonelle risikostyringstilnærminger. Flexibilitet og standardisering er to sentrale komponenter som er sentralt for å oppnå sikkerhet i Fengslingen.

### **3.1.3 Sikkerhet i Fengslingen**

Flere av artiklene i avhandlingen handler om å bygge et motstandsdyktig og robust fengsel ut ifra de ansattes forståelse av situasjonen de sto ovenfor. I den første artikkelen (1) bruker jeg begrepet 'kritisk situasjon' om situasjonen Ila var i under Fengslingen, og som defineres som der «[...] viktige verdier trues og/eller svekkes ens evne til å utføre viktige funksjoner» (Eriksen, 2011, s. 13). I starten av denne studien synes jeg Eriksens (2011) definisjon av en kritisk situasjon var dekkende for det mest sentrale som skjedde på Ila under Fengslingen, nemlig at viktige verdier som menneskers liv og helse var truet, og at evnen til å gjennomføre Fengslingen og verne samfunnet var under press. Selv om Eriksens definisjon er bred og generell, omhandler den ikke improvisasjon, fleksibilitet og strukturelle løskoblinger på ledernivå som Artikkel 1 og Artikkel 2 viser var nødvendige tilnærminger i kjølvannet av Fengslingen. Definisjonen omfatter heller ikke fengselsbetjentenes sterke lojalitet til føringer (Artikkel 3), og heller ikke fengselsbetjentenes sosiale forsakelser i fritiden for å klare å være

profesjonelle i arbeidet med Breivik (Artikkel 4). Etter hvert vokste det frem en oppfatning hos meg om at et annet begrep var nødvendig for å fullt ut gripe situasjonen Ila var i under Fengslingen – det var en type fengsling norsk kriminalomsorg aldri hadde opplevd tidligere, den var noe helt ekstraordinært. Sperstad et al. (2020, s. 3) definerer ‘an extraordinary event’ (en ekstraordinær hendelse) som «[...] a possible sequence of events leading to critical consequences. The unwanted event is related to the concept of a contingency, which is understood as a failure or unplanned outage of one or multiple system components». En ekstraordinær hendelse griper det som faller utenfor ordinære hendelser i organisasjoner. En tilstand der verdiene en søker å ivareta er høy og noe annet enn det en til daglig ivaretar av verdier. Det innebærer at trusselsituasjonen rundt Breivik var annerledes og at Ila som organisasjon ble vurdert som sårbar ovenfor disse truslene. På bakgrunn av verdien, trusselen og sårbarheten (Busmundrud et. al., 2015; Standard Norge, 2012/2014) iverksetter Ila sikringstiltak. Det vil si sikringstiltak for å forhindre uønskede hendelser som kan få kritiske konsekvenser og der det ikke er innenfor den ordinære beredskapen tas høyde for det uventede. En ekstraordinær kritisk situasjon som Fengslingen kan ikke imøtegås med å oppfatte hva som skjer («anticipation»), men med en motstandskraft og robusthet («resiliency») for å sikre verdiene.

Begrepet ‘ekstraordinær kritisk situasjon’ er mer presist i forhold til hva slags situasjon Fengslingen var for Ila. Ila var i en situasjon med en unik hendelse som lå utenfor kriminalomsorgens eksisterende forståelseshorisont (Gadamer, 2012). Den utfordret eksisterende rutiner, hele Ila-systemets oppbygging, Ila's forståelse av egen virksomhet og de ansattes selvbilde. Fengslingen frembrakte altså en forståelseshorisont-utvidelse for de ansatte på Ila.

I denne avhandlingen ser jeg på fengselslederens og fengselsbetjenters praksiser i organisasjonen og dermed også deres profesjonalitet. Profesjonalitet er av Eide & Westrheim (2020: 316) analyse av norske fengselsbetjenter definert som «in line with a core value of loyalty, and guiding principles of humanity and equality for incarcerated persons». Denne forståelsen er en del av deres forståelseshorisont og begrepet kan også brukes til å betegne grensene for hva en beredskapsorientert organisasjon og struktur klarer å se for seg kan skje og hvilke planer de har for å takle uønskede handlinger og kriser. Utenfor forståelseshorisonten finnes det ukjente og uvisse – det som Taleb (2012) begrepsfester som sorte svaner. Det ekstraordinære baserer seg på at det er noe ukjent å håndtere. I forlengelsen av Taleb (2012) skiller Aven and Krohn (2014) mellom tre ulike sorte svaner: Den første er «events completely unknown to the scientific environment (unknown unknowns)». Den andre

er «events not on the list of known events from the perspective of those who carried out a risk analysis but known to others (unknown knowns – unknown events to some, known to others).» Den tredje og siste er «events on the list of known events in risk analysis but judged to have a negligible probability of occurrence and thus not believed to occur (known unknowns).» Slike uforutsette hendelser er vanskelig å håndtere da det overgår vår forståelseshorisont – det vil si vår evne til å ta inn over oss risiko. Weick & Sutcliffe (2015) hevder det er et grunnleggende problem at sikkerhet, som er en «dynamic non-event», gir en forståelse av at «safety» og «security» oppnås når uønskede hendelser ikke oppstår. Siden «safety» og «security» er *fravær* av uønskede hendelser vil en ikke vite om det var sikkerhetsnivået som forhindret en uønsket hendelse, eller om det er tilfeldigheter som er årsaken til at uønskede hendelser ikke inntraff. Likevel baserer en ofte beredskap på tidligere uønskede hendelser. Faren er imidlertid at ikke alle uønskede hendelser i fremtiden er like de som har skjedd i fortiden. Ved å styre beredskapsplanleggingen etter en slik tankemåte kan en i håndteringen av uønskede hendelser derfor risikere å sette i verk tiltak som ikke treffer det spesifikke og særegne med den uønskede hendelsen som skjer i nåtid – slik Brändström et al. (2004) viser i sin artikkel «Governing By Looking Back».

En ekstraordinær kritisk situasjon, som jeg vil hevde at Fengslingen var, er nærliggende temaområder som omhandler ro og orden i fengsel, beredskap og kriser. Det er sentralt å skille mellom alvorlige uønskede hendelser som er tenkelige kriser (f.eks. drap i fengsel) som kan skape kritiske situasjoner, men som organisasjonen må forvente å håndtere ved «anticipation» (Wildavsky, 2017) og en ekstraordinær kritisk situasjon som organisasjonen i utgangspunktet ikke er dimensjonert for eller har planlagt for (f.eks. Fengslingen). Den sistnevnte situasjonen bør imøtegås med resiliens (Wildavsky, 2017) da fengselet må gjennomtenke organisasjonsstrukturen på nytt. Den eksisterende organisasjonsstrukturen er beskrevet i litteraturen om «ordinære» høysikkerhetsfengsler.

### **3.2. DET ORDINÆRE**

For å forstå hva som er ekstraordinære praksiser må kontrasten – det ordinære fengselsarbeidet – beskrives. I det følgende skal jeg beskrive, høysikkerhetsfengsler som også er en del av det ordinære, men som har en tydeligere sikkerhetsorientering. Deretter beskrives hverdagen i kriminalomsorgen generelt og på Ila spesifikt før Fengslingen. Jeg går også

gjennom relevant forskning på fengselsbetjenter og fengselsledere, igjen for å få et bilde av det som kan kalles ordinært fengselsarbeid.

### **3.2.1 Høysikkerhetsfengsler, «Supermax prisons» og «Close Supervision Centres»**

Høysikkerhetsfengsler har, naturlig nok, en mer systematisk og gjennomgående orientering på sikkerhet enn fengsler med lavere sikkerhet. Den norske betegnelsen høysikkerhetsfengsel er tilsvarende den amerikanske betegnelsen «maximum security prison» der fengselet har et generelt høyt sikkerhetsnivå, men der det er relativt store forskjeller hvordan et slikt fengsel som helhet blir driftet på et mer detaljert nivå. I et «maximum security prison» og i norske høysikkerhetsfengsler har de innsatte fellesskap med andre innsatte og er i direkte kontakt med de ansatte, i tillegg til at de har tilgang til å være med på ulike aktiviteter i fengselet.

Jeg vil i den videre beskrivelsen av fengsler og avdelinger med særlig høyt sikkerhetsnivå se på ulike tilnærminger de har i USA, England og Wales og i Norge. Det gjør jeg siden det er interessant hvordan ulike land tilnærmer seg denne farlige innsattgruppen på ulike måter, og som jeg tenker det er nyttig å reflektere over.

I USA bruker de benevnelsen «supermax prisons» om fengsler som har en særlig høy sikkerhet (King, 1999). I disse fengslene plasseres de innsatte som er ansett så farlige at de ikke kan være i et såkalt ordinært «maximum security prison». Hovedargumentet for å etablere såkalte «supermax prison», generelt sett, er at et slikt regime skal forhindre vold, drap, gisseltakinger, rømninger og fengselsopprør for å beskytte innsatte, ansatte og samfunnet der vanlige sikkerhetstiltak ikke er tilstrekkelige (King, 1999). Disse fengslene har et betydelig høyere antall fengselsbetjenter i forhold til innsatte enn hva som er vanlig i ordinære høysikkerhetsfengsler. Et «supermax prison» defineres av King (1999: 171) som:

- (1) Accomodation which is physically separate from other units or facilities,
- (2) In which a controlled environment emphasizing safety and security, via separation from staff and other prisoners and restricted movement,
- (3) Is provided for prisoners who have been identified through an administrative rather than a disciplinary process as needing such control on grounds of their violence or seriously disruptive behaviour in other high security facilities.

De aller fleste amerikanske «supermax'ene» har til felles at de fysiske lokasjonene er små spartansk innredede enheter som er skilt ifra hverandre. De er sentrert rundt et kontrollrom der de ansatte er fysisk atskilt fra de innsatte med gitter eller pleksiglass. Innsatte

er innelåst 23 timer i døgnet og har begrenset adgang til eksempelvis helsetjenester, bibliotekjenester, juridisk og religiøse tjenester. Det er sjelden at de innsatte som sitter i en slik avdeling får tilgang til endringsprogrammer og utdanning, og de ansatte går som hovedregel ikke inn på disse enhetene bortsett fra når de skal forflytte enkelte innsatte. Når de innsatte låses ut må de ha på «jump suits», håndjern, transportjern og enkelte ganger spyttebeskytter. Den innsatte blir transportert av minimum to ansatte, men ofte er de flere tilstede ved utlåsning.

King & Resodihardjo (2010) beskriver at i England og Wales sto de ovenfor samme utfordring som i USA – hvordan skal man håndtere de mest voldelige innsatte som har ledet voldelig opprør, stått for gisseltaking og begått drap under fengslingen. De valgte å sette de farligste i egne avdelinger med særlig høyt sikkerhetsnivå, i såkalte Close Supervision Centres (CSC) og ikke i hele spesialfengsler slik man valgte i USA. I motsetning til USA valgte de å ikke skille de innsatte og ansatte med fysiske barrierer, men økte heller antallet betjenter som håndterer disse innsatte når de var utenfor cella. De valgte også ulikt nivå på sikkerheten på CSCs enhetene fra de mest restriktive avdelingene som var veldig strukturerte til de avdelingene som hadde noe mer frihet. De innsatte som ble plassert i de mest restriktive CSC avdelingene ble møtt med betjenter kledd opp i fullt verneutstyr da celledøra ble åpnet. I likhet med SHS i Norge er all menneskelig kontakt med andre enn fengselsbetjenter på et minimum (Mears & Watson, 2006).

I Norge er de to enhetene som er tilrettelagt for SHS i Telemark fengsel, avdeling Skien og Ringerike fengsel relativt like da alle disse avdelingene er regulert av det samme inngrepene regelverket og derfor er det liten mulighet til å differensiere driften av disse avdelingene (Forskrift om straffegjennomføring. § 6-2). Ila bygget i løpet av Fengslingen en helt ny avdeling tilrettelagt for SHS som jeg ikke er kjent med er tatt i bruk ennå. Jeg har besøkt begge SHS-avdelingene i Skien og Ringerike, men har ikke fått tilgang av kriminalomsorgen til å se fasilitetene på SHS-avdelingen på Ila.

Disse SHS-enhetene er ikke alltid i drift da det er relativt sjelden at SHS blir tatt i bruk i Norge. Når det ikke finnes SHS-innsatte i systemet, står avdelingene altså tomme eller blir brukt til andre formål. SHS enhetene er sikkerhetsmessig dimensjonert for å fengsle innsatte som anses å være en særlig stor fare for rømning, gisseltaking og/eller ny alvorlig kriminalitet (Forskrift om straffegjennomføring. § 6-2). Telemark fengsel avdeling Skien og Ringerike fengsel har sikkerhetsmessige fasiliteter som tilfredsstillende både behovet for områdesikring og en SHS avdeling. Det vil si en helhetlig sikkerhet som tar sikte på å forhindre rømning, gisseltaking, anslag mot fengselet og ny alvorlig kriminalitet.



Sykes (2007) påpeker at de fleste fengsler i praksis baserer seg på en forhandlingsprosess mellom innsatte og fengselet. Det tilsynelatende bildet er at et fengsel har total makt over de innsatte, men det reelle bildet er at maktforholdet i de aller fleste tilfeller er mer balansert ettersom et fengsel er avhengig av de innsattes relative aksept av fengselsdriften for at det daglige skal flyte greit. I «supermax prison» i USA, Close Supervision Centres i England og Wales, og SHS i Norge er det imidlertid ikke rom for slik forhandling fordi regimets sikkerhetsrutiner og arkitektur (organisatoriske og statiske sikkerhet) ikke innbyr til det. Sagt på en annen måte: disse fengselsinnretningene skiller seg fra et vanlig fengselsregime ved at betydningen av tillit og gjensidig forhandling mellom innsatte og ansatte er forsøkt fjernet fullstendig.

I Fengslingen hadde ikke Ila tilsvarende områdesikring rundt fengselet eller en SHS avdeling som sto klar til å bli opprettet slik de har i Skien og Ringerike. På slike avdelinger er det også et utvalgt personell som har kontakt med den innsatte. Med utgangspunkt i Fengslingen kan man si at SHS i Norge i stor grad tilsvarer CSC som de har i England og Wales. For enkelhets skyld har jeg videre i dette kapitlet valgt å begrepsfeste «supermax prison» og CSC som «supermax prison» da innholdet som blir presentert er relevant for begge.

«Supermax prison» er en løsning som er omdiskutert og kontroversiell siden de strenge sikkerhetsregimene er ansett som helseskadelige (Boin, 2001; Lippke, 2004; Ward & Carlsson, 1994). Samfunnet, politikere, media og ulike interesseorganisasjoner engasjerer seg når spørsmålet om etablering av nye «supermax prison» kommer opp på dagsorden fordi de ofte blir opprettet etter alvorlige voldsepisoder, rømninger og opprør (Boin, 2001; Shalev, 2011).

I 1990-årene ble fengselssystemene i flere land preget av et ideologisk skifte mot et tøffere soningsregime på grunn av «hardere» innsattpopulasjoner (Carlen, 2002). «Supermax prison» ble dermed opprettet til tross for faren for at institusjonstypen kunne få negativ publisitet på grunn av skadevirkningene den kan påføre innsatte (Boin, 2001; Lippke, 2004; Ward & Carlson, 1994). En viss form for legitimitet fikk de likevel siden det kun var tiltenkt innsatte med en forhøyet risiko for vold og rømning. Flere rømninger hadde fått stor mediedekning, noe som førte til at politikere ble satt i forlegenhet og at opposisjonen satte justisministeren, og dermed også fengselsvesenet, under politisk press. Det vil si at jo flere episoder med rømninger og voldsepisoder som setter Justisdepartementet under press, dess mer åpner politikere opp for slike radikale løsninger. Det er selvfølgelig ikke bare det at politikere blir satt under press gjennom media som er avgjørende for beslutninger om å

etablere «supermax prison» – det handler også om et opplevd behov for at enkelte innsatte ikke synes å kunne sone i et fengsel med et ordinært sikkerhetsregime. «Supermax prison» med deres ekstreme sikkerhet og totale kontroll kan altså forstås som et virkemiddel politikere bruker for å fremstå som handlekraftige i kriminalitetsbekjempelsen, noe blant annet Riveland (1999, sitert i Shalev, 2011: s. 32) har påpekt:

Supermax prisons have become political symbols of how ‘tough’ a jurisdiction has become. In some cases, the motivation to build a supermax has come not from correctional officials, but from the legislature and – in at least one instance – the governor.

Man kan kanskje si at beveggrunnene for opprettelser av «supermax prison» historisk sett har vært like mye politiske som faglige vurderinger gjort av en fengselsmyndighet. Antakelsen om at politikere påvirkes av folkeopinionen er ikke ny, men Shalev (2011, s. 33) mener det er påfallende hvor stor innflytelse folkets meninger har å si for ledelsen av det politiske maskineriet. Ved å studere kompleksiteter og helheter i etableringen av disse «supermax prison», kan en få tak i temaer om berettigelse, implementering, retorikk og praksis, som dermed gir innsikt i de sosiale prosesser og praksiser som ble etablert (Garland, 1990). Med dette utgangspunktet kan en forstå hvordan et «supermax prison» blir påvirket av omgivelsene. Fengslingen på Ila har sannsynligvis hatt en funksjon med å forhindre eksempelvis vold og rømning, men kan også hatt en politisk funksjon ved at Ila som statlig virksomhet og del av justissektoren skulle være eksemplet på en virksomhet som lyktes i å håndtere terroristen Breivik – i motsetning til oppfattelsen av hva politiet gjorde i håndteringen av selve terrorangrepet 22. juli (NOU, 2012: 14). «Supermax prison» er dermed nyttige å ta i bruk i særskilte situasjoner der det blir legitimt å bruke dem selv om mange vil hevde at de utgjør en kritikkverdig form for isolasjon. Ila var før Fengslingen det man kan kalle et ‘ordinært’ høysikkerhetsfengsel, men ble likevel oppgradert sikkerhetsmessig for å imøtegå risikoscenariene denne ekstraordinære kritiske fengslingen innebar.

### **3.2.2. Kriminalomsorgspraksis og Ila før Fengslingen**

I Norge er utgangspunktet som beskrevet over at innsatte under straffegjennomføringen i fengsel blir plassert under ett av tre ulike sikkerhetsregimer ut fra av en vurdering av dommens lengde og en individuell vurdering av domfelte (Straffegjennomføringsloven, 2001, §§ 10 og 11):

1) Fengsler med *høyt sikkerhetsnivå*<sup>5</sup> utgjør nesten 70 % av fengselkapasiteten (Kriminalomsorgsdirektoratet [KDI], 2021a). Slike fengsler kjennetegnes av høye gjerder eller ringmur rundt fengselet, og flere fysiske barrierer må passeres før en er ute av fengselet. Her er det altså et betydelig fokus på statisk sikkerhet. Hele fengselet er overvåket av kameraer. Alle dører mellom avdelinger og korridorer er låst. For å komme seg til og fra ulike deler av et slikt fengsel, må en igjennom metalldetektorer. De innsatte er under tilsyn av fengselsbetjenter og verksbetjenter under arbeid, fritidsaktiviteter og på avdelingen der de «bor». Under lufting kan de innsatte gå, trene og gjøre ulike aktiviteter under påsyn av flere fengselsbetjenter. På de enkelte fengselsavdelingene er det et oppholdsrom/TV-stue og et kjøkken der innsatte kan lage mat. De innsatte er innelåst på cellen fra kveld til morgen.

2) Fengsler med *lavere sikkerhetsnivå*<sup>6</sup> har færre statiske sikkerhetstiltak enn fengsler med høyt sikkerhetsnivå (KDI, 2021a). I fengsler med lavere sikkerhetsnivå er det vanligvis et gjerde som definerer området innsatte kan bevege seg innenfor. Gjerdene er ikke alltid vanskelig å forsere for en innsatt som vil unndra seg straffegjennomføringen, og man vil kunne hevde at hensikten med gjerdene heller er å holde allmennheten borte fra fengselsområdet. Innsatte som gjennomfører straff i slike anstalter er enten dømt for mindre alvorlige lovbrudd eller de er overført fra et fengsel med høyt sikkerhetsnivå etter en sikkerhetsvurdering om egnethet. Vanligvis er det praksis at de innsatte ikke låses inn på rommene sine på kvelden (flere innsatte bor sammen på fellesrom); i stedet låses hele fengselsbygningen av på kveldstid og opp igjen på morgenen. På dagtid er de innsatte på jobb i fengselet, eller de har frigang til en jobb utenfor fengselet. På fritiden kan de oppholde seg på et relativt stort område uten at de direkte overvåkes av fengselsbetjenter. For å sikre at de innsatte ikke unndrar seg straffegjennomføring, blir det avholdt regelmessige tellinger for å påse at alle innsatte er til stede i fengselet. Tanken er også at det mer dempede fokuset på statisk sikkerhet skal kompenseres med økt vekt på dynamisk sikkerhet.

3) *Overgangsboliger* er ofte en del av en boligblokk eller et vanlig hus der flere innsatte (her kalt «beboere») bor i fellesskap med hverandre (KDI, 2021a). Personalet er fengselsbetjenter og miljøterapeuter som ikke bruker uniform, som er vanlig at personalet gjør

---

<sup>5</sup> Et fengsel med høyt sikkerhetsnivå betegnes også som et «lukket fengsel».

<sup>6</sup> Et fengsel med lavere sikkerhetsnivå betegnes også som et «åpent fengsel».

i de andre fengselstypene. Det legges vekt på at innsatte skal ha jobb utenfor boligen, og innsatte har mulighet til å bruke deler av fritiden sin utenfor boligen. De ansatte hjelper de innsatte med rehabiliterings- og omsorgstiltak (bo-, arbeids- og sosialtrening) for å få til en bedre overgang til samfunnet ved løslatelse. De ansatte utfører kontroller ved å regelmessig telle de som er på boligen og ved å komme på kontrollbesøk på de innsattes arbeidsplasser.

Ila fengsel og forvaringsanstalt har 124 fengselsceller hvorav 67 plasser tiltenkt forvaringsdømte (Ila fengsel og forvaringsanstalt, u.å.). Forvaring er en tidsbestemt straffereaksjon som kan idømmes farlige, tilregnelige lovbrøyttere for å verne samfunnet. For å idømmes forvaring må lovbrøytteren «ha begått eller forsøkt å begå en alvorlig voldsforbrytelse, seksualforbrytelse, frihetsberøvelse, ildspåsettelse eller annen forbrytelse som krenker andres liv, helse eller frihet. Det må også være en nærliggende fare for at han eller hun på ny vil begå en slik alvorlig forbrytelse» (KDI, 2021b jf. Straffeloven § 40). En forutsetning for løslatelse er at minstetiden er oppnådd og at det ikke lenger er en nærliggende fare for at en ny alvorlig forbrytelse vil skje. Hvis løslatelse ikke anses som tilrådelig fordi domstolen vurderer at gjentagelsesfaren fortsatt er til stede, kan tidsrammen for forvaringen forlenges med inntil 5 år av gangen (KDI, 2021b; Straffeloven, 2005, §§ 43, 44).

Innsatte som kommer inn til ordinær soning på Ila blir plassert i en mottaksavdeling (det samme gjelder forvaringsdømte). Innsatte må til en inntakssamtale og blir fulgt opp av to fengselsbetjenter som drifter avdelingen. Når de ansatte har blitt kjent med en innsatt vil den innsatte bli flyttet til en ordinær fengselsavdeling eller forvaringsavdeling, avhengig hva han er dømt for, de ansattes vurdering av hvilken avdeling han passer inn på samt hvor det er ledig plass i fengselet.

Forvaringsdømte som er dømt for alvorlige lovbrudd har ofte fått mye medieomtale. Med høyprofilerte innsatte følger det ekstra utfordringer for de som skal jobbe med dem i fengselet, siden kriminalitetens «ansikt» blir veldig tydelig i mediaoppslagene. Avdelingen Breivik ble plassert på er en eneromsavdeling som vanligvis huser innsatte som er psykisk syke, utviser aggressiv atferd eller er varetektsinnsatte. Det jobber vanligvis to fengselsbetjenter per skift på denne avdelingen som blant annet tilbyr innsatte mat, dusjing og en times luft alene i en liten luftegård.

Denne korte beskrivelse av praksis i norsk kriminalomsorg, er presentert ganske utførlig i forskningslitteraturen om fengselsbetjentes ordinære arbeid, som jeg nå skal gå nærmere inn på.

### 3.2.3. Fengselsbetjeners ordinære arbeid

Litteraturen om jobben til fengselsbetjener er i stadig utvikling (se for eksempel Bennett et al., 2012; Crawley, 2002; Crawley 2004a, 2004b; Dilulio 1990; Fredwall, 2015; Grønvold, 2018; Johnsen et al., 2011; Liebling et al., 2011; Liebling, 2004; Liebling et al., 2021; Midtlyng, 2022; Nylander et al., 2008; Nylander et al., 2011; Suliman & Einat, 2018).

I utdannelsen av fengselsbetjener i Norge trenes studentene til å inneha en human tilnærming til innsatte (KRUS, 2017) der lovverk og etisk refleksjon over fengselsbetjentenes behandling av de innsatte er sentralt. Dette har vært trukket frem som en del av den såkalte «nordiske straffeeksepsjonalismen» (Pratt, 2008a, 2008b; Pratt & Eriksson, 2013). Ifølge Pratt og Eriksson (2013) er relasjonen mellom fengselsbetjener og innsatte i Norge mer egalitær enn i engelskspråklige land (jf. Ugelvik, 2016). Relasjonen mellom innsatte og fengselsbetjener i Norge har til og med blitt beskrevet som «nær» i enkelte små fengsler (Johnsen et al., 2011; Liebling et al., 2021).

Fredwall (2015) ser enda flere ulike sider ved betjentarbeidet. Han beskriver fem ulike fengselsbetjentidealer. For det *første* det ordensvoktende ideal som kjennetegnes av verdier som ro, orden og forutsigbarhet. Fengselsbetjentene får oversikt og kontroll over det sosiale klimaet på avdelingen gjennom tilstedeværelse, aktivitet og samtaler der de er spesielt oppmerksomme på forandringer og tegn på det de mener er en negativ utvikling. For det *andre* det oppdragende ideal. Dette kjennetegnes ved at betjentene har en tro på menneskelig forandring der de bevisst prøver å overføre et sett av verdier, holdninger og ferdigheter til de innsatte. Fengselsbetjentene prøver å få innsatte til å endre vaner og levesett gjennom disiplinering og sanksjoner, men også gjennom oppmuntring, praktisk hjelp, tildeling av goder og gode råd.

Det *tredje* idealet er det medvandrende som vektlegger den enkelte innsattes ve og vel i en her-og-nå-situasjon. Idealet kjennetegnes av verdiene omsorg, autonomi og ivaretakelse der hver enkelt innsatt har en verdi i seg selv. Tilrettelegging i form av utdanning, fagbrev og arbeid er basert på en verdi i seg selv for den innsatte og er ikke ansett som en del av en instrumentell tilrettelegging i rehabiliteringsarbeidet.

Det *fjerde* er et veiledende ideal der fengselsbetjentene vektlegger samtaler med de innsatte der de tilrettelegger og ledsager dem med blikket rettet mot fremtiden. For å nå en ønsket tilstand i fremtiden forholder betjentene seg til her-og-nå-tilstanden som skal bringe de innsatte dit de selv ønsker å være en gang i fremtiden.

Det *femte* og siste ideal Fredwall (2015) beskriver er det transformerende ideal. Det kjennetegnes ved at fengselsbetjentene skal bidra til å forandre innsatte livsførsel og levekår. Betjentene skal igangsette denne endringsprosessen der målet er at de innsatte skal leve lovlydige liv og ikke begå ny kriminalitet etter løslatelsen.

Tradisjonelt er fengselskulturen i den internasjonale litteraturen blitt beskrevet som et «vi-og-de» forhold preget av en viss avstand mellom ansatte og innsatte der hovedvekten av fengselsarbeidet er sikkerhetsorientert og ordensvoktende (Liebling, 2008). I norske fengsler har det de senere årene blitt et mer relasjonelt fokus i tilnærmingen til de innsatte der de ansatte jobber med de innsatte for å bidra til rehabilitering (Fredwall, 2015; Hammerlin, 2008). Det handler likevel også i norsk kriminalomsorg å balansere mellom det som Braithwaite (1994) kaller «security values» og «harmony values». «Security values» består av regler, selvbeskyttelse og autoritet og «harmony values» handler om gjensidig respekt, verdighet, fredfullt samvær og individuell utvikling ovenfor de innsatte. Liebling (2009) har vist at en ubalanse mellom sikkerhetsverdiene og harmoniverdiene i en engelsk studie av fengsler kan bidra til å fremprovosere uønskede hendelser.

Fredwall (2015) skildrer dagliglivet i et fengsel på en strukturell måte ved å beskrive hvilke detaljerte gjøremål fengselsbetjenter gjør i henhold til instruksverket i løpet av en arbeidsdag. Beskrivelsene av den instruksbaserte atferden (åpning av celledør, romsjekk, utslipp til arbeid, følginger til arbeid osv.) viser hvor gjennomregulert en arbeidsdag er for fengselsbetjenter. Spørsmålet blir da om fengselsbetjenter egentlig utøver et skjønnsmessig arbeid som krever profesjonsorientering? Flere studier har vist at det ved siden av den regulerte delen av arbeidsdagen finnes en mer uregulert del hvor betjenter løpende må ta uregulerte og mer eller mindre improviserte valg. Hay og Sparks (1991) påpeker at fengselsbetjenter også utøver komplekse sosiale ferdigheter uten å nøle, og uten at det blir satt ord på at det er det de faktisk gjør. Liebling et al. (2011) har beskrevet disse sosiale ferdighetene som en viktig del av hvordan fengselsbetjenten oppfører seg på fengselsavdelingen: Fengselsbetjenter underkommuniserer den faktiske makten de har over innsatte ved å utvise skjønn i utførelsen av jobben på en måte som viser respekt for de innsatte (dvs. som ivaretar deres menneskeverd). Denne selvbevisste atferden til fengselsbetjenter virker i seg selv dempende på en mindre konstruktiv «oss-og-dem»-forståelse mellom innsatte og fengselsbetjenter på en avdeling. Liebling et al. (2011) viser også hvordan fengselsbetjenter gjennom sin fredsmeklende væremåte på uformelle måter kan bidra til å dempe konflikter med og mellom innsatte. Det er en refleksiv og

skjønnsvurderende adferd der fengselsbetjenter er bevisste betydningen av en slik tilnærming for å få en mest mulig konfliktfri og trygg fengselshverdag.

Den norske kriminalomsorgen er basert på en weberiansk byråkratimodell der de ansatte kontrolleres av regler som igjen bidrar til å kontrollere de innsatte (Ugelvik, 2014). Makthierarkiet i et fengsel uttrykkes gjennom distinksjoner på skulderklaffene til de ansattes uniformer som viser hvilken posisjon hver enkelt ansatt har i fengselshierarkiet. Selv om fengselsbetjentene er nederst i ansatthierarkiet i et fengsel er de i en posisjon som gir dem betydelig makt over de innsatte, selv om de ofte gjør det andre (overordnede) sier at de skal gjøre (Sparks et al., 2004). Ifølge Ugelvik (2011) prøver fengselsbetjentene å balansere og tilpasse det de gjør. De søker med 'betjentblikket' å utøve ro og orden samt avsløre eventuelle farer i hverdagen samtidig som de viser omsorg og balanserer sine følelsesuttrykk (Basberg, 1999; Crawley 2004a). Fengselsbetjentene skal kontrollere de innsattes atferd, men de skal gjøre det på en diskret måte. De skal korrigere atferd, men samtidig dempe konfliktnivået (Liebling et al., 2011). De skal være engasjerte, men ikke for engasjerte, fleksible, men ikke for fleksible, og de skal være håndfaste og bestemte, men ikke for håndfaste og bestemte (Ugelvik, 2011, 2014). Mathiesen (1965) beskriver hvordan fengselsbetjenter bruker humor til å dempe aggresjon, løse opp konflikter og løse opp stemningen i en tung og vanskelig emosjonell relasjon med de innsatte.

Fengselsbetjenter forventes å ha en profesjonell orientering som innebærer ansvarsfølelse, rolletrygghet og tålmodighet og at innsatte behandles med respekt; fengselsbetjenter skal i det hele tatt inneha en pålitelig og tillitsfull atferd uansett hva de innsatte har gjort (Bennett et al., 2012; Crawley, 2004a, 2004b; DiIulio, 1990; Liebling et al., 2011; Nylander et al., 2011). Fengselsbetjenter skal også være lojale mot fengselets instruksjoner og beslutninger. Besitter man ikke disse holdningene og ferdighetene, anses man rett og slett ikke skikket for fengselsbetjentjobben (Crawley, 2004a).

Både Liebling (2008) og Crawley og Crawley (2008) peker på at institusjoner er ulike og at det finnes stor variasjonsbredde mellom ulike institusjoner som vi betegner som 'fengsler'. Liebling (2008) beskriver hovedsakelig to idealtypiske kulturer tilknyttet fengselsbetjenters opplevelse av fare i jobben. Den ene utvikler seg gjerne i situasjoner der fengselet får mye negativ oppmerksomhet på grunn av eksempelvis rømninger, selvmord og uroligheter. Dette gjør at fengselsbetjentene blir mer konservative og defensive fordi de fokuserer på sin egen sikkerhet. Den andre kulturen beskrives som en mer positiv og åpen ansattkultur. Der er de ansatte trygge og stabile, og det er generelt god tillit mellom ansattnivåene – mellom betjenter og deres ledere, og mellom fengselsutdannede ansatte og

andre fagansatte. Slike kulturer har ofte relativt gode rammebetingelser både når det gjelder arbeidsstedets fysiske utforming og andre former for ressurser.

Et annet forhold som gjør fengselsarbeid krevende og tyngende, er ifølge Crawley (2004b) at det foregår innenfor i et (potensielt) voldelig miljø der en selv risikerer å kan bli utsatt for vold. Larsen m. fl. (2020) viser i en dansk studie at 13,5 % av fengselsbetjenter, verksmestre og transportbetjenter oppfyller diagnosekriteriene for PTSD. 1/3 i denne gruppen har også stått i situasjoner der de har opplevd at deres liv har vært i fare og over halvparten har opplevd at en kollega har kommet alvorlig til skade. Fengselsbetjentarbeid er derfor ansett for å være emosjonelt krevende (Schaufeli & Peeters, 2000; Dowden & Tellier, 2004), spesielt fordi innsatte kan ønske å utfordre toleransen til de ansatte aktivt og derved lete etter sprekker i deres profesjonelle orientering (Arnold et al., 2007). Andersen (2016) poengterer i en studie av danske fengselsbetjenter at de må balansere sine følelsesmessige uttrykk på en profesjonell måte. Fengselsbetjentene skal leve seg inn i de innsattes situasjon og bruke seg selv som instrument til å skape dynamisk sikkerhet som trolig forebygger vold og trusler. Det er nødvendig at de også uttrykker vennlighet i spente situasjoner mellom betjenter og innsatte da det kan bidra til å dempe situasjonen. Fengselsarbeidets 'emosjonelle arbeid', som blant annet handler om hvordan fengselsbetjenter opplever og forholder seg til emosjoner på jobb, handler også om at de verdsetter en profesjonell orientering i de krevende møtene med enkelte innsatte. I disse møtene forventes blant annet at fengselsbetjenter skal skjule frustrasjon og frykt hvis/når de utsettes for provokasjoner og aggressiv atferd fra innsatte, og at betjentene skal bidra til å unngå og dempe konflikter (Crawley, 2004b).

Tracy (2005) har også studert emosjonelt arbeid i forhold til fengselsbetjentes og fengselsansattes opplevde ubehag i amerikanske fengsler. I konklusjonen påpeker Tracy at emosjonelt arbeid er lettere å håndtere for de fengselsansatte hvis de opplever at de utfordrende emosjonene kommer i forlengelsen av og bekrefter en identitet som de foretrekker, eksempelvis rehabiliteringsorientert. Arbeidet oppleves derimot mer tyngende hvis en ikke identifiserer seg med arbeidet og mistrives med å gi service til lavstatusgrupper og opplever få maktressurser i utøvelsen av arbeidet.

Når ansatte har mulighet til uformelle samtaler med likestilte ansatte «backstage» kan det lette det emosjonelle arbeidet. Det er også lettere å håndtere det emosjonelle arbeidet hvis den ansatte ser på jobben som en ren strategisk utveksling, mens det er derimot mer krevende å håndtere disse emosjonene hvis den ansatte er ambisiøs og identifiserer seg sterkt med jobben (Tracy, 2005).



For å unngå upassende atferd og for å holde sin autoritet intakt bruker fengselsbetjenter ulike tilpasningsstrategier for å holde uønskede emosjoner under kontroll og opptre på en måte som er innenfor deres såkalte 'emotional map' - beskrevet av Hochschild (1983, s. xi) som «new recruits must learn, for example, where laughter begins in different areas of the organization (and where it ends) and where, along an accelerating array of insults, it is acceptable to take offence without too much counter-offence». Dette emosjonelle arbeidet blir satt på spissen når fengselsbetjenter skal håndtere innsatte som har begått svært alvorlig kriminalitet, og som har fått omfattende dekning i media. DiIulio (1990) beskriver hvordan arbeidet med mediaprofilerte høysikkerhetsinnsatte som har gjort grufulle handlinger utfordrer fengselsbetjentes «keeper's philosophy». Denne sier at alle innsatte skal behandles på en rettskaffen måte uansett hva de soner for, men det blir ekstra vanskelig for fengselsbetjenter å se mennesket bak de grufulle handlingene det er dømt for, hvis de har blitt eksponert for mediaomtale av disse.

Crawley (2002) identifiserte en «spill-over effect» mellom fengselsbetjentes arbeidsliv og fritid. Denne effekten handler om at fengselsbetjenter tar sin profesjonelle atferd og sine emosjonelle reaksjoner med hjem og behandler sine nærmeste med mistenksomhet og kontroll, og har en kommunikasjonsform som er tilpasset fengsler. En slik beskrivelse av fengselsverdenen og omverdenen som to verdener som flyter over i hverandre, bryter med den tradisjonelle tanken om at et fengsel er en total institusjon som utgjør et mikrokosmos atskilt fra omverden (Goffman, 1991; Turner, 2016).

Crawley og Crawley (2008) understreker at det er mange ulikheter og nyanser i beskrivelsen av fengselsbetjentes yrkeskultur. Internt er enkelte fengsler beskrevet som harde og brutale, mens andre fengsler er kjent for å være innovative og ha en respektfull tilnærming overfor innsatte. Andre interne faktorer som gjør at yrkeskulturen blir ulik er hvilken funksjon og særegenhet de enkelte fengslene har, hvilken historie og arkitektur det har, hvilke innsatte som er der, hvilket forholdstall det er mellom fengselsbetjenter og innsatte og så videre (ibid). Yrkeskulturen til fengselsbetjenter påvirkes også av politiske og økonomiske forhold, men det er kanskje spesielt en rekke av historiske hendelser som påvirker fengselskultur over tid (Cohen & Taylor, 1981).

Beskrivelsen av fengselsbetjentenes rolle og arbeid over gir en forståelse av hva som karakteriserer dette yrket, og er dermed et referansepunkt for avhandlingens forskningsmessige funn om en ekstraordinær kritisk situasjon. Litteraturen om fengselsledere er av en litt annen karakter.

### 3.2.4. Fengselslederens ordinære arbeid

Å lede Ila i en ekstraordinær kritisk situasjon er krevende siden det er mye som står på spill for fengselslederne. For å forstå det ekstraordinære fengselslederne gjorde på Ila, er det nødvendig å se også dette arbeidet i relasjon til hva fengselsledere gjør i mer ordinære situasjoner.

Fengselsledere har under ordinære omstendigheter et betydelig ansvar. Fengsler er delegert autoriteten til å kontrollere potensielt voldelige lovbrøtere (Reisig, 2002), men det er ingen enkel oppgave ettersom uro kan ta mange former. Hvordan et fengsel skal jobbe med sikkerhet og forhindre kriser er generelt uttrykt slik hos Freeman (1996: s. 23): «[...] the ultimate goal of all correctional administrators is to manage a facility or agency in such a way that emergencies are prevented». Bryans (2000, 2011) poengterer at hovedmålene til ledelsen i et fengsel er å balansere sikkerhet, kontroll og rettferdighet i fengselet, og å håndtere kriser når de oppstår. Hvis det i et fengsel derimot ikke har blitt jobbet aktivt nok med å forhindre kriser eller å ha beredskapen i orden slik at kriser kan håndteres på en god måte, har politisk ledelse krevd fengselsleders avgang (Barker, 1998). Whitty (2011) beskriver også utfordringer med en risikobasert ledelsestilnærming i fengsel har for ivaretagelse av innsattes menneskerettigheter. Generelt sett skal en fengselsleder ikke bare ivareta og balansere ulike behov som fremmes fra ulike interessegrupper, men hen skal også gjøre det innenfor gjeldende budsjett. I et slikt krysspress av interesser og prioriteringer, skriver Bryans (2011) at lederen må være en form for «buffer» mot alle de forventninger og føringer som skal ivaretas slik at økonomi, sikkerhet, rehabilitering og lignende blir ivaretatt på en god måte. Det forventes at fengselsledere er kompetente og profesjonelle ledere som planlegger og leverer et offentlig oppdrag innenfor budsjett, samtidig som de ikke skal være ulydige, frittenkende eller åpent utfordre dagens tilnærming til fengselsledelse (Bryans, 2012).

#### 3.2.4.1. Ulike fengselsideologiske tilnærminger

Ifølge Faugeron (1996) har straffegjennomføringen fire ulike funksjoner som ledere i fengsler må balansere mellom. Den første er *den frihetsberøvende funksjonen*, som blant annet innebærer å forhindre rømminger og lignende. Den andre er *den gjenoppbyggende funksjonen*, som vil si å legge til rette for rehabilitering. Den tredje er *den kontrollerende funksjonen*, som

innebærer å sikre ro og orden, sikkerhet og rettferdighet, og den fjerde funksjonen er å *oppretholde humane fengselsforhold*. For å få til alt dette må et fengsel styres.

DiIulio (1990) skisserer tre ulike ledelsesfilosofier som kommer til uttrykk som styringsmodeller for hvordan innsatte kan håndteres i et fengsel. Den første er «the control model» (kontrollmodellen) som handler om lydighet gjennom arbeid og utdanning. I denne modellen blir reglene for atferd fulgt opp tett – de er strenge og forutsigbare og satt inn i et paramilitært system. Dagliglivet i fengselet er bygd opp av rutiner rundt telling av innsatte, visitering av arealer i fengselet, inn-og utlåsing og detaljert overvåkning av innsattes bevegelser til og fra arbeid og behandlingsprogrammer. Filosofien er å drive fengselet etter en «gulrot-og-pisk»-orientering der innsatte som bryter reglene blir straffet og de som følger dem blir belønnet.

«The responsibility model» (ansvarsmodellen) er den andre måten å tenke håndtering av innsatte på, og handler om å maksimere innsattes ansvar for sine handlinger ved å minimere den formelle autoriteten i systemet (DiIulio, 1990). Tanken er at for inngripende sikkerhet virker mot sin hensikt fordi de innsatte må få mulighet til å oppføre seg på en akseptabel måte. Istedenfor å være gjenstand for detaljert overvåkning som i kontrollmodellen, får innsatte som håndteres etter ansvarsmodellen større frihet – fengselet har kun et høyst nødvendig sikkerhetsregime, og de innsatte er (mer) ansvarlige for sine egne handlinger. Det å minimere den formelle kontrollen og i stedet gi innsatte muligheten til å lede seg selv, kan by på utfordringer. En av utfordringene er at de innsatte får ha flere eiendeler på cellene sine i et regime tuftet på ansvarsmodellen, som gjør det mulig å gjemme unna ulovlige eiendeler som eksempelvis våpen (DiIulio, 1990). Jobben for både fengselsbetjenter og fengselsledere blir dessuten mer byråkratisert ved at et slikt regime fordrer større grad av dokumentproduksjon i organisasjonen, eksempelvis lister over eiendeler og skriv i forbindelse med reguleringer ved innføring av mer ansvar. Muligheten til å ha flere eiendeler på cellen kan føre til en statusorientering og et påstått kastesystem som gir et rom for bråkete og voldelig oppførsel enn det kontrollmodellen gjør (DiIulio, 1990).

Den tredje måten å håndtere innsatte er «the consensual model» (samtykkemodellen), som er en mellomposisjon mellom kontrollmodellen og ansvarsmodellen. En ansatt sammenfattet denne styringsmodellen på følgende vis i DiIulio (1990, s. 130): «[...] a show of heavy artillery plus a recognition of the need to win the inmates' cooperation». I fengselssystemet i California kommer denne tankegangen frem ved at kontakten mellom innsatte og ansatte er uformell i et såkalt «go with the flow»-forhold, men de legger samtidig

vekt på at regler blir overholdt på en upartisk og rettferdig måte. Konflikter og disiplinære forhold skal sanksjoneres med alvor, men samtidig så uformelt som mulig (DiIulio, 1990).

Det er ikke skrevet mye om fengselsledelse med utgangspunkt i norske forhold, men Hammerlin (2008) har som nevnt belyst at det er tre ulike ideologiske grunnkomponenter i fangebehandlingen i Norge (jf. kap. 2.3.2) – rehabiliteringsideologien, omsorgsideologien og sikkerhetsideologien. Grunntanken er også her at bruk av formell kontroll overfor innsatte vil gi begrensede positive resultater, og til og med virke mot sin hensikt, hvis det brukes alene. Denne tanken er i tråd med organisasjonsforståelsen til Etzioni (1961, s. 4–16), som skriver at formelle mekanismer i form av straffende elementer ikke kan være det eneste virkemiddelet for å kontrollere atferden til en organisasjons medlemmer, men at det også må inkluderes ulike incentiver hvis ledelsen skal oppnå den ønskede effekten.

Både DiIulio (1987) og Useem og Kimball (1989) påpeker at enkelte fengsler på grunn av manglende evne til å effektivt utvise autoritet, mislykkes i å forhindre at innsatte begår vold. DiIulio (1987) mener at i fengsler der fengselsadministrasjonen ikke lykkes med å få til et godt samarbeid med betjentene i førstelinjen og det er synlige gjenger blant de innsatte, blir det rapportert om flere drap blant innsatte. Enkelte mener at den paramilitære måten å drifte et fengselsbyråkrati på, med strenge rutiner og administrative prosedyrer, er en god løsning (Kantrowitz, 1996), mens andre igjen mener at en mer demokratisk og innsattorientert styringsmodell er mer hensiktsmessig (Bloomberg, 1977; Toch, 1994). Her har det vært ulike ståsteder helt side fengselsforskningens spede begynnelse: Sykes (2007) mente at de innsattes sosiale system bidro til å opprettholde en sosial orden mellom de innsatte og var utviklet som en umiddelbar respons på fengselslivet med uformelle lederroller og sosiale roller. Reisig (2002) derimot, argumenterer for en mer balansert tilnærming hvor ansattes skjønnsutøvelse, organisatoriske kommunikasjon og reaksjoner på innsattes brudd på reglene er bedre balansert.

Det er blitt lagt vekt på både subkulturelle teorier for å forklare innsattes dårlige oppførsel i fengsel, og på fengselsadministrasjonens betydning for kvalitetsnivået i fengselshverdagen, som igjen har betydning for opprettholdelse av ro og orden. DiIulio (1990) mener at vold og uroligheter er mer vanlig i fengsler som er dårlig driftet enn i fengsler som er godt driftet. McCorkle et al. (1995) fant, ikke overraskende, i sin studie at det var færre angrep på ansatte i fengsler hvor store deler av fangebefolkningen var involvert i utdanning, yrkesfaglig utdanning og arbeid enn i fengsler uten slik involvering. Useem og Reisig (1999) hevder at mangel på kompetanse hos fengselsbetjenter, ustabilitet i ansattnivåene og mislykkethet i å bekjempe gjenger i et fengsel, er indikatorer på ineffektiv

fengselsledelse. Byrne og Hummer (2008) derimot, mener ut fra sin gjennomgang av forskningen at det ikke kan påvises en sammenheng mellom lederstil og vold/uroligheter i fengsler. De så også på situasjonelle faktorer som mer generelle kontrollstrategier (umiddelbar kontroll og kontrollpress) og såkalte mulighetsreduksjoner (innsattes atferd kan føre til reduksjon av belønning og økt straff), og de konkluderer med at det ikke foreligger forskning som viser en sammenheng mellom fengslers situasjonelle kontekster og vold/uroligheter (2008). Gjennomgangen av forskningen viste imidlertid at økt bruk av rehabiliteringsprogrammer for innsatte samt bedring av forholdet mellom klassifikasjon og behandling i det eksisterende behandlingssystemet, hadde betydning for å redusere antall voldshendelser i fengsel (Byrne & Hummer, 2008).

#### *3.2.4.2. Styring og ledelse i fengsel*

Ifølge Boin (1998) er den weberianske byråkratidriften i fengsler lite egnet til å oversette vage og konfliktfylte mål til konkret handling. Dette gjelder spesielt i håndteringen av hva som er akseptabel risiko i ulike situasjoner i et fengsel (Bryans, 2012), og det gjelder hvordan organisasjonen blant annet distribuerer og fordeler goder og byrder i arbeidet (Mathiesen, 1965). Fengslene som anses for å være best ledet, er de som har en klar forståelse av hva som er målet, oppdraget og verdiene i fengselsarbeidet (Coyle, 2012).

Som Brookes, Smith og Bennett (2012) skriver, har førstelinjeledere (avdelingsledere) og mellomledere i oppgave å realisere fengselslederens strategier og mål. De mest sentrale oppgavene til førstelinje- og mellomlederne er å følge opp standarder og overvåke praksiser som støtter opp om fengselslederens mål samt bidra med å opprettholde ro og orden i fengselet. Floyd og Wooldridge (1994) beskriver at førstelinjelederes og mellomledernes ansvarsoppgaver er å bringe nye strategier videre til de øvrige ansatte på en troverdig måte, veilede og bistå de ansatte i å oversette, forstå, tilpasse og følge opp fengselsleders direktiver til praktiske gjøremål samt bringe de ansattes ideer og informasjon tilbake til toppledelsen.

Internasjonalt har det i løpet av de senere årene vært en såkalt managerialisme-dreining i fengslene med styring gjennom hierarkiske strukturer som har som funksjon å overvåke og kontrollere atferden til de ansatte gjennom målstyring og informasjonsteknologi (Bennett, 2016). Dette inkluderer også en styringsmessig involvering gjennom rekruttering, belønning, utvikling, kommunikasjon og rådgivning for å påvirke måten de ansatte tenker om arbeidet sitt på. I USA og Storbritannia var tendensen på 1970-tallet en byråkratisering der

fokuset var å få større grad av kontroll av både ansatte og innsatte (Jacobs, 1977; King & McDermott, 1995). Denne måten å drive fengsel på spredte seg i løpet av 1980-tallet og utover 1990-tallet, sammen med større fokus på konkurranseutsetting, overvåkning og sentralisert ledelse. Dette innebar blant annet styring etter den såkalte «New Public Management»-tilnærmingen der mål, indikatorer og ratingsystemer hentet fra privat sektor og markedsbasert tenkning skulle gi mer effektivitet (Pollitt, 1993; Bennett, 2016). Denne målstyringstankegangen er også brukt i Norge og Oslo fengsel i form av såkalt «balansert målstyring» der en standardiserer brukertilfredshetsmålinger (Ugelvik, 2014; Bennett, 2016).

I løpet av 1990-tallet så vi ulike former for konkurranseutsetting i fengselsvesenet internasjonalt, og også, i noen grad, i Norge (privat sektor-involvering, markedstesting, «performance testing» og «league tables»), standarder for drift, utvikling av kjerneindikatorer og mål samt utviklingen av robuste linjeledere til å overvåke og vurdere driften. Det har medført at avdelingsledere i større grad har måttet rasjonalisere og regulere de daglige gjøremålene i fengslene (Bryans, 2012), og at en økende grad av «hard performance»-målinger med intensiv overvåkning har fått oppslutning og blitt en fremtredende del av livet til lederne i fengsel (Bennett, 2016). Målene lederne jobber etter blir sett på som både legitime og effektive, mens enkelte ledere har beskrevet at målorienteringen har ført til en selvdreven søken etter resultatoppnåelse. De selvregulerende praksisene i form av konkurranse og kontroll ble presentert for å skape orden, kontroll og transparens, men det har i stedet vokst frem praksiser som er lite hensiktsmessige ettersom de bygger opp under en instrumentell relasjonsorientering. Denne styringsmåten forsterker den hierarkiske strukturen og ledernes kontrollorientering som igjen påvirker praksiser og relasjoner mellom ansatte og innsatte negativt (Bennett, 2016).

### **3.2.5. Oppsummering av det ordinære fengselsarbeidet**

I dette kapitlet er den norske kriminalomsorgen beskrevet for å gi et innblikk i hva det ordinære fengselslivet består av med vekt på, hvordan den ordinære fengselshverdagen arter seg for fengselsbetjenter og fengselsledere. Jeg har også gjennomgått relevant norsk og internasjonal faglitteratur på området. Dette altså for å redegjøre for et slags utgangspunkt for analysene som følger i denne avhandlingen. Om Fengslingen skal forstås som ekstraordinær på ulike måter, må det bygge på en forståelse av det ordinære.

I sin arbeidshverdag prøver fengselsbetjenter å balansere mellom ulike hensyn og finne ut av hvordan de skal utføre jobben sin i et til dels potensielt voldelig og emosjonelt krevende yrke der de også har det overordnede ansvaret for å opprettholde ro og orden. I Norge gir det mening å si at fengsler med høyt sikkerhetsnivå drives etter det som minner om det DiIulio (1990) kaller samtykkemodellen, mens fengsler med lavere sikkerhetsnivå bærer preg av ansvarsmodellen.

I fengselslederens ordinære arbeidshverdag søkes det etter måter å styre fengselet på som balanserer mellom omsorg, rehabilitering og sikkerhet. Det ordinære fengselsarbeidet bærer således preg av et kontinuerlig arbeid med å forene til dels kryssende og kanskje på noen måter motstridende interesser og målsetninger.

### **3.3. ORDINÆRE UØNSKEDE HENDELSER**

Jeg har beskrevet fengselet som en arbeidsplass som delvis og i varierende grad er preget av potensialet for vold og uro. I den ordinære fengselshverdagen er det en del av arbeidet å være forberedt på at det kan oppstå *uønskede hendelser* (Lunde, 2014). Ledere og ansatte har som regel beredskapsplaner og/eller prosedyrer for hvordan de skal håndtere uønskede, men for så vidt forventede, hendelser. Hendelsesscenariene de ansatte forventer, eller snarere, er forberedt på, er utledet fra historiske, alvorlige fengselshendelser som inngår i de ansattes forståelseshorisont.

I dette kapitlet vil jeg relativt kort redegjøre for ulike alvorlige uønskede hendelser som har skjedd både i norske og utenlandske fengsler opp gjennom tiden – hendelser det er rimelig å anta at ansatte i norsk kriminalomsorg kjenner til. Kilden til beskrivelsen av slike hendelser i norsk kriminalomsorg er min egen kjennskap til dem gjennom mitt arbeid som fengselsbetjent og ansatt på KRUS, men jeg antar at disse eksemplene – i det store og hele - vil tilsvare forståelseshorisonten til tjenestepersonene på Ila som hadde ansvaret for Fengslingen. Det vil ikke si at de kjenner til nøyaktig de samme uønskede hendelsene som beskrives i det følgende, eller at de ville beskrevet dem på akkurat samme måte, ettersom dette er hendelser jeg, fra mitt perspektiv har spesifikk kjennskap til, men jeg legger til grunn at de fleste Ila-ansatte kjenner til brorparten av disse hendelsene i større eller mindre grad, på en eller annen måte (og om de ikke kjenner til akkurat disse, så andre av samme type). Meningen er ikke å gi et fyllestgjørende bilde av alle såkalte uønskede hendelser i norsk kriminalomsorgs nyere historie, men å gi et innblikk i hva «gjennomsnittsbetjenten» har med

seg av fortellinger om «hvor galt det kan gå» innenfor det yrket de jobber i. Jeg skal altså, med utgangspunkt i min egen erfaring, gi et bilde av betjentes horisont av fortellinger om uønskede hendelser, ikke en komplett og objektiv oversikt. Før jeg starter, vil jeg kort forklare hvorfor jeg tenker at en slik oversikt har en plass i denne avhandlingen.

Det vitenskapelige arbeidet i avhandlingen beskrives i de enkelte artiklene der jeg gir innsikt i hvordan Ila tilnærmet seg Fengslingen. Informantenes forståelseshorisont (Gadamer, 2012) om uønskede hendelser var ikke et tema på intervjuetidspunktet og jeg kan derfor ikke presentere deres forståelse om dette på en vitenskapelig måte. Jeg mener det likevel er relevant å vise frem min kjennskap (tilsvarende Ila) til slike konkrete uønskede hendelser da de viser frem en risikoforståelse og emosjonell slagkraft som er del av det å være fengselsbetjent, og som jeg tenker statistikk over vold og trusler ikke klarer å formidle på en like god måte. Hendelsene bidrar til å skape et bakteppe som er med på å belyse både hvordan Ila som organisasjon valgte å gjøre det de gjorde, og hvordan enkeltbetjenter reagerte på Fengslingen.

Denne fremstillingen er altså ikke en presentasjon av et vitenskapelig materiale i noen klassisk forstand. Det er heller ment som en kontekstbeskrivelse på et område det foreligger svært begrenset forskning på per i dag (alvorlige uønskede hendelser i utenlandske fengsler er det derimot publisert vitenskapelige artikler om - se blant annet Douglas et al., 1980; Dillingham & Montgomery, 1983; Boin & Van Duin, 1995; Boin & Rattray, 2004). Det finnes heller ikke noen samlet faglig fremstilling av disse hendelsene, så jeg peker på mangelen på en formalisert og institusjonalisert hukommelse i kriminalomsorgen. Det er i stor grad snakk om en form for taus eller i alle fall bare halvuttalt kunnskap som hører til det å være fengselsbetjent - en type uformell overlevering som først og fremst artikuleres rundt lunsjbordet på betjentenes pauserom (se van Hulst, 2013). Denne tause kunnskapen har betydning for risikoforståelsen til fengselsbetjenten, men også den generelle forståelsen av hva en fengselsbetjent kan forvente å oppleve i tjenesten. Dette er hendelser som er en del av kriminalomsorgens folklore, den felles kulturelle overleveringen som former selvforståelsen og rolleforståelsen til norske fengselsbetjenter. Denne felles historien og kollektive bevisstheten former jobbhverdagen i form av etablerte rutiner og hva som risikovurderes, og de danner et utgangspunkt for en felles forståelse av hva som er «innenfor normalen» (Gadamer, 2012). De historiske hendelseseksemplene bidrar til å tydeliggjøre bakgrunnen for hvorfor Ila håndterte Fengslingen på den ekstraordinære måten som de gjorde da de skulle få til en forsvarlig fengsling – med fravær av uønskede hendelser. Beskrivelsen av de uønskede hendelsene viser at norsk kriminalomsorg ikke har fravær av uønskede hendelser.



### 3.3.1. Uønskede hendelser i norske fengsler

Norsk kriminalomsorgshistorie har flere eksempler på uønskede hendelser. Disse eksemplene er interessante, mener jeg, fordi de kan sies å utgjøre del av det som kan kalles Ilas forståelseshorisont i forkant av Fengslingen. Kriminalomsorgens høgskole og utdanningssenter (KRUS) har forsket på og innhentet data om voldshendelser i norske fengsler i en årrekke; dataene har vært basert på spørreundersøkelser og fengselsansattes selvrappotering gjennom skjemaer utarbeidet av forskere på KRUS (Hammerlin & Rokkan, 2010; Hammerlin & Kristoffersen, 2001). Hammerlin & Rokkan (2010) rapporterte i 2008 om 397 voldshandlinger i de 233 innmeldte skjemaene om vold mot tilsatte i kriminalomsorgen. Det var en liten økning fra de 204 innrapporterte voldshendelsene i 2007. 192 av voldshendelsene i totalt 22 fengsler med høyt sikkerhetsnivå, tre i fengsler med ekstra høyt sikkerhetsnivå, mens fem fengsler med lavere sikkerhetsnivå rapporterte til sammen 23 hendelser; det var 63 tilfeller av legemsvold, 140 tilfeller av verbal vold, 85 tilfeller av psykisk vold, 79 tilfeller av nonverbal vold, 22 tilfeller av materiell vold og 8 tilfeller av sosial vold. Det er i Hammerlin og Kristoffersen (2001) sin undersøkelse beskrevet enkelte rømningsforsøk fra fengsler der ansatte har blitt tatt som gisler og utsatt for vold med fokus på de psykiske ettervirkningene av slike hendelser. Det er imidlertid ikke gjort forskningsbaserte studier av drap, gisseltaking og opprør i norske fengsler. Kriminalomsorgsdirektoratets statistikk viser imidlertid at de siste 14 årene har 66 mennesker begått selvdrap i norske fengsler (Kriminalomsorgsdirektoratet, 2021c).

Fra et svensk perspektiv (SOU 2005: 6, s. 95) spekuleres det i om «[...] klientelet i de norska anstalterna inte är lika 'tungt' som i övriga skandinaviska länder». Med det menes det at alle innsatte i Norge ikke har like alvorlig kriminell bakgrunn og ikke begår like alvorlige voldshandlinger som innsatte i andre skandinaviske land – så vidt jeg kan forstå. Sagt på en annen måte, kan man kanskje si at Norge, i alle fall om man går noen år tilbake, fengslet flere personer som hadde begått mindre alvorlig kriminalitet enn de andre skandinaviske landene. En slik sammenligning er imidlertid vanskelig å foreta siden en må vekte hva som er alvorlige uønskede hendelser, hendelsenes ulike karakter og hvor mange uønskede hendelser har inntruffet over en bestemt tidsperiode. I SOU (2005) er det for eksempel registrert og sammenlignet rømninger over en treårsperiode, noe som kan gi et upresist bilde siden det kan

være lav hyppighet av uønskede hendelser i enkelte tidsrom og opphopninger av uønskede hendelser i andre tidsrom.

Selv om det skulle være slik at det ikke er eller var et like «tungt» klientell i norske fengsler som i Skandinavia for øvrig, vil ikke det si at man har vært forskånet for alvorlige uønskede hendelser i norske fengsler. I kriminalomsorgens voldsstatistikk dokumenteres blant annet både psykiske og fysiske voldshendelser (Hammerlin & Kristoffersen, 2001; Hammerlin & Rokkan, 2010). Det som imidlertid ikke kommer like godt frem i disse kvantitative undersøkelsene, er hvor alvorlige de registrerte voldshendelsene var. Forekomsten av vold og trusler i kriminalomsorgen gir ikke et godt bilde av de ulike voldsepisodenes emosjonelle slagkraft når de fremstilles tallmessig. En kvalitativ forståelse av spesifikke uønskede hendelser derimot, gir ikke bare mer innsikt i fengselslederens og fengselsbetjenters forståelseshorisont, men også av hvor alvorlige uønskede hendelser som involverer vold og trusler kan være.

Det er også en annen grunn til at jeg ønsker å dvele litt ved disse hendelsene i denne teksten. Lesere av avhandlingen som ikke har spesiell kjennskap til norsk kriminalomsorg, kan lett få inntrykk, spesielt fra internasjonal forskning og internasjonale medier, at norske fengsler er ekstraordinært humane, liberale og ikke særlig fengselsaktige. I en avhandling som handler om hvordan etaten løste en ekstraordinær kritisk situasjon, mener jeg at det er viktig å nyansere et slikt bilde. Norsk kriminalomsorg er mangfoldig. Ja, det finnes eksempler på soningsregimer med mye frihet og tillit mellom innsatte og ansatte (Ugelvik, 2022), men det finnes også eksempler på opptøyer, grov vold, drap og selvdrap. I det følgende vil jeg, kort og nesten stikkordsmessig, redegjøre for mange av disse alvorlige uønskede hendelsene som inngår i kriminalomsorgsansattes felles profesjonelle folklore frem til 2011 da Breivik ble fengslet.

### *3.3.1.1. Fangeopprør og uroligheter*

En av de større krisene i kriminalomsorgen har opplevd med tanke på materiell skade, er opptøylene i Oslo fengsel på 1980-tallet. I 1982 nektet 130 innsatte å komme inn fra luftgården. Da fengselsbetjenter og politi tok de innsatte inn med makt, ble 30 fengselsceller knust. I 1984 var det to opptøyer i Oslo fengsel. I det første ble enkelte fengselsceller delvis knust, mens i det andre opprøret rømte ni innsatte, 15 celler ble knust og politiet måtte bistå fengselet i å gjenopprette ro og orden. Grunnen til at de innsatte knuste cellene sine var at de

ønsket å protestere mot dårlige materielle fengselsforhold, mangel på tilgang til en fellesskapsavdeling, dårlig arbeids- og fritidstilbud samt trange og dårlige celler.

Nyttårsaften 2001 nektet 16 innsatte i Oslo fengsel å la seg låse inn på cellene etter at fengselsbetjentene hadde funnet sats (en blanding av vann, frukt- eller plantesaft, sukker og gjær for å fremstille alkohol) som flere hadde drukket. Det førte til fengselsoptøyer der fengselsceller og rom ble påtent, ruter knust og møbler ble kastet mot personalet. De innsatte satte seg kraftig til motverge ved pågripelsen gjennomført av fengselsbetjenter assistert av politi. Tre fengselsbetjenter og en innsatt ble sendt til legevakten med mindre alvorlige skader.

### *3.3.1.2. Drapsforsøk og drap*

Det er grunn til å anta at historiske hendelser som har skjedd nettopp på Ila har en spesiell plass til tjenestepersoner ved Ila. En innsatt ble drept på Ila av en annen innsatt med kniv under en sosial samling i fellessalen kalt «kirka» tidlig på 1980-tallet. Mange innsatte var til stede da drapet ble begått. I 1989 ble så en kvinnelig fengselsbetjent – igjen ved Ila fengsel – voldtatt og drept av en innsatt i forbindelse med en fremstilling<sup>7</sup> utenfor fengselet. Denne hendelsen, det såkalte Ila-drapet, er kanskje den aller mest kjente historiske uønskede hendelsen blant kriminalomsorgens ansatte. Ledelsen ved Ila ble i etterkant kritisert for å ha en bemanning som var langt lavere enn beskrevet i Weisæth-innstillingen (NOU, 1990: 5).

I 1992 ble en fengselsbetjent skutt og drept samtidig som en annen fengselsbetjent ble tatt som gissel i forbindelse med en rømning fra Sarpsborg fengsel. Ved Sandaker overgangsbolig ble to innsatte skutt i 2003 (den ene ble drept) ved Sandakersenteret, på vei til jobb som var en del av straffegjennomføringen. Siden den ene innsatte var tilknyttet de såkalte bokstavgjengene, spekulerte politiet at dette var et hevnopprør fra en rivaliserende gjeng. Fem år senere, i 2007, drepte en drapsdømt innsatt en sivil person under permisjon fra Berg fengsel. Årsaken til drapet var konflikt om overtakelse av et utested i Oslo.

I 2009 drepte en innsatt ved Sandaker overgangsbolig en person tilknyttet Young Guns under permisjon i Oslo. Gjerningsmannen er den samme personen som skjøt og drepte en fengselsbetjent i Sarpsborg fengsel i 1992.

---

<sup>7</sup> Fremstilling er en transport ut av fengselet der fengselsbetjenter har med seg en eller flere innsatte på et målrettet oppdrag eksempelvis til sykehus, tannlege etc.

### *3.3.1.3. Rømning og gisseltaking*

I 1985 truet to innsatte ved Bredtveit fengsel en fengselsbetjent med en knust colaflaske for å få betjenten til å låse dem ut av fengselet. De innsatte ble overmannet av fengselsbetjenter ved hovedporten og rømningsforsøket ble forhindret. Tre år etter (1988) rømte en innsatt fra Gjøvik fengsel ved å true en betjent med en sprøyte som angivelig skulle inneholde HIV-infisert blod. Det samme året var innsatte Jonas Wold på fremstilling med fengselsbetjenter fra Moss fengsel til Refnes Gods for å feire sin 33-årsdag med et bedre måltid. Etter middagen skulle angivelig Wold på toalettet, men gjemte seg i stedet i en varebil, noe som førte til en storstilt politiaksjon som media fulgte tett. Da politiaksjonen var nedskalert reiste Wold til Amsterdam der han fortsatte sin narkotikavirksomhet.

En fengselsbetjent ble i 1991 tatt som gissel i en celle i Ullersmo fengsel. Den innsatte dynket fengselsbetjenten med brennbar væske og sto klar med lighteren til å antenne hvis han ikke ble sluppet ut av fengselet. Innsatte overga seg etter 14 timers forhandlinger. I samme fengsel, samme år, ble en annen fengselsbetjent også tatt som gissel – en ruset innsatt satte kniv mot halsen til betjenten da hen var inne på den innsattes celle. Hendelen løste seg etter halvannen time. Året etter ble to fengselsbetjenter ved Bergen fengsel som var på fremstilling til hjemmet til en innsatt, overmannet og truet med pistol av den innsatte. Den innsatte tok tjenestebilen til fengselet og forlot stedet.

I 1996 rømte en høyprofilert fange fra Ullersmo fengsel. Politiet mente denne innsatte var Norges farligste mann på den tiden, og beskrev rømningen – der han gjemte seg i en varebil som kjørte ut av fengselet – som en profesjonelt planlagt og godt koordinert flukt med bistand fra kriminelle nettverk på utsiden av fengselet.

I Åna fengsel ble en fengselsbetjent i 2000 tatt som gissel av en innsatt, som satte en kniv mot fengselsbetjentens strupe. Den innsatte truet seg ut av fengselet. I 2001 ble to fengselsbetjenter i Kongsvinger fengsel alvorlig skadet da tre innsatte slo dem ned med jernstang og biljardkuler for så å rømme fra fengselet. Det hele virket godt planlagt.

I det samme året prøvde en innsatt som var på permisjon fra Skien fengsel å rive ringmuren ved å kjøre en hjullaster med taggskuff inn i muren. Muren ble skadet, men den ble ikke revet. I etterkant av dette anslaget mot fengselet kom det frem at planen var å rive muren, ta med våpen inn i fengselet under luftingen og frigjøre to innsatte som var fengslet for alvorlig kriminalitet.

Året etter (2002) rømte en innsatt fra Oslo fengsels besøksavdeling. Den innsatte tok på seg klærne til den besøkende og gikk ut av fengselet sammen med barnet som også var med på besøket.

To fengselsbetjenter ble i forbindelse med en fremstilling av en innsatt fra Oslo fengsel til en bolig i Oslo i 2006, truet med pistol, bundet og låst inn på et bad. Den innsatte ble frigjort.

En fengselsbetjent i Horten fengsel ble i 2009 angrepet av fire innsatte; de slo fengselsbetjenten med en to kilos jernstang, og siktet blant annet mot hodet hans under angrepet. De innsatte tok til slutt betjentens nøkler og rømte fra fengselet. Rømningen virket godt planlagt. Samme år rømte en innsatt fra Hedmark fengsel ved å grave seg gjennom murveggen i fengselet. En tilsvarende rømning skjedde også i Gjøvik fengsel i 2011.

#### *3.3.1.4. Vold og trusler*

På 1990-tallet fikk en leder ved et fengsel på østlandsområdet besøk av kriminelle MC-klubbmedlemmer hjem til seg mens han selv var på jobb. De presenterte seg som kompis av lederen da hans kone åpnet, og ble følgelig sluppet inn i fengselslederens hjem. Grunnen til at de kriminelle hadde møtt opp hjemme hos fengselslederen, var at et medlem av MC-klubben var i konflikt med denne lederen, og de ønsket å skremme han til å gi innsatte (medlemmet) fordeler under soningen. I samme tidsrom tok dessuten bekjente av en annen innsatt kontakt med barnet til en fengselsbetjent på skoleveien og ba barnet hilse faren sin fra den innsatte. Parallelt med dette ba den innsatte fengselsbetjenten om å gjøre ulovlige tjenester for seg i fengselet.

I 1998 ble en høyprofilerte nynazist som sonet ved Ila fengsel drapstruet og fikk kjeven slått ut av ledd av en innsatt med utenlandsk bakgrunn som ikke likte hans sympati med nynazisme. Innsatte måtte til behandling på sykehus og saken fikk medieomtale. Senere det samme året ved Ila fengsel begikk en innsatt grov skade på seg selv ved å kutte av seg begge beina og en arm i metallkutteren på verkstedet. Den andre armen brukte han til å trykke på knappen til metallkutteren. Samme året ble en pedofilidømt innsatt ved samme fengsel alvorlig skadet og fikk varige mén etter å ha blitt slått/sparket av andre innsatte med en verne støvel. Året etter ble en innsatt knivstukket i magen på Ila med en bespisningskniv i avdelingens kjøkkenkrok; knivsticket gikk 10 cm inn i magen på den innsatte.

I år 2000 voldtok en innsatt sin sønn på 16 år på besøksrommet på Ila fengsel. Guttens mor var til stede på besøksrommet da overgrepene skjedde. Fengselsbetjenter var kun to-tre meter fra det aktuelle besøksrommet, men fikk ikke med seg dette siden besøket ikke var overvåket. 16-åringen ble truet med at han og fosterforeldrene ville bli drept hvis han prøvde å varsle fengselsbetjentene.

I 2003 ble det detonert en kraftig bombe utenfor vinduet til en beboer ved Sandaker overgangsbolig. Ingen blir skadet, men politiets bombegruppe sin vurdering av restene av bomben var at det var en kraftig ladning. Det ble spekulert i om bomben var en «beskjed» til beboeren som skulle løslates dagen etter og som trolig skyldte penger til et kriminelt miljø.

I 2008 begynte åtte innsatte å slåss ved utslipp til lufting i Skien fengsel. Det var to grupperinger der den ene gruppen med utenlandsk bakgrunn hadde noe uoppgjort med en annen gruppe innsatte med nynazistiske sympatier. Slåsskampen ble avsluttet da flere fengselsbetjenter kom til stedet. Ingen ble alvorlig skadet.

Dette er noen eksempler på alvorlige uønskede hendelser som kriminalomsorgen i Norge har opplevd siden 1980-tallet og frem til 2011 da Breivik ble fengslet på Ila. Det finnes som sagt ingen forskning på området, og disse hendelsene er heller ikke systematisk dokumentert på annen måte, men flere av hendelsene er trolig godt kjent for fengselsledere og fengselsbetjenter ved Ila før de skulle fengsle Breivik. De utgjør en form for taus kunnskap (van Hulst, 2013) – de er del av den kollektive uformelle hukommelsen som gjenskapes rundt lunsjbordet.

De har dem med seg som bakgrunnskunnskap om hva som kan skje i norske fengsler og hvordan det bør arbeides praktisk for å unngå at lignende uønskede hendelser skjer i fremtiden. Det er slike hendelser begrepet 'beredskap' viser til i fengselskonteksten. Flere av de beskrevne hendelsene skjedde nettopp på Ila, og var med på å forme Ila-lederes og fengselsbetjentes virkelighetsbilde og forståelseshorisont i forbindelse med Fengslingen.

### **3.3.2. Uønskede hendelser i utenlandske fengsler**

Det har naturligvis også skjedd flere alvorlige uønskede hendelser i utenlandske fengsler. I motsetning til i Norge, finnes det internasjonalt flere studier som dokumenterer slike uønskede hendelser på en mer systematisk måte. Det følgende er en gjennomgang av internasjonal forskningsbasert (og derfor på et vis uttalt, ikke taus) kunnskap om uønskede hendelser i fengsel. Dette er ikke eksempler som alle kriminalomsorgsansatte kjenner til, men

på ledelsesnivå og blant ansatte i direktorat og departement med sikkerhet som arbeidsområde, vil mye av denne forskningen være kjent.

Jeg har sett spesifikt på internasjonal litteratur om gisseltaking, rømninger og opptøyer. Dette er relevant siden det er nettopp gisseltaking, rømning og til og med opprør Ila var bekymret for i Fengslingen. Kunnskapen om slike uønskede hendelser og hvordan et fengsel organiserer seg for å unngå slike hendelser er relevant for å forstå Ila sin tiltaksiver da de skulle fengsle Breivik – en innsatt som hadde sagt at han skulle utøve vold og rømme fra fengselet.

Hovedhensikten med dette kapitlet er å presentere et utvalg av alvorlige uønskede hendelser som har skjedd i utenlandske fengsler, samt å belyse hvorfor og hvordan slike uønskede hendelser skjer. Analyser av utvalgte hendelser vil presenteres i det påfølgende kapitlet. De vil beskrives nokså detaljert for at leseren skal få innsikt i den forståelsen som sannsynligvis flere fengselsledere og fengselsbetjenter besitter. Det er med bakgrunn i denne *forståelseshorisontens forestillinger* om hvilke uønskede hendelser som kan skje, hvorfor de oppstår og hvordan de best kan håndteres, at Ila iverksetter sine fengselspraksiser. På slutten av kapitlet vil jeg imidlertid syntetisere disse detaljerte beskrivelsene i mer generelle termer slik at et mer overordnet blikk på uønskede hendelser i utenlandske fengsler kommer tydeligere frem.

Fengsler i USA, Canada, England, Nederland og Norge er forskjellige. For det første er fengslene i Norge relativt små sammenlignet med andre land. Det er også betydelig flere fengselsbetjenter per innsatt i Norge enn i USA og England. For det tredje har fengselsbetjentrollen i Norge et mer sosialfaglig preg enn det mer rene vokterpreget som er i England og USA. Et fjerde forhold er at Norge har en mer egalitær tradisjon og har mindre grad av autoritær styring enn det England har (Pratt, 2008b; Ugelvik & Dullum, 2012; Smith & Ugelvik, 2017). Spørsmålet i denne sammenheng er hvilken betydning kontekstuelle variasjoner har for forståelsen av fengselspraksiser i en ekstraordinær kritisk situasjon og det som blir beskrevet som 'kriser' i den litteraturen som blir fremstilt i det følgende.

Kunnskapen om uønskede hendelser fra utenlandske fengsler må forstås med utgangspunkt i at det er ulikheter i forhold til norske fengsler, men det er også likheter i kraft at de er fengsler og at de relativt samme mekanismene preger norske og utenlandske fengsler. At det er forskjeller mellom fengselsvesener i ulike land bør reflekteres over når en skal se internasjonal og nasjonal forskning på feltet i forhold til hverandre. En presentasjon av forskningsfunn må være bygd på kritisk refleksjon over både likheter og forskjeller mellom institusjonene når de sammenstilles. Når det er sagt er det viktig å presentere forskningen på

uønskede hendelser i utenlandske fengsler da det er nettopp slike hendelser som fører til at såkalte høysikkerhetsfengsler etableres.

### *3.3.2.1. Gisseltaking og rømning*

Fra Sverige har vi en offentlig utredning som har gransket rømningene fra fire forskjellige fengsler i 2004 (SOU 2005: 6). Selv om en utredning ikke er en forskningsbasert studie, så er fengselsforholdene i Sverige og Norge nokså like, spesielt hvis man sammenligner med USA og England, og derfor relevant i denne sammenhengen. Disse fire alvorlige uønskede hendelsene i Sverige fikk stor mediaoppmerksomhet også i Norge, og utredningen (SOU 2005: 6) som ble gjort i etterkant fokuserte på sikkerhetsmessige svakheter og forbedringspotensial, noe som er vanlig å gjøre også i andre land etter alvorlig svikt i fengslenes sikkerhet. Kort gjengitt beskrives og vurderes de fire rømningene i SOU-en (2005: 6) som følger:

I januar 2004 tok personer utenfra seg inn i Kumla fengsel ved å skjære seg gjennom tre gjerder, før de gikk over muren med en stige og skar seg videre inn til et såkalt «promenadbur» og frisatte tre høyrisikofanger. Det ble rettet kritikk mot områdesikringen til fengselet og at fengselsbetjentene i sentralen ikke sjekket ut alarmene som gikk på fengselsområdet da de ble utløst. Kritikken ble fremsatt på tross av at fengselsbetjentene på inntagelsestidspunktet var opptatt med en utløst brannalarm.

På observasjonsavdelingen i Hall fengsel i juli 2004, truet tre bevæpnede innsatte seg ut av fengselet. Utenforstående hadde kappet av låsen til hovedporten og kjørte de innsatte vekk. Frisettingen/rømningen anses som eksepsjonell siden en celledør hadde blitt stående ulåst, samt at to våpen og en mobiltelefon hadde blitt smuglet inn i fengselet. Kritikken ble ikke bare rettet mot enkelte tjenestepersoner som hadde brutt gjeldende rutiner, men også mot ledelsen siden de ikke hadde lyktes med å styre arbeidet og få etablert gode sikkerhetsrutiner. Det ble påpekt at fengselet hadde hatt problemer med å rekruttere tjenestepersoner med kompetanse og arbeidslivserfaring og at Kriminalvårdsstyrelsen unngikk å iverksette tiltak selv om de før hendelsen hadde fått informasjon om at de innsatte skulle rømme ved hjelp av ansatte.

Norrtälje fengsel (en motivasjonsavdeling med lavere sikkerhetsnivå) ble i august 2004 utsatt for en frisetting ved at personer utenfra kjørte gjennom inngangsporten til fengselet. Gjerde nummer to ble skåret opp av et motorisert skjæreverktøy. Frisetterne hadde



automatvåpen og det hele var over på kort tid. Kritikken i ettertid gikk på at fengselets skallsikring var for svak. I SOU 2005: 6 blir det imidlertid poengtert at Norrtälje har lavere sikkerhetsnivå, og at dette må tas hensyn til når en plasserer innsatte i fengselet. Et annet forhold i forbindelse med rømningen som opplagt var kritikkverdige, var at en ansatt erkjente å ha smuglet inn en mobiltelefon til en innsatt mot betaling.

I september 2004 ble to fengselsbetjenter truet med en kjøkkenkniv og saks og tatt som gisler av innsatte i Mariefred fengsel. De innsatte truet seg ut av fengselet; i fengselets sluse sto en bil fra en entreprenør som de to innsatte også truet til seg, og de kjørte av sted med den ene fengselsbetjenten. Fengselsbetjenten klarte å rømme fra gisseltakerne ett døgn etter fengselsrømningen fant sted. Etter hendelsen ble det avdekket at personalet ikke kjente til innholdet i fengselets beredskapsplan og at de ikke øvde på gisseltakinger til tross for at fengselet i 2001 ble rammet av en tilsvarende hendelse.

Nordisk statistikk viser antall rømninger i kriminalomsorgen i tidsperioden 2013-2017 (Kriminalvården, 2019) viser at 21 innsatte rømte fra norske lukkede fengsler - 289 innsatte rømte (uteble) fra såkalte åpne anstalter. I samme tidsperioden rømte ni innsatte fra svenske lukkede fengsler (ikke innrapportert for årene 2015 og 2016) - 82 innsatte uteble fra åpne anstalter. I Finland rømte 23 innsatte fra lukkede fengsler - 259 innsatte rømte eller uteble fra åpne fengsler. Til slutt viser tallene at i Danmark rømte 22 innsatte fra lukkede fengsler - 307 innsatte rømte eller uteble fra åpne fengsler (Kriminalvården, 2019).

I England og Wales rømte to høyprofilerte kategori A-innsatte fra det høyeste sikkerhetsnivået, henholdsvis Whitemoor fengsel (1994) og Parkhurst fengsel (1995), og i evalueringen i etterkant ble betydningen av synlig ledelse satt på dagsorden (Brooks, Smith & Bennett, 2012). I etterkant av rømningene ble det argumentert med at ledelse var viktig for å bygge en kultur der en balanserer innesperring, omsorg og kontroll. Å identifisere uenigheter vedrørende hva som var intensjonen at skulle gjøres og hva som faktisk ble gjort, var sentralt. I forbindelse med rømningen fra Parkhurst fengsel var det mangelen på oversikt over hvor innsatte befant seg i fengselet som bidro til at innsatte kunne få tak i og lage utstyr til rømningen, og de innsatte var heller ikke under tilsyn under selve gjennomføringen av rømningen (Learmont, 1995). Etter rømningen fra Whitemoor i 1994, ledet John Woodcock et arbeid med å gjennomgå sikkerheten ved fengselet (Sparks, Bottoms & Hay, 2004). Han så svakheter i områdesikringen og at den interne kontrollen var for dårlig. Woodcock etterlyste mer overvåkning og kontroll – det vil si mer overvåkning og visitasjoner av både innsatte og besøkende. Videre etterlyste han mer kontroll av spesifikke områder i fengselet med standarder for hvilket utstyr som skulle være tillatt på disse områdene. Det ble også poengtert

at for å få tilgang til spesifikke områder og utstyr, så burde innsatte ha utvist god oppførsel og gjort seg fortjent til tillit (Sparks et al., 2004).

Tidlig på 1990-tallet hadde kriminalomsorgen i Nederland problemer med overfylte fengsler og at høyprofilerte innsatte rømte (Resodihardjo, 2009). I 1984 var det 118 rømninger fra fengslene, i 1989 50 rømninger, i 1990 var det 75 rømninger og i 1992 var det 44 (Resodihardjo, 2009). Rømningene var både voldelige og spektakulære. Flere innsatte rømte ved å knyte sammen sengetøy eller egne klær og fire seg ned fra cella. En innsatt ble hentet ut av et helikopter som landet i luftegården, mens en annen ble hentet ut av luftegården ved hjelp av en lift. I flere av rømningene ble fengselsbetjenter utsatt for vold, tatt som gissel og truet med våpen som skarpe gjenstander, kniver og pistoler. En innsatt klarte å rømme ved å bytte klær med sin bror ved et besøk i fengselet. Med bakgrunn i disse uønskede hendelsene ble det i en stortingsmelding innført flere grep som skulle forbedre situasjonen i fengslene. Det ble bygget to nye høysikkerhetsenheter og at man skulle unngå tomannsceller og at høysikkerhetsinnsatte skulle spres i flere fengsler. For å unngå gisselsituasjoner ville man innføre en såkalt «closed doors policy», som innebærer at innsatte som tar gisler ikke vil slippe ut av fengselet uansett hva de truer med; tanken er at en slik tilnærming vil forhindre nye gisselsituasjoner. I det store og hele ble det lagt vekt på et mer repressivt system for å redusere antall rømninger, mens rehabiliteringsideologien ble lagt på is (Resodihardjo, 2009).

I Nord-Irland har rømninger blitt satt i sammenheng med at innsatte ønsket å lage vanskeligheter for myndighetene i konflikten mellom IRA og myndighetene (1968–1998). Samtidig har det blitt hevdet at motivasjonen bak en del rømninger ganske enkelt var at de innsatte kjedet seg og søkte etter «eventyr», samt at de ville se sine nærmeste (McEvoy, 2001). I Nord-Irland-konteksten så republikanske fanger det som sin plikt å rømme. I 1983 rømte 38 IRA-innsatte fra det beryktede Maze-fengselet<sup>8</sup> i det som er den største masseflukten i britisk fengselshistorie. En fengselsbetjent ble drept, fire knivstukket og to skuddskadet. De republikanske fangenes militante tilnærming var utslagsgivende, kombinert med at de over tid hadde lyktes å få fengselet til å ha en mer avslappet holdning til sikkerheten, noe som blant annet førte til at de innsatte fikk smuglet inn våpen. Over en 30-års periode ble 29 fengselsbetjenter drept i tilknytning til Maze fengsel – en ble drept i selve fengselet, mens resten ble drept i fritiden.

---

<sup>8</sup> HM Prison Maze spilte en betydelig rolle i Nord-Irlands politiske historie; fengselet ble nedlagt i 2000 som følge av masseløslatelser i henhold til Belfastavtalen (1998).

I en studie av rømninger i nyere tid fant Culp (2005) at 88,5 % av alle rømninger i amerikanske fengsler hadde skjedd fra fengsler med «minimum security»<sup>9</sup>, mens 11,5 % hadde skjedd fra såkalte «medium security» og «high security» fengsler. I de fleste tilfellene hadde rømningen blitt gjennomført av en innsatt alene eller to innsatte som samarbeidet. Culp (2005) fant også økt bruk av vold i forbindelse med rømninger, noe som kan tolkes dithen at jo høyere sikkerhetsnivå, jo mer desperate og voldelige blir innsatte. Peterson et al. (2016) mener derimot at voldsutøvelse skjer i mindre enn 10 % av rømningene. De finner også at de fleste rømningene har opportunistiske trekk og relativt enkle rømningsplaner – de fleste rømninger ender dessuten med at de innsatte på rømmen blir pågrepet og fengslet igjen.

Ifølge Wortley (2002) kan en forhindre at rømning skjer ved å ha et balansert miljø mellom innsatte og ansatte, og øke perimetersikringen (eksempelvis høyere og mer solide murer/gjerder). Samtidig vil rådgivning til innsatte, mer hjemmebesøk og programtilbud generelt sett føre til en større grad av rettferdighetsorientering i fengsler.

På en annen side kan rømninger på noen måter være positive og bidra til endring. De kan knytte fengselsbetjenter og ledere mer sammen, og bevirke mer radikale endringer i fengsler som har lite ressurser (Crawley & Crawley, 2008; Resodihardjo, 2009).

### *3.3.2.2. Vold, uroligheter og fangeopprør*

I England ble det i etterkant av fangeopprørene i Strangeways i Manchester i 1990 nedsatt en kommisjon for å gjennomgå opprørene. Lord Justice Woolf sin rapport (1991) kom med anbefalinger som var liberale og tuftet på et humant syn på innsatte som fremtidige borgere med rettigheter som må ivaretas på en rettferdig og legitim måte. Det ble imidlertid også trukket frem flere faktorer tilknyttet betydningen av ledelse i en krisesituasjon i rapporten – det hadde manglet systemer og ledere til å følge opp kritisk informasjon som kunne ha bidratt til å forhindre opprørene. Det ble også påpekt mangel på respons fra ledere og sendreiktig håndtering gjennom fengselsorganisasjonens nivåer forsinket håndteringen av situasjonen.

I etterkant av fengselsopptøyene i USA i 1971 og i 1986, ble det poengtert at flyktige og uforutsigbare standarder, flere konkurrerende regelverk og inkonsekvent regelanvendelse hadde gjort at innsatte mistet tillit til systemet. Det vil si at ledere er sentrale i å skape stabilitet gjennom uniforme måter å opptre på som skaper legitimitet og institusjonell orden

---

<sup>9</sup> I Norge betegnes rømninger fra fengsler med lavere sikkerhetsnivå – som tilsvarer «minimum security prisons» i USA – for «unnvikelser».

(Brooks et al., 2012; Useem & Kimball, 1989). Et annet kjent opprør som fikk merkelappen «Hell on Earth» i *The Washington Post*, skjedde i New Mexico i 1980: Innsatte tok kontroll over hele institusjonen, 12 fengselsbetjenter ble tatt som gisler og 33 innsatte ble drept (Saenz, 1986). Den rådende forståelsen av fengselsopprøret var at det ble utløst av dårlige fengselsforhold (Gurr, 1970; Turner & Killian, 1987). En annen forståelsesmåte er at en «breakdown», eller en desorganisering av solidaritetsstrukturene, kan føre til et fengselsopprør (Smelser, 1962). Både Useem og Kimball (1989) og Dillingham og Montgomery (1983) sine gjennomganger av fengselsopptøyer i amerikanske fengsler, viser at fengselsadministrasjonen er sentral i å unngå opptøyer – det er den som har myndighet og ansvar for å etablere gode fengselsforhold og sikkerhetsrutiner.

Attica-fengselet i New York (USA) ble ved åpningen i 1931 betegnet som både rømningssikkert og opprørssikkert (Adams, 1994; Carroll, 1998). Dette ble imidlertid gjort til skamme da Attica førte år senere ble betegnet som et av de mest voldelige fengslene i verden etter flere episoder som toppet seg med et opprør der 32 innsatte og 11 fengselsbetjenter ble drept. Opprørene i Attica i 1971 oppsto på grunn av en generell misnøye med fengselsforholdene – dårlig mat, monotoni i hverdagen, strenge og unødvendige regler, manglende menneskelig kontakt, mistenksomhet samt frykt og spenninger mellom innsatte og personalet i fengselsmiljøet (Badillor & Haynes, 1972). Dette følger Dilulio (1987) sin tese at det er en sterk forbindelse mellom «quality of prison life» og måten et fengsel blir drevet på.

Det høye spenningsnivået og urolighetene i Kingston-fengselet i Canada i 1971 skjedde på grunn av personellmangel og store arbeidsbelastninger på de ansatte, som igjen førte til at også de innsatte fikk det vanskeligere. Fengselsadministrasjonen ble kritisert for dårlig behandling av både fengselsbetjenter og innsatte. Innsatte var totalisolert fra samfunnet, fikk lite meningsfullt arbeid, ble utsatt for kollektiv straff og levde et ydmykende liv der det var vanskelig å opptjene seg goder, få progresjon i soningen og forberede overgangen til løslatelse. I tillegg hadde personalet med mest erfaring blitt sendt for å etablere og åpne fengselet Millhaven i forkant av urolighetene, noe som hadde svekket kompetansenivået til personalet ved Kingston-fengselet (Douglas et al., 1980). Inkonsistente håndhevelser av regelverk og praksiser som varierte fra skift til skift har blitt ansett som en sentral hovedgrunn til fengselsopprørene i både Attica, New Mexico og Kingston (Douglas et al., 1980; Colvin, 1992).

Voldshendelser ved Soledad-fengselet i California (USA) har blitt forklart med at fengselsadministrasjonens relasjon og kontakt med de operative ansatte i fengselet var preget

av ineffektivitet og ambivalens, noe som førte til usikkerhet hos personalet og uklare forventninger begge veier (Douglas et al., 1980).

Dilulio (1987), Useem og Kimball (1989) samt Boin og Rattray (2004) hevder alle på generelt grunnlag at ledelse av et fengsel, og kvaliteten på ledelsesarbeidet, er en sentral del av vurderingen i leting etter årsaker til et fengselsopprør. Boin og Van Duin (1995) argumenterer for at kriseledelse er sentralt for å forebygge kriser og for å håndtere en krise, samt forhindre at de eskalerer hvis de først skulle oppstå. Useem og Piehl (2006) har dokumentert i dybdestudier at politiske og ledelsesmessige forhold har stor betydning for orden i fengslene. Dilulio (1990) gir i sine casestudier eksempler på at effektiv ledelse av et fengsel har en konstruktiv betydning, mens Useem og Piehl (2006) argumenterer for et mer nyansert syn på hvorfor enkelte fengselsystemer lykkes og andre feiler. De påpeker blant annet at såkalte «supermax»-fengsler kan tilskrives en liten nedgang i voldsutøvelse sammenlignet med andre fengselstyper.

Douglas et al. (1980) har også identifisert andre forhold som kan bidra til å forklare fengselsopprør. Det første er at en del vold skjer på grunn av spontan aggresjon. Det andre er at innsatte blir organisert av en leder som er i opposisjon til fengselsadministrasjonen. Det tredje er at interaksjonen mellom de innsatte og de fengselsansatte ikke er genuint relasjonell, men skjer med en form for forhandlingsorientert makt og trusselbruk som fører til en desintegrering av innsattgrupper over tid. En konsekvens av et fengselsopprør er at det kan ende med en omgjøring av de eksisterende maktstrukturene slik at policy for interaksjon mellom innsatte og fengselsansatte endres (Douglas et al., 1980). Sykes (2007) ser i likhet med Douglas et al. (1980) fengselsopprør som en manifestasjon av en maktkamp mellom to svært ujevne parter der minoriteten (fengselsansatte) har ubegrenset med makt og kontroll over majoriteten (innsatte). Fengselsopptøyer kan dermed bli sett på som en strategi for å få til sosial endring (Douglas et al., 1980).

Gendreau et al. (1997) hevder at både personlige og situasjonelle faktorer har betydning for regelbrudd og uro i fengsler. Personlige faktorer som antisosiale holdninger og kriminalitetshistorikk kan ha sammenheng med uønsket oppførsel fra innsatte, men det har også institusjonelle faktorer til å forutsi uønskede hendelser i fengsler. Rocheleau (2015) kom i sin analyse av voldshendelser i fengsel frem til at innsatte som hadde både emosjonell og instrumentell støtte fra sine nærmeste, medinnsatte og ansatte, var mindre voldelige enn innsatte som ikke hadde det. Innsatte som derimot tilpasset seg fengselslivet med «å spille tøff» hadde større sannsynlighet for å bli involvert i voldeligheter. Cooke et al. (2008) foreslår

en systematisk oppmerksomhet på situasjonelle risikofaktorer for å redusere fengselsvold siden innsatte kun er voldelige i bestemte kontekster.

Det er få studier av drap i fengsel selv om en del fengselsvold har vært så alvorlig at det kunne ha ført til drap. Palermo et al. (1996) studerte drapet på to innsatte begått av en tredje innsatt i et høysikkerhetsfengsel (maximum security prison) i USA. De innsatte ble slått i hjel med en vektstang, og studien forklarer drapet med drapsmannens aggressive, paranoide og antisosiale personlighet.

### *3.3.2.3. Ro og orden i fengsel*

En kan samle ulike former for uroligheter som skjer i et fengsel i en felles kategori som kan kalles «ro og orden i fengsel». Drake (2012) argumenterer med at fengselsbetjenter kan sikre ro og orden gjennom å skape gode relasjoner til de innsatte, som er basert på varsom og god interaksjon. I en rapport fra engelske fengselsmyndigheter beskrives relasjonskomponenten som enda viktigere: «[...] relations between staff and prisoners are at the heart of the whole prison system and that control and security flow from getting that relationship right» (Home Office, 1984, s. 6). Drake (2012) mener at ro og orden ikke bare oppnås gjennom formelle regler, rigide prosedyrer og strenge sikkerhetsregimer, og underbygger dette i studien av det engelske fengselet Full Sutton. Der hadde de ansatte fokus på kontroll, hadde en lite fleksibel tilnærming og begrenset kommunikasjonen med de innsatte noe som førte til at relasjonen mellom ansatte og innsatte var svak. I Whitemoor fengsel (England) derimot fokuserte de ansatte på et strukturert sikkerhetsregime der sikkerhetsprosedyrer og dynamisk sikkerhet var sentralt. Innvendingen mot denne tilnærmingen til dynamisk sikkerhet var at forholdet til de innsatte var for instrumentelt – de ansatte så verdien av å få sikkerhetsrelevant informasjon fra de innsatte i omgangen med dem, men var egentlig ikke interessert i å bygge gode relasjoner, noe de innsatte reagerte på (Drake, 2012). En instrumentell innsattorientering sammen med et privilegesystem som belønner ønsket atferd, gir et fengselssystem som er enda mer kontrollbasert. Det bidrar ikke til å fremme relasjonsbygging mellom innsatte og fengselsbetjenter som noe verdifullt i seg selv, og dermed uteblir den relasjonen som er «the heart of the whole prison system». Uten en slik tilnærming blir ikke innsatte behandlet med «fairness, respect and dignity», som er en nødvendighet overfor mennesker som skal ut i samfunnet igjen (Liebling et al., 2011; Drake, 2012).

### 3.3.3. Oppsummering internasjonale uønskede hendelser

Det flere faktorer som bidrar til at kriser slik som vold, opprør, rømning og gisseltaking i et fengsel oppstår. Et opprør kan oppstå på grunn av dårlige materielle forhold eller at de innsatte blir dårlig behandlet. I de tilfellene som er beskrevet ovenfor ser det ut som rømninger har skjedd på grunn av dårlig statisk sikkerhet og svake fysiske barrierer – det vil si at det var lett å ta seg inn i fengselet utenfra, forbi murer, gjerder og låser, uten at inntrengningen eller anslaget ble oppdaget eller forsinket slik at mottiltak kunne iverksettes. Det betyr at det ikke bare er den statiske sikkerheten som har vært for svak, men også at de organisatoriske sikkerhetstiltakene som prosedyrer for tilsyn også har sviktet. I tillegg er det eksempler på at fengsler som ikke øver på beredskapsplaner og rømningsscenarioer er mindre rustet til å håndtere slike uønskede hendelser.

Gjennomgangen viser at fengselsledere bør fokusere på å konstruere en organisatorisk sikkerhet med troverdige og tillitsskapende systemer med en effektiv ledelse som tar tak i kritiske situasjoner. Beredskapsmessig bør ledelsen aktivt styre arbeidet og ha kontakt med fengselsadministrasjonen og fengselsbetjentene. Fengselsbetjentene bør være operative og være ute blant de innsatte.

Et dynamisk sikkerhetstiltak som ofte kan svikte er ansattes evne å ta til seg samme og nyttiggjøre seg informasjon for å forhindre spesifikke rømninger. Hvis tjenestepersoner ubevisst ikke er årvåkne og unnlater å følge opp sikkerhetsmessige prosedyrer, er dette blitt utnyttet til blant annet rømning. Prosedyrer bør imidlertid utføres med diskresjon og respekt slik at maktforholdet mellom ansatte og innsatte balanseres på en god måte. Hvis ikke fengselsbetjentene har vektlagt å få opparbeidet gode relasjoner til innsatte, kan det foruten å forhindre god innsikt i innsattmiljøet på avdelingen, også øke risikoen for at innsatte tolker betjentenes utøvelse av tilsyn og andre sikkerhetsmessige prosedyrer som ubegrunnede og lite respektfulle. Kort summert handler en god og forsvarlig fengsling om å balansere «security values» og «harmony values» (Braithwaite, 1994). En ubalanse mellom disse sikkerhetsverdiene og harmoniverdiene kan bidra til å fremprovosere uønskede hendelser.

Jeg har i dette kapitlet beskrevet hva en ordinær fengselsdrift innebærer og gitt eksempler på uønskede hendelser som inngår i kriminalomsorgens forståelseshorisont av uønskede hendelser. Slike hendelser må de være forberedt på at kan skje og fengselet må jobbe målrettet for å unngå at disse skal skje gjennom organisatoriske rutiner og beredskap.

Fengselsdrift preges dermed av fortidens uønskede hendelser og den er i en kontinuerlig utvikling der fortiden er sentral i tilretteleggingen for fremtiden. En slik måte å tenke på er systematisk og målrettet, men den kan også føre til irrasjonelle handlinger ettersom fortiden ikke alltid tar hensyn til viktige forskjeller mellom det som har skjedd (i fortiden) og det som kan skje (i fremtiden), slik Brandström et al. (2004) viser. De beskriver den historiske hendelsen da politiske ledere og militæret i Sverige, på bakgrunn av tidligere hendelser med sovjetiske ubåter i deres farvann, selvsikkert fastslo at det var en uønsket ubåt i Hårsfjärden i 1982 siden det hadde blitt fanget opp ubåtsignaler fra fjorden. Dette førte til en diplomatisk krise og sterke politiske spenninger mellom Sovjetunionen og Sverige, som kulminerte i svensk ydmykelse da det etter hvert viste seg at de såkalte ubåtsignalene sannsynligvis kom fra propellen til et svensk skoleseilskip.

Fengselslederne og fengselsbetjentene vet at de må forholde seg profesjonelt til at uønskede hendelser kan skje og at de må jobbe aktivt for å unngå at det som helst ikke skal skje skjer. Rutiner og beredskapsplaner for å håndtere uønskede hendelser som rømninger, opptøyer, voldeligheter og gisseltakinger blir derfor en del av «det ordinære». Da Breivik skulle komme til Ila, ble risikoscenariene ved Fengslingen vurdert å være mer omfattende og større enn det gjeldende beredskapsplaner hadde tatt høyde for, og flere av de hypotetiske risikoscenariene lå utenfor Ilas erfaringsgrunnlag. Fengslingen brøt i så måte med det ordinære, både forstått som hverdagsrutinene som normalt gjelder i et fengsel med høyt sikkerhetsnivå, og forstått som den horisonten av uønskede hendelser som man normalt sett og under ordinære forhold planlegger for. Når Fengslingen var et faktum på Ila, betød det at ledelsen og ansatte ved Ila måtte forholde seg til noe helt nytt. Følgelig måtte Ila i stedet fokusere på det som kan karakteriseres som «det ekstraordinære».

### **3.4. DET EKSTRAORDINÆRE**

Før avhandlingens forskningsfunn presenteres mer inngående, er det sentralt å få en praktisk beskrivelse og forståelse av hva som var de ekstraordinære tiltakene i Fengslingen da de gir et helhetlig bilde av de sikkerhetsmessige tiltakene som ble iverksatt. Et nærliggende begrep å ta utgangspunkt i når jeg går inn på begrepet det ekstraordinære er Agambens (2005) begrep om det han kaller unntakstilstanden eller «State of Exception». For Agamben ligger unntaket og det ekstraordinære i kjernen av definisjonen av staten og av statsmakt. Staten eier unntaket,



skriver Agamben; ikke-statlige aktører som bryter regler, sanksjoneres. Staten, derimot, lager reglene, og kan derfor også bryte dem og lage nye under gitte forutsetninger. Det er det som gjør moderne stater til nettopp stater fra hans perspektiv, at de har denne makten over unntaket.

I denne avhandlingen tar jeg i bruk begrepet 'ekstraordinær kritisk situasjon' for å beskrive at denne fengslingen var ulike alle andre fengslinger, samtidig som fallhøyden var opplevd som svært høy. De ordinære fengslingene blir håndtert av det fengselspersonalet som jobber på de aktuelle avdelingene innsatte blir plassert i. De eksisterende rutineene ved fengselet blir ikke endret på. Det blir ikke satt krisestab av fengselet og det blir heller ikke iverksatt omfattende bygging av statisk sikkerhet som forsterket inngangssluse til fengselet og ekstra overvåkningskameraer og enda et nytt gjerde. I denne fengslingen ble, på bakgrunn av ledere og fengselsbetjentes situasjonsoppfatning, nettopp dette gjennomført. Fengslingen var med andre ord ekstraordinær også på den måten at den var en situasjon som åpnet opp for en rekke ulike unntak og avvek fra gjeldende praksis. Slik sett kan man si at Fengslingen var en situasjon som aktualiserte statens rett til å iverksette en Agambiansk unntakstilstand, selv om Fengslingen ikke formelt sett brøt regler.

22. juli-angrepene var for Norge og norsk rettshistorie helt ekstraordinære kriminelle handlinger der Breivik skrev seg inn i historien som en høyprofilert terrorist. Bomben i regjeringskvartalet ble sammen med skytingen på Utøya noe de aller fleste ikke hadde sett for seg kunne inntreffe. Renå (2022) har forsket på politiets håndtering av 22. juli og skriver «det er uansett hevet over enhver tvil at før terrorangrepene 22. juli hadde ikke Norge og norsk politi blitt utsatt for terrorangrep som satte politiets responskapasitet på store prøver». Både bomben og skytingen på Utøya viser en terrorist med en klar intensjon som samtidig har kapasitet til å gjennomføre et slikt angrep. I tillegg hadde Breivik skrevet ned at han også i fengslingen hadde en klar intensjon om å rømme fra fengselet ved å ta ansatte som gisler (Breivik, 2011) og hadde vist at han har kapasitet til å utøve massiv vold i terrorangrepet. Hvis Breivik hadde klart å rømme ville det sette samfunnet i fare siden det ikke var utenkelig at han ville begå nye terrorhandlinger.

Breiviks bebudede ankomst til Ila skapte stor usikkerhet både i og utenfor fengselsorganisasjonen. Det ble fra første dag klart at målet om ingen skadede (risikoaksept) og en nullvisjon for feil kunne være krevende å oppnå for Ila, som ikke hadde fasiliteter til en SHS-fengsling da forespørselen om å håndtere Fengslingen kom. Dette, sammen med Breiviks uttrykte mål om å angripe ansatte og rømme, skapte en ukjent og uklar situasjon for de ansatte på Ila. Det var med andre ord en ekstraordinær kritisk situasjon på mange måter og

nivåer, og de ansattes risikoppfattelse av det de sto overfor kommer til uttrykk i artiklene og gjennom uttalelser som den som har blitt tittelen til denne avhandlingen: «Hvem i helvete kommer nå?»»

### 3.4.1. Å unngå uønskede hendelser i en ekstraordinær kritisk situasjon

I dette kapitlet har jeg redegjort for sentrale begreper som har betydning for arbeidet med sikkerhet i et fengsel. Jeg har også redegjort for forskning på uønskede hendelser samt ro og orden i fengsel der årsaker til sikkerhetsmessige utfordringer synliggjøres. Denne redegjørelsen viser at det er svært begrenset med norsk forskning på denne tematikken. Det er etter hvert publisert en del norsk forskning på ordinær fengselsdrift, mens forskning på uønskede hendelser i fengsler og hvordan man kan planlegge for å forebygge disse, mangler. Dette gjelder også de ekstraordinære kritiske situasjonene, som man per definisjon ikke kan planlegge ordentlig for, men som i ettertid utvider forståelseshorizonten av hva som kan skje i et fengsel.

Fengselsledere prøver å tilstrebe en balanse mellom sikkerhet, kontroll og rettferdighet i organiseringen av et fengsel. Fengselsbetjenter prøver å gjøre den praktiske balanseøvelsen det er å tilstrebe en god relasjon til de innsatte og samtidig ivareta forhold av sikkerhetsmessig betydning. Samlet sett viser forskningen inngående kunnskap om uønskede hendelser, som nettopp Ila-ansatte skulle håndtere i Fengslingen. Forskjellen mellom avhandlingens forskningsfokus og litteraturen som er gjennomgått ovenfor, er at denne avhandlingen hovedsakelig handler om at fengselsledere og fengselsbetjenter skal *forhindre* uønskede hendelser fra *én bestemt person*, og ikke fra innsatte generelt (hele innsattbefolkningen) eller en gruppe høyrisikoinnsatte (en bestemt innsattgruppe). Samtidig skulle Ila også ta høyde for om noen tok seg inn i fengselet for å befri Breivik eller om andre innsatte ville begå ulike former for uroligheter for å prøve å komme i kontakt med Breivik i den hensikt å skade han. I så måte blir kunnskapen om inntrengninger i fengsel, men også opprør og uroligheter relevant for Ila da de skulle ta aktiv lærdom av fortidens uønskede hendelser og i større grad forebygge nye uønskede hendelser.

## 4. METODE

I dette kapitlet vil først avhandlingens vitenskapsteoretiske og metodiske utgangspunkt presenteres. Deretter vil detaljene i avhandlingens casestudie beskrives og diskuteres, før jeg så beskriver studiens oppstart og hvordan data ble til i feltet. Videre går jeg inn i enkelte sentrale etiske betraktninger, før jeg mot slutten redegjør for hvordan analysen av dataene ble til.

Denne avhandlingen søker å forstå og skape ny kunnskap om fengselspraksiser underveis i Fengslingen på Ila, og om fengselspraksiser i ekstraordinære kritiske situasjoner mer generelt. Avhandlingen undersøker hva som skjer når det oppstår en situasjon som overskrider den gjeldende forståelseshorisonten til fengselsledere og fengselsbetjenter. Et fengsel er et system som er bygget på risikostyring og administrering for å aktivt forebygge at det uønskede skjer. En kan imidlertid ikke forebygge noe en ikke kjenner til, men man kan bruke erfaringene fra en ekstraordinær kritisk situasjon til senere å utvide repertoaret av uønskede hendelser som betraktes som innenfor det ordinære og som fengselet dermed kan være forberedt på. I forlengelsen av Agamben (2005) kan man si at det også ligger i statens makt å gjøre unntakstilstanden til permanent del av normalen.

Samfunnsvitenskapene søker ofte å forstå en tekst eller sosialt fenomen ut fra en erkjennelse om at forskerens forståelse og fortolkning vil være preget av hens subjektivitet – noe som står i kontrast til naturvitenskapenes holdning til objektivitet, forstått som forskeruavhengige observasjoner av konkrete og observerbare fenomener (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Hermeneutikken er en sentral samfunnsvitenskapelig metodologisk tilnærming i tolkning av mening og meningsdannelse i bøker, kunst, sosiale situasjoner og menneskelige relasjoner (Gadamer, 2012). I en hermeneutisk tilnærming forsøker en å forstå hvordan ny forståelse genereres i en aktiv tolkning av et fenomen, og hvordan en tolkning av et (nytt) fenomen vil være påvirket av fenomener tolkeren tidligere har møtt på og har med seg i bagasjen. For å forstå denne tradisjonen må en studere språk og kommunikasjon. Gadamer (2012) forståelse av hermeneutikk er tuftet på at ethvert menneske har et unikt sett av tanker, følelser, verdier og holdninger som er formet og lært i interaksjon med verden. Menneskets verden består av en individuell og en kulturell bakgrunn som gir grunnlag for den enkeltes forståelseshorisont. Gadamer (2012) mener at ens forståelseshorisont er alle bevisste og ubevisste holdninger og oppfatninger man har, og som sannsynligvis påvirker eksempelvis den enkelte fengselsleder og fengselsbetjent sin forståelse av hvordan drive et fengsel.

Fengselslederens og fengselsbetjentens forståelseshorisonter vil imidlertid være resultat av forutgående interaksjoner og den vil være i kontinuerlig endring gjennom deres interaksjon i og utenfor fengselsorganisasjonen. Ved å intervjuer fengselsledere og fengselsbetjenter om hva de tenker om Fengslingen og sammenligne det med hva de tenker er «ordinære fengslinger», får jeg som forsker tak i deres forståelseshorisonter.

Det er umulig å ikke forholde seg til en forståelseshorizont da den er helheten av oppfatninger, holdninger, fordommer og teoretisk kunnskap som mennesket har erfart. I fengselslederens og fengselsbetjentes forestilling om hva et fengsel er og hvordan en skal jobbe med å redusere risikoen for uønskede hendelser, er forståelseshorizont av sentral betydning. Fengselsledere og fengselsbetjenter er generelt opptatt av egen sikkerhet og hvilke farer innsatte og samfunnet kan utsettes for i en ordinær fengslingssituasjon, og de var naturlig nok spesielt opptatt av dette i Fengslingen. De har ut fra sine oppfatninger, holdninger, opplevelser og erfaringer en førforståelse av seg selv som ansatte, av innsatte og av fengselet som en arena der de skal skape trygghet for innsatte, ansatte og samfunnet. Deres erfaringsposisjoner i kulturen de er en del av og skaper, vil påvirke dem subjektivt både kroppslig og bevisst.

En annen dimensjon er at jeg som forsker tolker informantenes utsagn ut fra min egen forståelseshorizont. Informantenes fortellinger generes ut fra en intervjuguide jeg har laget, og spørsmålsformuleringene, mitt kroppsspråk i intervjusituasjonen, og informantenes tolkninger av meg får betydning for det som kommer frem i intervjuet. Gadamer (2012) karakteriserer tilsvarende møter som en samtale der man trer inn i et felles rom. Hvordan informant og forsker møtes og forstår hverandre blir dermed en del av meningsdannelsen, og dermed også en del av kunnskapsproduksjonen. Denne prosessen påvirkes av forskerens forståelse og førforståelse, da den alltid vil ha betydning for hvordan mennesker ser, forstår og tolker andre mennesker. Ens tolkning er subjektiv og kan ikke være objektiv fordi ens forståelse er påvirket av ens egen førforståelse. En kan søke å forstå den andre ved å utforske sin egen forståelse ved å innta den andres posisjon og (forsøke å) forstå den andre ut fra dennes perspektiv. Denne måten å søke å forstå på er hermeneutisk (den hermeneutiske sirkel) – førforståelsen og forståelsen av enkeltdeler i en helhet gir ny større forståelse i form av større bilder, som gir enda mer innsikt helheten (Gadamer, 2012). Når en forsker går inn i et felt vil hen forstå deler av feltet før hen går inn i det, men den helhetlige forståelse av feltet vil øke etterhvert som hen får ny kunnskap om enkeltdeler av feltet. I møtet med feltet og i samarbeid med feltet vil ny intersubjektiv kunnskap oppstå.

I arbeidet med denne avhandlingen erfarte jeg, etter gjentatte gjennomlesninger av intervjutranskripsjonene, at ulike tematiske kategoriseringer formet nye overordnede kategorier og begreper som beskrev hva denne casestudien handler om. I hovedsak var det intervjuene som gav meg denne rike innsikten, men jeg så også verdien av å lese de ekstraordinære informasjonsoppdateringene som ledelsen på Ila sendte ut til de ansatte i starten av fengslingen, samt loggen fra koordineringsgruppen. De to sistnevnte viser begge hvordan det ble jobbet med å gi og avgrense informasjon og å få tiltak raskt på plass. Selv om informasjonsoppdateringene og loggene har fungert som bakgrunnsinformasjon og bare indirekte er brukt i mine analyser, har de likevel vært vesentlige for å kunne danne bildet av hva som hendte i det Yin (2009) betegner som 'real-life context', og det var ut fra dette materialet blant annet begrepene 'just do it' og 'need to know' (Artikkel 1) ble utviklet. Tilsvarende er også gjeldende for Artikkel 3: I undersøkelsen av sikkerhetstiltakene som ble opprettet på SHS-enheten, var det interessant å legge merke til tydelige «spor» etter Fengslingen da jeg var på Ila for å gjennomføre intervjuene. Gitterporten som delte av SHS-enheten fra resten av avdelingen, kameraer, spesielle sikkerhetsmessige fester av ledninger på treningscellen til Breivik og så videre, underbygget historiene og beskrivelsene til fengselsledere og fengselsbetjenter om de strenge sikkerhetstiltakene. De fysiske sporene har fungert som bakgrunnsinformasjon og er brukt implisitt i analysene, og ikke eksplisitt. I analysene og forståelsen av 'det ekstraordinære' i denne avhandlingen, er disse fysiske sporene materielle uttrykk for at Ila var i en ekstraordinær kritisk situasjon under Fengslingen. Før Fengslingen hadde for eksempel Ila ikke egne informasjonsskriv om innsettelse, og det hadde aldri tidligere vært gjort om på avdelinger på grunn av *en* nyinnsettelse.

#### **4.1. ENKELTCASE**

Det sentrale spørsmålet jeg måtte ta stilling til i starten var hvordan jeg forskningsstrategisk kunne få tak i kunnskap om Fengslingen. Valg av metode avhenger av hvilket forskningsspørsmål som stilles (Kalleberg, 1998), men ofte kan forskningsspørsmålet bli formet ut fra hvilke data som faktisk er tilgjengelige. Selv om avhandlingens metodiske tilnærming i det følgende beskrives steg for steg, er kvalitativ metode kjent som en runddans der en går frem og tilbake mellom data, metode og teori (Wadel, 2016). En slik runddans har

også preget denne forskningsprosessen. Jeg må innrømme at den følgende redegjørelsen ser noe mer ryddig og lineær ut enn prosessen var i praksis.

Ifølge Bernard (2011) kan nye praksiser generelt med fordel studeres med observasjon som metode. Siden forskningsprosjektet ble iverksatt omkring to år etter at Breivik ble overført fra Ila til Skien fengsel, var imidlertid dette ikke mulig. Valget falt derfor på å studere situasjonen i og rundt Fengslingen på Ila som en enkeltcase og å bruke flere datakilder (intervjuer, dokumenter, fysiske artefakter og observasjon av rettssaken vedrørende isolasjon av Breivik). Den metodiske hovedtilnærmingen ble etter hvert retrospektive kvalitative dybdeintervjuer (Sosniak, 2006; Yin, 2009). Fengslingen er dermed søkt studert som en såkalt 'real-life-context' der jeg søker data som gir en fyldig forståelse av hendelsesforløpet i Fengslingen ved bruk av spørsmålsinngangene «hvordan» og «hvorfor» (Yin, 2009). Yin (2009: 18) definerer casestudier som:

1. [...] an empirical inquiry that

- investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.

2. The case study inquiry

- copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result
- relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result
- benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.

Denne avhandlingen om Fengslingen er en studie av et samtidfenomen og hva som skjedde de to årene Breivik var fengslet på Ila. Dataene i studien bygger hovedsakelig på intervjuer fra fengselsledere og fengselsbetjenter, men også indirekte bruk av informasjonsbrev, møtelogger fra koordineringsgruppen, risikovurderinger og lignende som ble skrevet under Fengslingen, har bidratt til å danne bilde av hva som skjedde i «the real-life context». Det samme har også visuelle og materielle avtrykk av Fengslingen – eksempelvis ekstra gjerde som ble satt opp, og veisperringer inn til fengselet, gitterporter og kamera etc. som fremdeles er på plass. Et annet bidrag var Breiviks søksmål mot staten i Oslo tingrett;

konfidensiell informasjon om forholdene rundt Fengslingen som jeg hadde fått gjennom intervjuene, ble gjort offentlig gjennom vitneavhørene av ansatte på Ila (Oslo tingrett, 2016). Selv om det er intervjuene som blir referert til i artiklene, har de andre datakildene underbygget intervjuene, beriket dem og gitt meg som forsker et bedre utgangspunkt til å forstå Fengslingen i både dybden og bredden slik Flyvbjerg (2006) også beskriver som en fordel med denne metoden.

Et sentralt element i en god casestudie er å sette grensen mellom fenomen og kontekst så godt som mulig (Andersen, 2013). En god avgrensning forutsetter en form for analytisk kontekstualisering der grensene mellom kontekst og fenomen tydeliggjøres. I denne avhandlingen er det *Fengslingen* (toårsperioden Breivik var fengslet på Ila) som er fenomenet som studeres. Kontekstens grenselinjer til dette fenomenet er mer udefinerbare siden fenomenet ikke bare defineres av hva Ila gjorde, men også av de Ila-ansattes meninger om kriminalomsorgsregionen og departementet arbeid i fengslingen, slik som er beskrevet i artikkel 1. I tillegg ble Fengslingen påvirket av politisk ledelse, både ved kontakt og besøk av statsråd og deres politiske sekretariat og av medias tilstedeværelse rett utenfor Ila, slik som referert til i artikkel 1.

De til sammen 25 intervjuer er gjennomført med tre ulike typer informanter:

- i) 11 fengselsbetjenter, som enten jobbet i faste stillinger på SHS-enheten eller hadde et betydelig antall vakter der under Fengslingen selv om de primært jobbet på andre avdelinger. Det totale antallet som jobbet ved SHS-enheten i den aktuelle perioden var ca. 80-90 fengselsbetjenter. Dette er medregnet en del betjenter som hadde kun få vakter på SHS-enheten, vurderte jeg som uaktuelle å intervju siden de hadde utilstrekkelig innsikt i arbeidet på enheten. Det reelle universet av fengselsbetjenter som kunne være aktuelle informanter var dermed betydelig lavere enn 80-90. Antall intervjuede fengselsbetjenter vil jeg derfor karakterisere som betydelig gitt det tilgjengelige universet av fengselsbetjenter som hadde mye erfaring fra SHS-enheten.
- ii) 10 ledere ved Ila, herunder både ledere som arbeidet tett på SHS-enheten og ledere som ikke var direkte involvert i situasjonen rundt Fengslingen.
- iii) Fire fengselsbetjenter fra en annen avdeling på Ila (en «vanlig» forvaringsavdeling) og som utgjorde en referansegruppe for organisasjonskulturen på Ila generelt. Intervjuene med disse fire omhandlet tjenesteutførelse og deres syn på arbeidet og kulturen ved Ila.

Intervjuene ble gjennomført på Ila i perioden september–desember 2014. I denne perioden var jeg to ganger i uken på Ila. Jeg ble vist rundt på Ila og pratet med ansatte fra ulike avdelinger. Jeg leste igjennom dokumenter som var aktuelle fra Fengslingen og gjorde noe grovanalyse etter hvert som intervjuene ble gjennomført. Alle som ble intervjuet hadde blitt strategisk utvalgt fordi jeg trengte informanter som hadde god kjennskap til Fengslingen. Intervjuene var semi-strukturerte; de kretset rundt en intervjuguide bestående av en serie hovedtemaer jeg ønsket kunnskap om (Kvale & Brinkmann, 2010), uten at det var en spørsmålsliste jeg fulgte slavisk. Intervjuene kan karakteriseres som dybdeintervjuer; det korteste intervjuet var på 60 minutter, men de aller fleste intervjuene varte i ca. 90 minutter. Det er fordeler og ulemper med kvalitative intervjuer, slik Lamont & Swidler (2014) påpeker, men ettersom det i denne studien ikke var mulig å observere Fengslingen direkte siden den på studietidspunktet var et avsluttet kapittel for Ila, var intervjuer en god metode for å samle inn data om hva som hadde skjedd i forkant og under Fengslingen. I intervjuer er det også mulig å få tak i mer informasjon om hva som skjer i en situasjon enn det man får ved kun å benytte observasjon da intervjuene gir innsikt i hvorfor aktører handler som de gjør (Lamont & Swidler, 2014).

Jeg brukte samme intervjuguide i alle fengselsbetjent-intervjuene, men valgte å ha to ulike intervjuguides i leder-intervjuene. Ledere som var involvert i Fengslingen ble intervjuet ved bruk av en intervjuguide der hensikten var å få innsikt i deres historier om hva som skjedde da Ila fikk beskjed om å forberede fengslingen av en høyrisikoinnsatt. I tillegg ville jeg gjerne vite hva lederne hadde ønsket å oppnå, versus hva de mente de faktisk hadde fått til. Hovedtemaene i denne intervjuguiden dreide seg derfor om hva de tenkte om Fengslingen, hva de hadde ønsket å få til i koordineringsgruppen, og hvordan de mente jobbutførelsen hadde vært i forhold til dette.

To av lederne som ble intervjuet var ikke en del av koordineringsgruppen, men hadde ansvaret for å drifte den ordinære linjen i fengselet. De skulle følge opp de ordinære arbeidsoppgavene i fengselet som skulle fortsette slik som før Fengslingen ble iverksatt. Intervjuguiden for disse to lederne hadde derfor et noe annet innhold der hovedtemaet var jobbutførelsen i den ordinære linjen mens koordineringsgruppen var i drift. Hensikten med dette temaet var å undersøke om koordineringsgruppens arbeid påvirket det ordinære arbeidet, eller om den organisatoriske delingen mellom koordineringsgruppe og ordinær linje faktisk klarte å fungere som to parallelle strukturer.

Jeg var forberedt på at intervjuer ledere som arbeider tett med fengselets øverste leder om de organisatoriske valg som blir foretatt, kunne være problematisk. Ledere som står



øverste leder nær i en hierarkisk organisasjon har ofte en lojal fremtreden, og deres eventuelle kritiske innvendinger mot organisasjonsendringer vil derfor kunne være vanskelig tilgjengelig: Ville de uttale seg kritisk om endringene som hadde skjedd i forbindelse med Fengslingen, eller ville de slik Sandberg (2013) påpeker «pynte» på sine egentlige meninger?

Studier av ledergrupper kan generelt sett være utfordrende fordi inngående analyse av virksomheten kan medføre at de blir oppfattet som illojale. Hvis det kommer frem at de har vært kritiske til øverste leders beslutninger kan det være ufordelaktig for dem og det kan lønne seg å fortelle det som ikke er kontroversielt. Ledere er også bedre trent til å gjenfortelle organisasjonens offisielle standpunkter ettersom de gjennom sine arbeidsoppgaver er blitt mer kjent med disse standpunktene enn medarbeidere lenger ned i organisasjonshierarkiet (se bl.a. Odendahl & Shaw, 2001).

Jeg opplevde at selv om ledere samtykket til å delta i studien, var noen reserverte i kontakten med meg før intervjuene. Én av lederne sa rett før intervjuet: «Ja, ja, skal vi ha denne studien her, så får vi ta denne studien her skikkelig.» Jeg forsto uttalelsen dithen at informanten egentlig ikke ønsket studien, men siden den var igangsatt skulle hen si det som det var. I intervjuet uttrykte denne lederen seg kritisk til enkelte beslutninger, og jeg fikk ikke inntrykk av at hen holdt noe tilbake.

Fengselsbetjentinformantene jobbet enten fast på SHS-enheten eller var vikarer i en såkalt «vikarpool». Det er både praktiske, etiske og metodiske grunner til at fengselsbetjenter som hadde mange ekstravakter på SHS-enheten er inkludert i studien. Kun et fåtall personer jobbet i faste stillinger på SHS-enheten. Av ulike årsaker var enkelte av dem ikke tilgjengelige, og noen ønsket heller ikke å stille til intervju. Ut fra konfidensialitetshensyn ble det vurdert som hensiktsmessig å inkludere også de som bisto. De som jobbet fast på SHS-enheten ble dessuten en sammensveiset gruppe. Før intervjuoppstart var min vurdering at dette samholdet kunne være til hinder for åpenhet om forhold av negativ betydning for de faste SHS-betjentene som gruppe. Inkluderingen av «vikarpool-informanter» kunne derfor være en kilde til flere perspektiver på de organisatoriske endringene og den nye sikkerhetskulturen siden de også kunne sammenligne arbeidet på SHS-enheten med arbeidet på sine ordinære avdelinger.

I tillegg til de 25 intervjuene hadde jeg flere samtaler med fengselsbetjenter og ledere som hadde et mer uformelt preg. Disse samtalene bidro både til å justere intervjuguiden før jeg begynte intervjuene og til å korrigere intervjuguiden underveis.

Foruten intervjuene og samtalene har jeg benyttet tre andre datakilder. For det første har jeg fått en viss oversikt over Fengslingen ved å ha gått gjennom *primærdokumenter*. Dette

er referater fra stabsmøter, rapporter, informasjonsbrev til ansatte, prosess-skriv som beskriver hva som ble gjort i Fengslingen og forarbeider som blant annet inneholder risikovurderinger. Jeg gjennomførte ikke en ren dokumentstudie, men brukte dokumentene som bakgrunnsdata slik Tjora (2021) beskriver som vanlig i forskningsprosjekter. Lesningen av disse dokumentene har – foruten å gi meg mer innsikt i hva som skjedde under Fengslingen før jeg gikk inn i feltet – i tillegg til mer inngående kjennskap til enkelte av prosedyrene som både lederne og fengselsbetjentene omtaler i sine intervjuer (Dokument 1–8). De var slik sett en forutsetning for at intervjuene kunne være spesifikke og holde en høy kvalitet. Dokumentene ga meg en forståelse for temaer og utfordringer i Fengslingen som jeg ikke var kjent med før jeg gikk inn i feltet. Revideringen av intervjuguiden med bakgrunn i disse dokumentene tenker jeg har bidratt til å spisse fokuset i intervjuene med både fengselsbetjentene og fengselslederne. Dokumentene er skrevet i «sanntid» og styrket dermed min *historiske følsomhet* (Tjora & Willis, 2006) som forsker da jeg fikk innblikk i det fengselslederne og fengselsbetjentene jobbet med den gangen underveis i Fengslingen. Denne innsikt i fengselskonteksten ifra 2011 har bidratt til et godt grunnlagsmateriale for intervjuene (som ble gjennomført i 2015) og demmer opp for selektiv hukommelse som kan prege retrospektive intervjuer. En svakhet kan være at disse dokumentene har preget intervjuguiden for mye og lagt føringer for hvilket fokus denne fengslingen skulle søke å ivareta. Dokumentene fokuserer på risikoanalyser og iverksettelse av sikkerhetstiltak der regler og prosedyrer har et bestemt fokus, noe som også har blitt vitenskapelig belyst i tre av de fire artiklene. Jeg prøvde imidlertid å demme opp for risiko, tiltak og regelfokuset ved å lage en semi-strukturert intervjuguide der jeg spurte om andre betraktninger om denne fengslingen som helhet. Det førte til beskrivelser om fengselsbetjentenes «coping-strategies» på fritiden som er presentert vitenskapelig i Artikkel 4.

Dokumentene 1-8 var enkeltdokumenter som instruksjer for tjenesten i SHS, krav til tjenesten i SHS, et par informasjonsskriv til de ansatte på Ila og noen forvaltningsmessige innberetninger til regionsnivået. I tillegg til dette var det åtte møtereferat ifra koordineringsgruppen (som har likhetstrekk med det kaller Lunde (2014) kaller stabsorganisering) der de beskrev hvordan de jobbet spesifikt med risiko og tiltak knyttet til Fengslingen, samt hvordan utførelsen av tiltakene skulle iverksettes organisatorisk. Det var åtte faste medlemmer av koordineringsgruppen som hadde organisatorisk plassering på Ila. Enkelte ganger var det også invitert eksterne personer inn i koordineringsgruppa ut ifra hvilke behov gruppa hadde.

For det andre observerte jeg også som nevnt de materielle endringene som ble gjort på Ila i forbindelse med Fengslingen – som ny sluse for stopp-og-sjekk ved innkomst til fengselet og et ekstra gjerde. Dette er synlige, etablerte sikkerhetstiltak som er enkle å betrakte i sin form, og som utvider informantenes beskrivelser av fengselet. De ikke fullt så synlige sikkerhetstiltakene er de som ble implementert på selve SHS-enheten. Siden jeg har jobbet på Ila tidligere, visste jeg at gitterporten, kameraene og ekstradørene på SHS-enheten ikke hadde vært der før Fengslingen, og i intervjuene beskrev informantene disse sikkerhetstiltakene som står igjen som tydelige organisatoriske fotavtrykk.

En tredje datakilde er observasjon av rettssaken i Oslo tingrett der Breivik anklaget staten for brudd på menneskerettighetene. I hovedforhandlingen fremkom de samme beskrivelsene av sikkerhetsprosedyrene i Fengslingen som i mine intervjuer. Rettssaken er spesielt interessant for Artikkel 3, der fengselsbetjentenes profesjonalitet blir omtalt. Rettssaken bekreftet også at Breivik ikke klaget på fengselsbetjentenes utførelse av tjenesten og behandlingen av ham. Det var antallet visitasjoner og måten «nakenransaker» ble gjennomført på som ble opplevd som brudd på menneskerettighetene (Oslo tingrett, 2016). Visitasjoner er organisatoriske tiltak som er bestemt av ledelsen, og det er fastsatte prosedyrer for hvordan «nakenransaker» skal gjennomføres.

## **4.2. METODOLOGISK POSISJONERING**

### **4.2.1. Før jeg gikk inn i feltet – en førforståelse**

Høsten 2014 tok Ila kontakt med KRUS for å høre om KRUS kunne være interessert i å gjøre en studie om fengslingen av Breivik på SHS-enheten. KRUS var interessert i en slik studie, og jeg fikk oppgaven. I dette møtet fortalte Ila-representantene om de overordnede trekkene ved Fengslingen og utfordringer de hadde hatt med organisasjonsendringene i den forbindelse. Ila-representantene ønsket at studien skulle ha et organisasjonsfokus, noe jeg samtykket i siden det var mulig å få til med min organisasjonssosiologiske bakgrunn. I forhandlingene om forskningstilnærmingen ble det fra KRUS' side presisert at studien måtte være forskningsmessig uavhengig, det vil si at data ikke skulle kunne sensureres og at resultatene skulle publiseres offentlig i fagfelleverderte tidsskrifter. Dette var utgangspunktet

for arbeidet som skulle gjøres da jeg gikk inn i feltet. Den formelle tilgangen til feltet var da ordnet, samtidig som lederne på Ila sørget for den praktiske tilgangen og tilretteleggingen slik at studien kunne gjennomføres.

Å forstå et felt impliserer en forberedelse til en første forståelse som blir revidert i lys av hva som blir funnet, for deretter å søke ny meningsdannelse. Kjernen er at forskeren må være åpen for nye forståelser der refleksjon over forskerens egen forståelseshorisont blir forstått i lys av hva informantene forteller (Ibrahim & Edgley, 2015). Dette betyr at min bakgrunn og mitt arbeid som fengselsbetjent og høgskolelektor i kriminalomsorgen fra 1993 må reflekteres over i min tolkning av informantenes fortellinger og ordsettinger.

For å klargjøre førforståelsen jeg som forsker gikk inn i feltet med må jeg redegjøre for mine roller i kriminalomsorgen og hvilken betydning dette kan ha hatt for denne studien. Jeg har jobbet i kriminalomsorgen i 29 år. I 11 år jobbet jeg som ekstrabetjent, fengselsbetjent (jeg gjennomførte Fengselsbetjentutdanningen i perioden 1997–1998) og miljøterapeut ved Verdal fengsel, Åna fengsel, Trondheim fengsel, Ila fengsel og forvaringsanstalt, og Sandaker overgangsbolig. I kortere perioder har jeg også jobbet på avdelingen der Fengslingen ble gjennomført. De siste 18 årene har jeg vært ansatt ved Kriminalomsorgens høgskole og utdanningssenter (KRUS) som høgskolelektor. Et sentralt spørsmål er hvordan denne bakgrunnen har formet min forståelse av funnene om Ila i denne studien.

#### **4.2.2. Å gå inn i feltet – mitt «eget» felt?**

Å forhandle tilgang til et felt kan være problematisk (Bernard, 2011). Dette var ikke et problem i denne studien siden det var Ila som inviterte KRUS inn i fengselet. Ila mente det kunne være interessant å få diskutert erfaringene fra Fengslingen for videre læring. Jeg skulle imidlertid nå være forsker i mitt eget felt.

##### *4.2.2.1 Tilbake på gamle trakter – innpass og rekruttering*

Første gang jeg var på besøk på Ila som forsker, fikk jeg et kontor der jeg kunne arbeide i fred. Dokumentene som jeg fikk mulighet til å lese var unntatt offentligheten og ble oppbevart i en safe, derfor var det viktig å ha et sikkert og fast arbeidssted. Alt fra formelle

informasjonsskriv til spesielle retningslinjer var graderte og unntatt offentligheten. Jeg fikk også alarm og nøkler slik at jeg kunne bevege meg rundt i fengselet på egen hånd uten å måtte bry andre.

På den første dagen fikk jeg også en generell orientering om Fengslingen og ble vist rundt i fengselet og på SHS-enheten, samt hilse på enkelte fengselsbetjenter som hadde jobbet på SHS-enheten under Fengslingen. Å se de tre cellene som Breivik hadde hatt til henholdsvis opphold, arbeid og aktivitet bak gitterporten som sperret dem av fra resten av avdelingen, gjorde at jeg fikk et slags bilde av hvordan dagliglivet på SHS-enheten hadde vært. Det var ikke vanskelig for meg å forestille seg at åpning av celledøren med påsetting av håndjern og flytting av Breivik til luftestrålen ved hjelp av fire fengselsbetjenter som utførte oppgaven etter klare prosedyrer, faktisk fylte hele SHS-enheten med folk slik at møtet mellom innsatt og fengselsbetjenter må ha blitt opplevd som en massiv maktubalanse.

Da jeg ble vist rundt på Ila ble jeg presentert som en som «har jobbet her før og er en av oss» for aktuelle informanter. Dette tenker jeg var en strategisk bevisst handling av lederne for at fengselsbetjentene skulle få tiltro til meg som forsker og dermed ønske å prate med meg. Å bli presentert og betraktet som «en av oss» er imidlertid ikke uproblematisk. Det er viktig at informantene har en klar forståelse av at jeg er forsker, og at denne forståelsen ikke forstyrres. Jeg tror imidlertid ikke de ansatte på Ila så meg som en fengselskollega. Jeg gikk selvsagt ikke uniform – i motsetning til de fleste andre ansatte. Jeg presenterte meg som forsker fra KRUS i alle møter med innsatte og ansatte. De dagene jeg var på Ila i forbindelse med forskningsarbeidet spiste jeg lunsj i kantinen, og når ansatte spurte hva studien handlet om informerte jeg så godt jeg kunne og presiserte at det var frivillig å delta i studien. Jeg forklarte at fengselets ledelse ville få oversendt artiklene til gjennomlesning før publisering for å sjekke at konfidensiell informasjon om Fengslingens sikkerhetsregime ikke ble offentliggjort.

Å bli introdusert som «en av oss» kan være en måte å fortelle til de aktuelle informantene at dette er en person vi har tillit til og det er uproblematisk å prate med ham. Til tross for denne introduksjonen fikk direktøren henvendelser fra enkelte potensielle informanter fordi de var bekymret for å bli intervjuet om Fengslingen. Det er ikke så merkelig da i perioden Breivik var på Ila ble det bestemt at tilnærmet all informasjon som angikk Fengslingen var å anse som konfidensiell. Ila direktør var den eneste som skulle uttale seg om Breiviks straffegjennomføring. Det innebar at ansatte som jobbet direkte med Breivik ikke kunne si til utenforstående at de jobbet med ham. Ansatte som jobbet andre steder på Ila hadde fått beskjed om å ikke spørre de som jobbet med Breivik om forhold som angikk denne

delen av jobben. Enkelte fengselsbetjenter hadde under Fengslingen fått informasjon de hadde fått beskjed å «gå i grava med», og nå sto de i fare for å gi denne informasjonen til en forsker. Jeg skjønnte dermed at enkelte, naturlig nok, var skeptisk til å delta i denne studien, både på ledernivå og blant fengselsbetjentene. Bekymring for at studien skulle medføre offentliggjøring av sikkerhetsmessige forhold som Ila ikke var tjent med at ble offentliggjort har jeg forstått var en hovedinnvending. Fengselsdirektøren fortalte til ledere og betjenter at de kunne prate fritt om jobben de gjorde, men de skulle ikke prate om Breivik som person. Etter dette oppsto en diskusjon om hva fengselsbetjenter som har jobbet med en ekstraordinær kritisk fengsling kan svare på uten at de opplever å bryte taushetsplikten. Selv om intervjuguiden var orientert rundt jobben på SHS-enheten var Breivik selvsagt et sekundært anliggende siden det var han som hadde vært fengslet der. Ville spørsmålsformuleringer jeg fokuserte på SHS-enheten oppleves som et spørsmål om Breivik? Ville jeg oppleve motstand på det grunnlaget, eller ville de prate mer løst og ledig når det dreide seg om selve SHS-enheten, og som sant var, at intervjuene handlet om *jobben* rundt Breivik? I følge Liebling et al. (2011) har fengselsbetjenter en fininnstilt «bullshit-detektor». Hvis noen av informantene opplevde at intervjuet var en måte å få indirekte «forbudt» informasjon om Breivik på, så kunne det være ødeleggende for intervjuet. Ansattes henvendelse til direktøren viser hvor sensitiv intervjusituasjonen var, og hvor dypt lojaliteten og taushetsplikten sitter hos fengselsbetjenter.

For å stadfeste overfor de ansatte at ledelsen ved Ila hadde gått god for undersøkelsen, valgte jeg å intervju personer i ledelsen først. En annen metodisk fordel med dette var at jeg tidlig fikk innblikk i rammene for organisasjonsendringen på et mer overordnet nivå, noe som gjorde det lettere å forstå endringene som ble gjort på avdelingsnivå. Etter de tre første lederintervjuerne fikk jeg ingen følelse av at de holdt noe tilbake, men det var kanskje mer ufarlig å svare på mer overordnede forhold enn de mer konkrete forholdene jeg ville intervju fengselsbetjentene om. Samtidig medførte nok disse mer «ufarlige» intervjuene at jungeltelegrafene spredte en oppfatning at det ikke var farlig å prate med meg.

Jeg avtalte også med Ila at de skulle få lese gjennom artiklene mine før publisering slik at de selv kunne vurdere om de anså at sikkerhetsmessige forhold ble offentliggjort i artiklene; dette gjaldt kun beskrivelser av sikkerhetsmessige forhold og om det var «innenfor» – Ila skulle selvsagt ikke på noen måte «sensurere» det jeg ellers hadde skrevet om i artiklene. Det kom ingen innvendinger til mine beskrivelser av sikkerhetsmessige forhold i artiklene fra Ila. Det kan skyldes at sikkerhetstiltakene på Ila knyttet til Fengslingen ble utførlig beskrevet i rettssaken der Breivik anklaget staten Norge for brudd på menneskerettighetene (Oslo tingrett,

2016) mens jeg holdt på med studien. Behovet for å sikre de sikkerhetsmessige beskrivelsene i mine artikler ble dermed ikke like prekært som det var i oppstarten av studien da informasjonen på dette tidspunkt ble offentlig gjennom rettssaken. En annen mulig grunn til er at ingen av artiklene mine inneholder detaljerte beskrivelser av sikkerhetsmessige forhold som ikke allerede var offentlig tilgjengelig.

Underveis i arbeidet med studien reflekterte jeg over mine egne «fengselsbetjentfakter», det vil si oppfatninger, verdier eller måter å agere på. Var de der fremdeles eller hadde jeg nullstilt meg i tiden etter jeg selv jobbet på Ila? Det var spesielt en episode under datainnsamlingen som avdekket noe av fengselsbetjenten i meg: Mens jeg satt på mitt tildelte kontor og leste igjennom noen dokumenter gikk plutselig overfallsalarmer. Uten å tenke rykket jeg automatisk til og satte bena (som lå på en stol) ned i gulvet for å løpe. Det gikk kanskje ett sekund før jeg innså at det ikke var min oppgave å løpe på alarm. Denne automatiske, ubevisste og kroppslige reaksjonen oppsto i en spesifikk situasjon, elleve år etter at jeg sist jobbet som fengselsbetjent. Episoden viser min tilknytning til fengselsbetjentyrket. Bakgrunnen min kommer også til uttrykk som kroppsliggjort erfaring, en habitus. Jeg har fengselsbetjenthabitus med meg fremdeles, og enten jeg vil eller ikke har jeg tilgjengelig en kroppsliggjort rolle og kultur som tilhører det å være fengselsbetjent (Bourdieu, 1990). Min automatiske reaksjon (som er det motsatte av bevisst refleksjon som fører til handling) kan tjene som et bilde på det ubevisste og kroppslige akutte som viser at min forforståelse av feltet var preget av at jeg har jobbet som fengselsbetjent. Jeg visste ikke jeg ville reagere slik på en alarmsituasjon så mange år etter at jeg sluttet i yrket. At jeg nærmest instinktivt reagerte på alarmen illustrerer nok at jeg fremdeles er bærer av et betjentblikk (Ugelvik, 2014) og en fengselsbetjent-etos som sannsynligvis vil prege min forståelse av yrkesrollen også i mer generelle situasjoner.

En annen episode hvor jeg ble innhentet av min fengselsbetjentfortid skjedde under gjennomføringen av et intervju nede på den tidligere SHS-avdelingen. Intervjuet ble avbrutt av en leder fordi informanten måtte hjelpe med å flytte en innsatt fra en avdeling til en annen. Jeg ble med informanten og lederen til vaktrommet hvor lederen brifet fengselsbetjentene om situasjonen. En innsatt skulle flyttes ut av isolasjon og til en fellesskapsavdeling, men vedkommende ønsket trolig ikke å gå frivillig. I så fall måtte innsatte bæres opp. Under denne brifingen sa lederen følgende: «Hvis vi må bære han, så tar vi med oss Knut til å bære.» Dette ble sagt på en spøkefull måte (han visste godt hva som var min rolle), men denne lederen og jeg har tidligere jobbet sammen og gjennomført tilsvarende arbeidsoppgaver. Denne situasjonen illustrerer hvordan sosiale kropp i feltet ser seg selv utenfra og samtidig er et

objekt for andres blikk (Bourdieu, 1990). Forskerens oppdagelse av sine egne likheter og forskjeller til dette fengsels sosiale feltet bidrar til å forstå hva man er og hva man ikke er. En flytting av en innsatt som ikke vil gå frivillig utføres av fengselsbetjenter og er en form for maktutøvelse forbundet med risiko. Av ulike grunner blir ikke alle betjenter inkludert i flyttinger av innsatte. For å redusere muligheten for eventuelle voldelige episoder brukes flere fengselsbetjenter i slike situasjoner, og enkelte ganger er det forhold ved betjentene som gjør at de blir valgt ut til å gjøre denne type jobb. Min erfaring er at i såkalte «spissede situasjoner» (som celleaksjoner, flyttinger av innsatte o.l.) brukes fengselsbetjenter som tidligere har vist seg villige til å utføre slike oppgaver. Videre foretrekkes fengselsbetjenter som tidligere har utvist ro og profesjonalitet i sin håndtering av spissede situasjoner, hvilket innebærer å bruke så lite makt som mulig, men samtidig nok til å få kontroll over situasjonen. I tillegg vil håndtering av de mest krevende situasjonene kreve fengselsbetjenter med en viss fysikk siden det kanskje må brukes fysisk tvang.

Selv om kommentaren fra fengselslederen vedrørende flyttingen var ment humoristisk, var den også et uttrykk for en felles historie med delte arbeidserfaringer, og sånn sett for min komplekse posisjon i feltet. I situasjonen kjente jeg den emosjonelle dragingen mot å være en del av arbeidsfellesskapet som også er et aspekt ved denne type situasjoner i et fengsel. Lysten til å delta kan ha vært et kroppslig savn etter å mobilisere adrenalin for å utføre en bestemt type oppgave jeg gjorde i jobben som fengselsbetjent. Å liksom bli «vurdert» som aktuell opplevde jeg som tilfredsstillende – selv om det bare var tull siden jeg var der som forsker. Det interessante var at jeg som en utenforstående i situasjonen, ble inkludert i det kollegiale samholdet og fengselsbetjenthumoren som begge er sentrale i fengselsarbeid. Crawley (2004a) beskriver hvordan fengselsbetjenter har en generell mistillit til «outsiders», noe som også kom til uttrykk i intervjuene med fengselsbetjentene på Ila:

Vi på [avdelingen] er sånn at vi ønsker ikke være i media. Det kom en journalist som vi fikk beskjed om at vi måtte prate med, selv om vi ikke ville det. Så ringte det på callingen og alle sammen sprang for å ta den. Vi prøvde å slippe unna. Hvis det ikke hadde vært for deg, ville jeg ikke deltatt i denne studien. (Fengselsbetjent)

Som nevnt ble jeg i mitt første møte med den intervjuaktuelle gruppen fengselsbetjenter på Ila introdusert som «en av oss» av en leder. Jeg visste ikke at jeg skulle bli introdusert på denne måten, men som nevnt tenker jeg at dette ble gjort for å vise fengselsbetjentene at de kunne prate med meg om Fengslingen, noe som generelt ville vært



uakseptabelt for dem å gjøre med noen «utenforstående». Sitatet ovenfor referer til en konkret hendelse før Fengslingen der fengselsbetjentene på avdelingen ikke ønsket å prate med en journalist. Jeg forstår fengselsbetjentene slik at de ikke ønsker å prate med journalister generelt siden de er usikre på hva som vil bli skrevet og hvordan det de eventuelt skulle si vil bli fremstilt. Og de var enda mer forsiktig med å prate om Fengslingen. At en fengselsbetjent sa at hen ikke ville ha vært med i studien hvis det ikke hadde vært for meg, kan tyde på et tillitsforhold som stadfestet vår relasjon og felles historie, slik det ofte er når man gjør feltarbeid i egen kultur (Wadel, 2016). Jeg tror ikke dette svekket fengselsbetjentenes forståelse av min rolle som forsker. Det var heller slik at fordi jeg hadde en fengselsbetjentfortid, gjaldt ikke deres generelle holdning om ikke snakke med «utenforstående» meg – jeg var jo ikke helt utenforstående. Det skal imidlertid påpekes at mye forskning viser at fengselsbetjenter generelt sett er rimelig imøtekommende mot forskere (se Damsa & Ugelvik, 2017).

Jeg opplevde ikke at fremstillingen som «en av oss» påvirket forskningsprosessen dithen at jeg ikke kunne oppføre meg som andre forskere. Jeg tenker heller at det bidro til at de som hadde tatt fengselsledelsen ord om at Fengslingen ikke skulle prates om fikk tydelig beskjed, at de kunne prate om Fengslingen med meg. Jeg opplevde det altså som at «han er en av oss» ble sagt for å trygge fengselsbetjentene at de kunne prate med meg om Fengslingen. Jeg opplevde heller ikke at dette utsagnet satte meg i en lojalitetsposisjon overfor Ila jeg som forsker ikke kan inneha. I praten med potensielle informanter var jeg naturligvis tydelig på at jeg var der som forsker som skulle gjennomføre en studie, at det var frivillig å delta i studien og at de, dersom de deltok, når som helst kunne trekke seg fra studien.

Enkelte av informanter kjente meg fordi jeg hadde vært læreren deres under fengselsbetjentutdanningen, og jeg opplevde at noen av dem var skeptiske da de fikk høre om studien. Før jeg startet intervjuene brukte jeg tid på å bli kjent med ansatte på ulike avdelinger. Fordi jeg hadde egne nøkler kunne jeg gå rundt i fengselet og prate med folk, både for å bli bedre kjent for min egen del og for å bli et mer kjent ansikt for de ansatte og forhåpentligvis bygge en form for tillit. I denne perioden pleide jeg å komme før morgenskiftet skulle på jobb, og satte meg på kontoret hos vaktleder som jeg kjente fra før og prate om «gamle dager». Etter fengselsbetjentene hadde fått utlevert nøkler og alarm om morgenen, kom flere av dem inn på vaktleders kontor for å gjøre avklaringer og avtaler for arbeidsdagen. Enkelte jeg hadde oppfattet som skeptiske til meg og studien, syntes jeg ble mindre skeptiske da de så meg sammen med vaktleder. Det kan nok hende at mine relasjoner til nøkkelansatte på Ila gjorde at andre ansatte ble tryggere. Kun to fengselsbetjenter takket

nei til å bidra i studien, mens resten takket ja til å delta slik at jeg fikk gjennomført et adekvat antall intervjuer.

I intervjuene opplevde jeg at fengselsbetjentene og lederne redegjorde så godt de kunne på spørsmålene i intervjuguiden. Etter intervjuet sa enkelte informanter at spørsmålene var mindre sensitive enn de hadde fryktet.

#### *4.2.2.2. Styrker og mulige svakheter*

Å gjøre feltarbeid i ens eget felt har som vi har vært inne på både sine svakheter og sine styrker (Wadel, 2016). En styrke er som beskrevet ovenfor, at jeg med min fengselsbakgrunn fikk etablert et tillitsforhold som gjorde at informantene ville snakke med meg (Bernard, 2011). En annen styrke ved å kjenne feltet en går inn i, er at man kan få gjort «tykkere» beskrivelser raskere i det enn i et ukjent felt (Geertz, 1983). «Tykke» beskrivelser gir bedre dybdeforståelse av fenomenet som studeres og bedre innsikt i kontekstens detaljer. Denne innsikten er også relevant for å forstå hva fokusere på i en ekstraordinær kritisk situasjon i fengsel. Jeg har for eksempel selv tatt imot nyinnsatte dømt for særdeles grov kriminalitet som har vært gjenstand for stor mediedekning. Denne bakgrunnsforståelsen var med å utforme intervjuguiden. Betjenthabitusen jeg bærer med meg gir meg intuitiv tilgang til rådende oppfatninger om hva som er ansett som bra og mindre bra fengselsdrift, hva innholdet i fengselsbetjentjobben er og hvordan profesjonelle betjenter skal og ikke skal opptre i ulike situasjoner. Dette er eksempler på hva jeg som en insider ser og som outsiders trolig ikke kan se, i alle fall ikke i utgangspunktet (Platt, 1981; Segura, 1989).

En svakhet var at informantene visste at jeg kjenner mange i kriminalomsorgen og derav kunne være bekymret for at jeg skulle gjengi sensitiv informasjon fra studien til uvedkommende; en slik bekymring kan ha ført til at informantene utelot å fortelle om episoder som kunne ha vært relevante for studien. En annen svakhet er at for god kjennskap til et felt kan føre til at en overser aspekter ved fenomenet en studerer siden en ikke har distanse til feltet og dataene (Bernard, 2011). Jeg kan ha søkt etter fengselsspesifikke særegenheter og vært mindre tilbøyelig til å utforske fengselets og hverdagslivets «tatt-for-gittheter» fra et analytisk perspektiv – slik en forsker som ikke kjenner et fengsel fra innsiden kan oppdage nettopp på grunn av sin avstand til det (Album, 1996). Jeg har imidlertid vært oppmerksom på denne utfordringen i alle faser av forskningsprosessen – fra jeg gikk inn i fengslingsfeltet til analysen var gjennomført (Wadel, 2016) – selv om jeg vet at det er

vanskelig å ha en fullstendig rasjonell tilnærming til hva man er og ikke er bevisst. I arbeidet med å finne balansen mellom nærhet og distanse til forskningsfeltet måtte jeg kjenne på og kritisk vurdere mitt fengselsbetjentperspektiv. Jeg måtte være oppmerksom på mitt fokus og mine valg, også ved å reflektere over disse i etterkant.

En tredje svakhet er at min tilknytning til kriminalomsorgen som høghskolelektor og tidligere fengselsbetjent kan ha ført til at jeg gjennom mine valg av temaer og utvalg av sitater fra intervjuene i forbindelse med analysene ubevisst har tilslørt kritikk av etaten. Jeg har tenkt over dette gjennom studiens forløp, og jeg kan ikke se at jeg har gjort tematiske og sitatmessige valg for å få Ila og kriminalomsorgen til å fremstå som noe bedre enn det informantene fremstilte dem som.

Studiens empiriske funn er altså på godt og vondt, og på ulike måter påvirket av min fortid som fengselsbetjent generelt og av at jeg har jobbet på den aktuelle avdelingen spesielt, samt at jeg tidligere har jobbet sammen med enkelte av mine informanter.

#### *4.2.2.3. Intervjusituasjonen*

Platt (1981) og Segura (1989) er representanter for en forskningstilnærming der forskeren intervjuer sine kolleger som hen allerede har en relasjon til – slik jeg har gjort i denne studien. Jeg har, til tross for at jeg kjenner feltet og flere av informantene, forsøkt å innta en posisjon som et «beskjedent vitne» (Haraway, 1996). Med det menes at jeg i intervjuene hadde fokus på informantenes tanker og beskrivelser av jobben med Fengslingen, og at jeg ikke skulle innta rollen som en aktiv eller likeverdig samtalepartner. Samtidig var det uunngåelig å ikke prate om humoristiske fengselshendelser med enkelte informanter, men jeg opplevde at dette løsnet stemningen i intervjuet.

Det er nødvendig for en forsker å ha et kritisk blick på det som skjer i en ekstraordinær kritisk situasjon. Enkelte av mine spørsmål bar derfor preg av å være kritiskundersøkende. Da jeg midt i intervjuet stilte informantene spørsmål om hva de var kritiske til og kunne vært gjort bedre i Fengslingen, var spørsmålet forankret i den forståelse at organiseringen av et fengsel i en slik sammenheng kan gjøres på ulike måter. Spørsmålet stilles ut fra min organisasjonssosiologiske posisjon der det er konstruktivt å ha et kritisk blick på det en gjør i organisasjonen for nettopp å bedre den. Hvis informanten ikke hadde kritiske refleksjoner, fulgte jeg opp med spørsmålet: «Er det ingen ting som kunne vært gjort annerledes?» Etter å ha stilt dette spørsmålet fulgte jeg opp med en lengre periode med stillhet for at informanten skulle oppleve en forventning om et mer refleksivt og kritisk svar. På dette

punktet endret jeg intervjustil fra å være en nysgjerrig forsker og et «beskjedent vitne» som ikke vil intervensere informantenes historier, til å bli mer agonistisk i spørreformen, slik Kvale (2006) beskriver det.

Intervjuguiden ble gitt til informantene dagen før intervjuet skulle gjennomføres. Noen var spent før intervjuet, men etter intervjuet mente de det hadde gått fint. Enkelte startet intervjuet med å fortelle at de ikke hadde så mye å si om Fengslingen. De sa at jobben hadde vært mekanisk og at det var lenge siden, men etter intervjuet var flere imponert over hvor mye de husket. Det var imidlertid ikke uproblematisk for meg å skulle gjenskape en fortelling om hva som skjedde under Fengslingen to år etter. Fengselsbetjentene ble spurt om hva de gjorde, hvordan de gjorde det, og hvordan de opplevde å gjøre en slik jobb på SHS-enheten. Ettersom intervjuene var retrospektive var det enkelte ganger vanskelig å skille mellom hva informantene hadde tenkt under Fengslingen (i sanntid) og hva de tenkte om dette i dag (altså hva som var etterrasjonaliseringer). Dette er en av flere svakheter ved retrospektive intervjuer, men det er en måte å få kunnskap om situasjoner som har skjedd tilbake i tid (se bl.a. Sosniak, 2006). Ved bruk av denne metoden, må en ta høyde for såkalte etterrasjonaliseringer siden det er vanskelig å skille det som skjedde i fortiden fra nåtidens fortelling om fortiden.

Informantene kan identifisere seg sterkt med organisasjonen og heller uttrykke virksomhetens verdier og standpunkter enn sine egne og jeg kan ikke utelukke at disse formelle organisasjonsmessige selvoppfatningene har blitt formidlet av informantene og påvirket forskningsdataene til å bli mer organisasjonskorrekte. Jeg opplevde imidlertid at informantene fremmet kritikk av fengslingen som jeg ikke vil karakterisere som en organisasjonskorrekt fremstilling. Det er dermed grunn til å tro at informantene formidlet egne beskrivelser slik de selv forstår dem, selv om enkelte utsagn både bevisst og ubevisst kan være farget av organisasjonens ønskede selvframstilling. At informantenes beskrivelser er farget av etterrasjonaliseringer er noe en må ta med i betraktninger av funnene. Uansett ga informantenes retrospektive beskrivelser god innsikt i fengselsbetjentenes profesjonalitet og emosjonelle arbeid i forbindelse med Fengslingen, samt deres kulturelle bindinger til SHS-enheten.

For at intervjusituasjonen skulle bli så avslappet og god som mulig, slik at informantene kunne få tid til å tenke tilbake på hva som skjedde to år tidligere, gjorde jeg noen sosiale tilpasninger som også er vanlig å gjøre i andre sosiale situasjoner i livet. Samtlige fikk tilbud om en kopp kaffe. Hvis de ønsket kaffe, gikk vi sammen til kaffeautomaten i etasjen over der intervjuet skulle holdes. Da fikk vi pratet litt løst og fast om

jobben som fengselsbetjent på Ila, at jeg hadde jobbet her før eller at vi hadde noe felles fra denne tiden.

Under intervjuene noterte jeg alltid for hånd selv om det også ble gjort lydopptak. Dette gjorde jeg både for å få en mer oversiktlig grovanalyse og for å gi informantene tid til å tenke (mens jeg skrev notater) uten at jeg satt og så på dem hele tiden mens de tenkte og snakket. Jeg la vekt på å ha en mest mulig uformell setting i intervjusituasjonen – jeg satt og drakk kaffe og var nysgjerrig hva de hadde å si. Jeg var spesielt oppmerksom på å gjøre sosiale tilpasninger i de tilfellene jeg merket at informanten var ukomfortabel med situasjonen. Jeg vurderte det som unødvendig å gjøre sosiale tilpasninger i intervjuet med lederne. De virket å være mer vant til formelle intervjusituasjoner enn fengselsbetjentene. At jeg gjorde sosiale tilpasninger i intervjuene med fengselsbetjentene og ikke med lederne, vurderer jeg å ha liten betydning for hva som faktisk ble sagt i intervjuene. Slik jeg oppfattet det, var det viktig at fengselsbetjentenes følte seg komfortable nok med intervjusituasjonen (å snakke med noen andre enn Ila-ansatte om sensitive Ila-forhold, bli gjort opptak av, at det de sier blir notert m.m.).

I løpet av intervjuene oppdaget jeg en forskjell mellom informantene som gjorde at de kunne deles inn i to grupper. Informantene i gruppen jeg har gitt navnet «gamle kjente» (de jeg har jobbet med tidligere) hadde en annen måte å opptre på i intervjuene enn de i den andre gruppen, som jeg har kalt de «ukjente». «Gamle kjente» kunne kort beskrive en situasjon og si til meg: «Vel, dette vet jo du». Jeg forsto at de her refererte til en bestemt type arbeidssituasjon de visste jeg kjente til ved å henvise til vår felles forståelseshorisont slapp å beskrive situasjonen nærmere. I likhet med Bryans (2011) studie, brakte informantene med dette vår tidligere relasjon inn i intervjuene og synliggjorde hvordan en historisk relasjon kan komme til uttrykk som en del av forskerens førforståelse. Siden denne studien hadde et konkret tema å utforske kunne jeg imidlertid ikke la min egen førforståelse «fylle ut» for mye av bildet i denne studien. Jeg måtte få informantenes egne beskrivelser frem, så jeg fulgte derfor opp slike henvisninger (til vår felles kunnskapsbank) med: «Kan du ikke fortelle meg? Det er lenge siden jeg jobbet med dette, og jeg trenger dine egne beskrivelser». I intervjuene med informantene i den andre gruppen, de «ukjente», var ikke dette en utfordring. De fortalte meg om situasjoner uten at det kom opp et «Vel, dette vet du». På den annen side, fikk jeg et par ganger inntrykk av at de «ukjente» ikke fortalte meg alt de visste om en spesifikk situasjon. Under temaet kritiske blikk på Fengslingen, ble det enkelte ganger en stillhet jeg opplevde var et valg om å ikke fortelle. Jeg måtte dessuten stille spørsmål om spesielle oppgaver på ulike måter for å få mer inngående informasjon enn det informantene først

fortalte. Dette opplevde jeg ikke med de «gamle kjente». Det kan hevdes at å intervju «gamle kjente» har metodiske implikasjoner. De «gamle kjente» og jeg utgjør et historisk «vi», og min tilknytning til dem kan ha medført en bevisst eller ubevisst tilsløring av mitt kritiske forskerblikk. Jeg opplevde imidlertid ikke at de «gamle kjente» holdt tilbake kritisk informasjon eller at de ikke skjønnte at jeg hadde en forskerrolle. Jeg opplevde heller at det var de «gamle kjente» som formidlet de relativt få, kritiske innvendingene mot Fengslingen. En kan spørre om den mindre refleksive og mer ordregivende strukturen som eksisterte under Fengslingen (i sanntid) bidro til en sterk lojalitetsorientering, og at denne orienteringen gjorde det vanskelig for informantene å tenke kritisk rundt det som hendte også i ettertid (to år etter Fengslingen ble avsluttet). Det er imidlertid mulig at kritiske refleksjoner kan være lettere å se i etterpåkløkskapens lys da fengselspersonellet ikke er mentalt bundet til hva de skal og ikke skal gjøre slik de opplevde det i sanntid.

#### **4.2.3. Etter feltet: Hvilket blikk og hvilken forståelse?**

Kunnskapen som vokste frem under analysen er resultatet av et arbeid som ble gjort gjennom hele forskningsprosessen – fra den tidlige planleggingen til utformingen av denne kappen. I en viss forstand begynner «analysen» med det første valget som tas i begynnelsen av et forskningsprosjekt. Intervjuene ble transkribert og analysert tematisk i tråd med studiens hovedfokus (Johannessen et al., 2018). I forskningsprosessen kommer det frem nye delforståelser i en hermeneutisk prosess på veien mot en mer helhetlig forståelse av et sosialt fenomen. Førforståelsen jeg hadde før jeg gikk inn i feltet ga meg fokus, og tiden med deltakelse i feltet og uformelle samtaler med sentrale personer i fengselet ga meg et nytt lag av forståelse slik at jeg kunne justere intervjuguiden. I intervjuene måtte jeg være oppmerksom på informasjon som måtte utforskes videre – spesielt hos de «gamle kjente» når de antok at «dette vet du». Jeg stilte også de «ukjente» de samme spørsmålene med ulike vinklinger fordi jeg antok at de hadde informasjon om Fengslingen som de ikke umiddelbart ville formidle i en førsteberetning, og som derfor måtte jobbes frem gjennom flere ulike innfallsvinkler. Ved å utfordre informantene til å være mer spesifikke og konkrete kunne jeg oppnå en bedre forståelse av konteksten jeg studerte, noe som ga meg tilgang til nye nivåer av kunnskap. I denne fasen av intervjuene utfordret jeg informantenes førforståelse av situasjonen ved å stille spørsmål de måtte reflektere over. Jeg måtte også utfordre meg selv

for ikke å gi informantene en forståelse av at jeg forsto dem før de hadde beskrevet temaet mer inngående, noe Ellis og Berger (2001) skisserer ulike varianter av i artikkelen med den betegnende tittelen «Their story / my story / our story». Jeg har dessuten i alle faser av forskningsarbeidet prøvd å dyrke en kritisk-refleksiv holdning slik at jeg forhåpentligvis ikke ubevisst forsvarer kriminalomsorgens arbeid.

I denne forskningsprosessen har jeg oppnådd ny kunnskap basert på min førforståelse og bevisstheten at jeg gjorde feltarbeid i min egen kultur. Dette har gitt meg en mer dyperegående innsikt enn hva tilfellet ville vært hvis jeg ikke hadde kjent feltet (Geertz, 1983; Wadel, 2016). Jeg kan ikke flykte fra eller gjemme min førforståelse (jf. den gangen jeg kroppslig rykket til ved alarm), men jeg kan være bevisst den rollen den spiller i forskningsprosessen. Spørsmålet er *hva* jeg er bevisst. Jeg vil ikke si at mine bånd til fengselsbetjentrollen innebærer at jeg ser meg selv på fengselsbetjentens side mot de innsatte, men båndene gir meg en større forståelse for fengselsbetjentenes arbeidssituasjon og arbeidsoppgaver enn forståelsen har for hvordan det er å være innsatt (dette diskuterer også Liebling (2001)). Det kan hende at jeg også har en mer emosjonell tilknytning til fengselsbetjentrollen ettersom jeg selv har kjent på det presset som fengselsbetjenter er utsatt for og dermed forstår deres emosjonelle arbeid mer inngående. Jeg har prøvd å være refleksiv når det gjelder min førforståelse og informantenes førforståelse av meg, som kan ha påvirket forskningsdataene (Fog, 1999). Målet med et kvalitativt forskningsintervju er som regel ikke å «hente» kunnskap fra et objektivt tredjepersons-perspektiv, men snarere å utforske informantenes subjektive førstepersons-opplevelser.

#### **4.2.4. Etske betraktninger**

For å gjennomføre studier i kriminalomsorgen er det et regionalt ansvar å godkjenne forskningssøknader. Denne studien er godkjent regionalt i kriminalomsorgen. Studien er også godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste og rapportert inn til De Nasjonale Etske komiteene for forskning etter 22. juli.

##### *4.2.4.1. Informert samtykke*

Selv om studien var initiert av Ila og det var i ledelsens interesse at informantene skulle stille til intervju ble det understreket at dette var en vitenskapelig studie der deltakelsen var frivillig, og der informantene selv kunne velge om de vil svare på spørsmålene som ble stilt. Aktuelle informanter ble valgt ut av meg fra en liste Ila hadde over fengselsbetjentene som hadde jobbet på SHS-enheten, lederne som var direkte involvert i Fengslingen og lederne som hadde vært indirekte involvert.

Alle informantene fikk både muntlig og skriftlig informasjon om studien. De ble informert om at det var frivillig å delta og at de kunne trekke seg når som helst under studiens forløp. Samtlige informanter undertegnet et informert samtykkeskjema der de bekreftet at de var blitt gjort kjent med studiens innhold.

Som diskutert tidligere (kap. 3.3.2.1), presenterte fengselslederne meg som «en av oss» overfor fengselsbetjentene – trolig for å trygge fengselsbetjentene på at de kunne prate med meg om Fengslingen. Selv presentere jeg meg som forsker i alle sammenhenger på fengslet. Som nevnt tror jeg at fengselsledernes måte å presentere meg på kan ha bidratt til å øke fengselsbetjentenes villighet til å delta i studien, men tror imidlertid ikke at informantene faktisk så meg som «en av oss». Jeg tror dem jeg var i kontakt med under mitt forskningsopphold forsto at jeg var der som forsker. Det kan imidlertid blitt oppfattet fra enkelte informanter at ledelsens fremstilling av meg på denne måten ble oppfattet som en indirekte forventning til å delta i studien.

#### *4.2.4.2. Anonymitet*

Foruten redselen om å utgi taushetsbelagt informasjon om Breivik og forhold knyttet til sikkerheten var enkelte tjenestepersoner bekymret for om deres anonymitet ville bli ivaretatt hvis de deltok i studien. De var redde for at det de eventuelt sa i et intervju skulle bli fremstilt på en slik måte at noen ville kunne identifisere dem. Mens ekstern anonymitet handler om å ikke avsløre sin identitet utenfor feltet, handler intern anonymitet om å unngå at informantene i feltet ikke skal kunne identifisere hverandre (Tolich, 2004). Etersom det hadde blitt utførlig omtalt i media, var det ingen hensikt i å anonymisere hvilket fengsel avhandlingen utspilte seg.

Spørsmål om anonymitet ble stilt av potensielle informanter i uformelle settinger i fengselet, men også av informanter rett før intervjuet skulle starte. Jeg brukte derfor tid på å informere og avklare mine foranstaltninger slik at informantene skulle føle seg trygge på at



det deres anonymitet ville bli ivaretatt. Ingen, hverken utenfor eller internt på Ila skulle kunne identifisere dem i publikasjoner og videre formidling fra studien. Jeg informerte fengselsbetjentene om at de som ble intervjuet var valgt ut fra en gruppe på totalt 80-90 aktuelle informanter, og bare av den grunn ville det være vanskelig å finne ut akkurat hvem som hadde deltatt i studien. Dessuten forsikret jeg dem om at i artiklene ville det bare skilles mellom fengselsbetjenter og fengselsleder.

De 10 lederne som ble intervjuet var valgt ut blant ca. 40 ledere totalt på Ila. Noen ledere var mer selvsagte intervjukandidater på grunn av posisjon, og hvis man har svært god kjennskap til Ila kan det være mulig å resonnerer seg frem til hvem enkelte av informantene er. Noen informanter på ledernivå hadde imidlertid ikke en jobb tilknyttet Fengslingen, men en indirekte tilknytning i den. I de tilfellene jeg har sitert «opplagte» informanter har jeg vært forsiktig; alle utsagnene kunne vært fremsatt av flere informanter. Det er nok likevel umulig å unngå at «Ila-kjennere» vil kunne få en slags følelse av gjenkjennbarhet. Jeg har imidlertid gjort mitt beste for at ingen med sikkerhet skal kunne identifisere hvem som er sitert i avhandlingens artikler eller i kappen.

Den siste informantgruppen bestod av fire personer som jobbet ved en vanlig forvaringsavdeling. Det er flere forvaringsavdelinger på Ila og mange fengselsbetjenter som jobber på disse. Det er dermed usannsynlig at noen av de fire informantene i denne gruppen vil bli gjenkjent ettersom de ble intervjuet om temaer som angikk Ila generelt som organisasjon.

Jeg traff dessuten en rekke andre foranstaltninger for å ivareta informantenes anonymitet, som jeg også informerte informantene om på forhånd slik at de skulle være trygge på dette. Spesifikke utsagn som var avslørende med tanke på opphavsperson, ble utelatt. Utsagn jeg anså uheldig for personer i andre posisjoner, eksempelvis en leders kritikk av en annen leder, skulle enten omformuleres eller utelates. Jeg presiserte dessuten mitt forskningsetiske ansvar for å forhindre at enkeltutsagn skal kunne føre til vanskeligheter fordi anonymiseringen ikke er holdbar. Ved ett tilfelle fikk jeg for eksempel en beskrivelse av en arbeidssituasjon som kunne være aktuell å bruke, men den inneholdt også en kritisk uttalelse som kunne føre til at informanten ble gjenkjent. Følgelig utelot jeg i dette tilfellet å sitere informantens beskrivelse i artiklene.

14. november 2014 skrev VG at fengselsbetjenter ble utmattet av å jobbe med Breivik fordi han var manipulativ og ville prate om saken sin. På denne tiden sonet Breivik i Telemark fengsel, avdeling Skien. Denne informasjonen var ikke offisiell informasjon fra fengselet, men uoffisiell informasjon fra en ukjent informant. Siden jeg hadde data om

hvordan fengselsbetjenter på Ila erfarte å jobbe med Breivik, opplevde jeg denne lekkasjen som ubehagelig fordi jeg kunne mistenkes for å stå bak. Det var ingen som spurte meg direkte, men vi pratet om VG-lekkasjen i lunsjen på Ila. Ubegrepet jeg følte illustrerer hvordan det har vært å jobbe med en studie som dette. Alle sikkerhetsrutinene jeg fulgte i behandlingen av materialet og faren for lekkasjer gjorde at også jeg som forsker var «på tå hev».

Med de grepene redegjort for over, mener jeg at anonymitetshensyn - både av eksterne og interne er ivaretatt. Jeg vil også hevde at både konfidensialiteten vedrørende sikkerhetsmessige forhold og informantenes anonymitet ble godt ivaretatt både internt og eksternt med de grepene jeg tok. Det er viktig å presisere at jeg ikke har behandlet opplysninger som direkte angår Breiviks personvern da informantene har sørget for at jeg ikke mottok slik informasjon.

#### **4.2.5. Analyse**

Det er sentralt i vitenskapelige arbeid å redegjøre for hele analyseprosessen. I enkelte studier skrives det *om* datainnsamlingen før en går direkte over til å presentere analyseresultatet. I slike tilfeller mister en viktig informasjon om analysen, for i en kvalitativ studie påvirkes analysene også av hva som skjedde før studien startet, hva som skjedde under datainnsamlingsfasen og hvordan fremstillingen av data blir til teoretiske begreper. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hele analyseprosessen.

Før jeg gikk inn i feltet hadde jeg altså relativ god kjennskap til kriminalomsorgen, Ila og avdelingen der Breivik hadde vært fengslet, og jeg visste at det var blitt gjennomført større organisatoriske endringer i forbindelse med Fengslingen. Det jeg ikke visste, var hvilke konkrete sikkerhetstiltak og endringer som var blitt gjort. Jeg hadde lest studier om fengselsbetjentes arbeid og fengselsledelse, men disse var studier som handlet om hverdagslivet og ikke om en ekstraordinær situasjon der viktige verdier var truet. Jeg kjente også til, om enn litt mer perifert, litteraturen om organisasjoner og strukturelle utfordringer når omgivelsene endrer seg, men jeg hadde lite kunnskap om praksisfellesskap. Jeg gikk dermed inn i feltet med fokus på organisatoriske endringer og temaene arbeidskultur, profesjonalitet, sikkerhet og risiko tilknyttet Fengslingen. Selv om det var disse temaene var hovedfokus i intervjuguiden, valgte jeg en åpen tilnærming der informantene ble invitert til å

fortelle fritt om hvordan den ekstraordinære situasjonen hadde fortont seg sett fra den enkelte informants ståsted. I tillegg spurte jeg i slutten av hvert intervju om informanten hadde opplevd spørsmålene som relevante for Fengslingen, og om det var andre temaer hen ville utdype. Den åpne tilnærmingen i intervjuene frembrakte et nytt tematisk fokus som ble hovedfokuset i Artikkel 4, nemlig at fengselsbetjentene gjorde bevisste tilpasninger på fritiden for å unngå inntrykk vedrørende 22. juli-angrepene som kunne prege dem emosjonelt på en slik måte at det kunne bli vanskelig å ivareta sin profesjonalitet på jobb i møte med Breivik.

I utviklingen av hver enkelt artikkel har prinsippene for tematisk analyse vært førende (Johannessen et al., 2018; Braun & Clarke, 2006). Helt konkret gjorde jeg følgende i en tematisk analyse fra start til mål: I forberedelsesfasen, da jeg leste meg opp på den skriftlige dokumentasjon som Ila hadde fra tiden rundt Fengslingen – informasjonsbrev til alle ansatte, referater fra stabsmøter, risikovurderinger og lignende anså jeg det ikke nødvendig å kode og analysere. Dette var informasjon jeg som tidligere nevnt brukte som kunnskapsgrunnlag for intervjuene og for å få et større bilde av hva Fengslingen handlet om.

Rett etter et intervju gikk jeg gjennom notatene. Jeg hadde ikke tid til å transkribere intervjuene i sin helhet før noe senere. Jeg leste gjennom transkripsjonene så mange ganger at jeg nærmest så for meg samtalene med hver enkelt informant. Mens jeg jobbet med grovkoding av dataene (kodesfasen), så jeg etter flere gjennomlesninger at det utkrystalliserte seg tematiske områder. I kategoriseringsfasen i denne datadrevne prosessen (Album, 1996) ble kategorien «å bryte linja» etablert, som vil si at ledere enkelte ganger velger å hoppe over ledd i den byråkratsk hierarkiske linjestrukturen. Deretter startet arbeidet med å gjennomgå dataene for å kvalitetssikre dette funnet, samt få frem motivasjonen for «å bryte linja» og nyanseringene (rapporteringsfasen). Dette datadrevne arbeidet i rapporteringsfasen endte til slutt med kategoribegrepene ‘just do it’ og ‘need to know’ som ble skrevet frem som to hovedmotivasjoner for «å bryte linja» – det er dette Artikkel 1 handler om.

Alle fire artikler er jobbet frem på tilsvarende måte. Hvis jeg skal trekke frem en hovednøkkel til å få til en god analyse i denne studien, vil jeg si at det er å lese gjennom materialet så mange ganger at det «sitter godt i hodet». Det var meget verdifullt selv om det tok mye tid. Å gå så grundig inn i dataene mener jeg også kan forhindre selektive utvelgelser basert på egne interesser i et felt. Ingen er nøytrale i felt og min metodologiske posisjon i studiet av Fengslingen har jeg redegjort for tidligere. Ulike posisjoner kan dreie forskningsarbeidet mot et bevisst eller ubevisst ønskefokus og det er nødvendig med selvransakelse for å tydeliggjøre både det erkjente og det ikke-erkjente i en slik forskningsprosess (Fog, 1999). Selv om jeg personlig ikke hadde noe bevisst ønske om å

forske på hverken kontroversielle eller ukontroversielle temaer, kunne noe ubevisst ha medvirket til seleksjon av noen data. Jeg prøvde derfor å gå systematisk og grundig inn i dataene slik at det skulle være informantenes fokus på Fengslingen som case som preget min bevissthet, og ikke mine eventuelt ubevisste ønsker om alternative forskningsfokus. Jeg forstår dette i tråd med Fog (1999, s. 19) sitt begrep «profesjonell ferdighet»:

I utviklingen af samtalen som professionel færdighed skal jeg lære at bruge de ressourcer og mangler, jeg i udgangspunktet er udstyret med og lære at bruge dem (mig) med så megen omtanke og indsigt, som jeg kan mobilisere.

Jeg har i streben etter å utvikle min «profesjonelle ferdighet» jobbet med dataene på en måte som har redusert muligheten for en ubevisst forskningsmessig dreining, men jeg kan fortsatt ikke med sikkerhet utelukke at en slik dreining faktisk har skjedd. Jeg har imidlertid reflektert over og vært selvransakende når det gjelder dette kjernepunktet gjennom hele avhandlingen.

Analysene i artiklene har ikke vært bare datadrevne; beramningene og funnene har også vært påvirket av både empirisk og teoretisk litteratur. Det er mer riktig å beskrive analysene som datadrevne prosesser der dialogen mellom data og teori har hatt betydning. Hvordan avhandlingens data kan forstås innenfor den gjeldende teoretiske forståelsen av organisasjoner og praksisfellesskap, er sentralt å utdype.

## **5. TEORETISKE ANSATSER OM ORGANISASJONER OG PRAKSISFELLESSKAP**

I den ekstraordinære kritiske situasjonen på Ila oppsto det nye praksiser både individuelt og strukturelt. Hvordan disse praksisene til fengselslederne og fengselsbetjentene ble til i praksisfellesskapet der organisasjonsstrukturene var i endring, må ses i forhold til Ila som organisasjon. I Artikkel 1 og 2 bruker jeg Mintzbergs (1983) idealtyper «maskinbyråkratiet» for å beskrive den «vanlige» organisasjonsstrukturen til et fengsel med høyt sikkerhetsnivå, og «adhokratiet» for å beskrive hvordan maskinelle organisasjoner kan tilpasse seg særlig krevende situasjoner som Fengslingen. I tillegg er organisasjonskulturelle mekanismer relevante for å beskrive de organisasjonsmessige endringene som ble gjort i forbindelse med

opprettelsen av SHS-regimet. Disse endringene fikk betydning for forståelsen av formelle og uformelle prosesser i både praksisfellesskapet i SHS-enheten (Artikkel 3 og 4) og i ledergrupperingen (Artikkel 1 og 2). I dette kapitlet redegjør jeg for disse teoretiske bidragene for å gi grunnlag for å forstå artiklene mer utførlig.

Et fengsel med høyt sikkerhetsnivå har relativt tydelige organisatoriske grenser, og det er relevant å forstå hva en organisasjon er. Westley (1990, s. 339) definerer en organisasjon som « [...] a series of interlocking routines, habituated action patterns that bring the same people together around the same activities in the same time and space». Det er fengselsbetjentene og fengselslederne som utgjør organisasjonen gjennom bevisst arbeid i sine praksisfellesskap for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål – inkludert de praktiske tilpasningene og strukturelle endringene som ble gjort med hensyn til Fengslingen – som utgjør organisasjonen. Spørsmålet blir hvordan Ila som organisasjon ble (re)konstruert gjennom rutiner og praksiser i den ekstraordinære kritiske situasjonen Fengslingen var.

Før Fengslingen hadde organisasjonen Ila det man kan kalle «maskinelle trekk»; alle arbeidsoppgaver ble gjort innenfor et relativt rigid hierarki der arbeidsdelingen i hovedsak var vertikal, og mange av arbeidsoppgavene var betydelig prosedyreorientert (Morgan, 2006; Mintzberg, 1983). Lundeberg (2017) gir oss innsikt i rutiner og prosedyrer i forbindelse med tilbakeføringsarbeidet i kriminalomsorgen, mens denne studien gir innsikt i fengselspraksisene og rutinene til fengselslederne og fengselsbetjentene under Fengslingen. Kunnskapen om praksisfellesskapet til fengselslederne som presenteres i artikkel 1 og 2 gir innsikt i deres forståelse av situasjonen som videre fører til de strukturelle endringer i fengslingen. Fengselsbetjentene måtte forholde seg til disse strukturelle endringene, blant annet opprettelsen av SHS-enheten. Hvordan disse fengselspraksisene manifesterer seg i et arbeidsfellesskap og fører til strukturelle (formelle) endringer, er interessant å forstå mer inngående da det gir innsikt i hvordan fengselspraksiser formes av en ekstraordinær kritisk situasjon.

I følge Mintzberg (1983) fungerer en rigid og formalisert struktur bra når omgivelsene er stabile, men ikke når omgivelsene endrer seg og det er behov for tilpasning. Da Breivik skulle ankomme Ila oppsto behovet for raske organisatoriske endringer umiddelbart, og sikkerhetsmessige forbedringer skulle helst «vært gjort i går». Et krav om at Fengslingen skulle være forsvarlig kom ikke bare fra Ila sine egne ansatte, men også fra det norske folk, fra politiske myndigheter som hadde blitt rammet av terrorangrepet, og ikke minst fra media som dekket saken utførlig (Sørensen, 2017). Det vil si at kravet fra omgivelsene var på et helt annet nivå og stadfestet seg på andre måter enn det som er vanlig for et norsk fengsel. En

informant hadde en ironisk og lattermild bemerkning til det å endre strukturen: «Når vi skal gjøre noe effektivt og bra, da går vi vekk fra den strukturen vi har» (fengselsleder). Uansett var det klart at Fengslingen som en ekstraordinær kritisk situasjon representerte en unntakssituasjon hvor normale rutiner og prosesser måtte forbigås av hensyn til effektiviteten.

Videre i dette kapitlet belyses først organisasjonsstrukturen på Ila, før det går nærmere inn på Ilas organisasjonskultur og praksisfellesskap.

### **5.1. ORGANISASJONSSTRUKTUR: MASKIN VERSUS ORGANISME**

Organisasjoner er i flere litterære bidrag beskrevet gjennom metaforer (Burns & Stalker, 1961; Morgan, 2006; Mintzberg, 1983). Når en bruker metaforer overfører man (gjerne) betydningen av ord eller uttrykk fra et felt til et annet. En metafor innebærer som regel at ordet/uttrykket forholder seg til to betydningsområder og skaper en forbindelse mellom dem. Dette kan få oss til å se, tenke rundt, forstå og håndtere det aktuelle objektet/fenomenet (som metaforen forsøker å ordsette) på en ny måte; metaforer kan slik bidra til ny innsikt (Morgan, 2006). Metaforens styrke er at den skaper en bestemt måte å se verden på, mens dens svakhet er at den bare ser verden på denne bestemte måten, fra kun ett perspektiv, og tar ikke inn andre perspektiver på verden.

Det er spesielt to ulike organisatoriske metaforer jeg mener bidrar til innsikt i de organisatoriske utfordringer Ila sto overfor i den ekstraordinære kritiske situasjonen Fengslingen skapte. Metaforene gir som konfigurasjoner en forståelse av hvorfor en organisasjonsform som Ila utfordres når den opplever at sentrale verdier trues og når omgivelsenes krav får fremtredende betydning.

Den første metaforen er «maskinmetaforen». Adam Smith (1776/1991) skrev frem betydningen av spesialisering, arbeidsdeling og kapitaloppbygning i industrien, og forsto denne mekaniseringen av arbeidslivet som en effektivisering der kontrollen over arbeidet ble overtatt fra arbeiderne til ledere og maskiner. Nye prosedyrer og teknikker ble brukt for å disiplinere ansatte og skape aksept for nye rutineregimer i fabrikkproduksjon (Smith, 1776/1991). Styrken til maskinmetaforen er at den fungerer godt under forhold der en maskin fungerer godt (Morgan, 2006). Det er fem betingelser som må være oppfylt for at en maskin skal fungere godt. Den første er at oppgavene som skal utføres er så enkle at de kan håndteres av en maskin. Den andre er at miljøet er stabilt nok slik at produktet kan bli uforstyrret

maskinelt produsert ved bruk av spesialisering av funksjonsområder, standardiserte prosedyrer og stringente kommunikasjonskanaler. Den tredje er at maskiner fungerer best når en skal produsere det samme igjen og igjen. Den fjerde er at presisjonen er avgjørende, og den femte er at de menneskelige «maskindelene» må være gode på å tilpasse seg maskinens design. Det er også blitt hevdet at en mekanisk tilnærming til organisering kan føre til et tankeløst og ikke-spørrende byråkrati der uintenderte og uønskede konsekvenser kan oppstå. Det kan også føre til dehumanisering av de ansatte der apati, maktesløshet, uforsiktighet og mangel på stolthet kan bli konsekvenser i de lavere nivåene i en organisasjons hierarki. En mekanisk organisering dreper initiativ og fremmer at de ansatte adlyder ordre i stedet for å vise interesse og stille spørsmål rundt arbeidsoppgavene sine. Enkelt oppsummert, fører en mekanisk organisering til at de ansattes menneskelige atferd begrenses i stedet for at styrker og potensial i deres menneskelige kapasiteter mobiliseres (Morgan, 2006).

I håndteringen av Fengslingen trengte Ila nettopp å mobilisere alle de menneskelige styrkene hos de ansatte og «få det beste ut av dem». Et fengsel i ordinær driftsmodus vil driftes maskinelt i den forstand at å sikre at sikkerhetsprosedyrene blir gjennomført i henhold til instruks, står sentralt. Samtlige av avhandlingens artikler viser at lydighet og lojalitet var sentralt på Ila. Foruten at ledere poengterte lojaliteten, valgte fengselsbetjentene å arbeide lojal og aktiv for å realisere beslutninger og vedtatte prosedyrer brøt for eksempel ved å «bryte linja» slik som beskrevet i Artikkel 1. Artikkel 3 beskriver hvordan fengselsbetjentene lojalt overholdt de krevende sikkerhetsprosedyrene selv om enkelte mente at prosedyrene ble for lite diskutert. Logikken demonstreres også i artikkel 4 der en fengselsbetjent uforvarent brøt sikkerhetsprosedyren og rapporterte seg selv.

Mintzberg (1983) beskriver de samme egenskapene som Smith påpeker i sin maskinmetafor, i det han benevner 'maskinbyråkratiet' og/eller 'kontrollbyråkratiet'. Denne konfigurasjonen kjennetegnes av høy grad av spesialisering, rutineoppgaver og formaliserte prosedyrer. Det er regel- og rutineorientering, og posisjoner er formalisert i flere nivåer vertikalt og horisontalt. Et fengsel med høyt sikkerhetsnivå kan ses som et maskinbyråkrati/kontrollbyråkrati blant annet fordi det har bygget opp virksomheten rundt detaljerte sikkerhetsrutiner. Det vil si at en fengselsbetjent vet hva hen skal gjøre i detalj. Når hen kommer på jobb, hentes først nøkler og alarm, før hen går til avdelingen. Utlåsing av innsatte starter på et bestemt tidspunkt og skal skje etter en bestemt prosedyre. Når døren låses opp, skal en fot først settes mot døren for å forhindre at døren kan eksempelvis bli sparket opp og treffe fengselsbetjenten. Hvis en slik situasjon inntreffer, blir fengselsbetjenten hengende fast i døren siden nøkkelen er festet til beltet med en lenke. Når foten er riktig

plassert banker fengselsbetjenten på døra, låser opp, går inn på cella og samtidig sier hyggelig «God morgen», og ser etter livstegn hos innsatte. Alle dører åpnes slik fra den innerste enden av fengselsgangen til den ytterste. Dagen fortsetter med slike gjennomgående prosedyrer som skal utføres på bestemte tidspunkter og på bestemte måter. Eksempler på dette er utslipp til arbeid, følging av innsatte til jobb og skole, metallportalvisitasjon, visitasjon av celler, urinprøvetaking, transporter ut av fengselet og så videre. Alle disse arbeidsoppgavene skal gjennomføres i henhold til detaljerte prosedyrer, noe som viser en viss grad av maskinelle trekk ved organisasjonen. Sikkerhetsprosedyrene i fengsel er slik Morgan (2006) beskriver relativt enkle oppgaver som gjøres gjentatte ganger i et stabilt miljø – det er det samme som skal gjøres (produseres) igjen og igjen. I tillegg må arbeidsoppgavene gjøres med en viss grad av presisjon, og de menneskelige «maskindelene» må kunne tilpasse seg «maskinens design» (Morgan, 2006). I Artikkel 3 kommer fengselsbetjentene på Ila sterke lojalitet til jobben frem – en lojalitetsform hos ansatte Morgan (2006) anser en form for tilslutning til organisasjonen som nødvendig for deres tilpasningsdyktighet til «maskinens design», men som kan føre til passivitet. Fengselsbetjentenes refleksjon reduseres i SHS-regimet og kan forstås som en form for passivitetsorientering i arbeidet, da de kun skal gjøre jobben akkurat slik den er beskrevet.

Weber (1997) forstår en byråkratisk organisasjon som en organisasjon med presisjon, hurtighet, klarhet, regelmessighet, pålitelighet og effektivitet, der en søker å realisere dette ved å fordele arbeidsoppgaver i et hierarki med overvåkning og detaljerte regler. Byråkratiteori fokuserer på at arbeidsoppgavene skal løses av personer med riktig kompetanse og at hver enkelt arbeidstaker har spesifikke arbeidsoppgaver. Det er fengselsbetjentene som har kompetanse til å utføre sikkerhetsrutiner som nevnt over på en lojal måte. Artikkel 2 viser at fengselslederne i håndteringen av Fengslingen overførte arbeidsoppgaver som tradisjonelt tilhører andre profesjoner til fengselsbetjentene fordi de ble ansett som (de mest) pålitelige i utførelsen av sikkerhetskritiske arbeidsoppgaver. Fengselsbetjentene fikk dermed en mer fremtredende posisjon i Fengslingen enn de vanligvis har i en ordinær fengsling.

I et byråkrati er makt og autoritet klart definert på en legitim, rettferdig og stabil måte som er respektert. Weber (1997) påpeker at nettopp sosial aksept gjennom legitimitet er sentralt i stabiliseringen av maktrelasjoner. For Ila sin del ga Fengslingen legitimitet til å iverksette et inngripende sikkerhetsregime (SHS). Artikkel 1 viser det til samfunnsborgernes reaksjoner på 22. juli-angrepene som var så sterke at enkeltpersoner i redsel ringte til Ila for å forsikre seg om at Breivik var forsvarlig fengslet (Sørensen, 2017). I følge Boin (2001) og Shalev (2011) er høysikkerhetsfengsler krevende å legitimere hvis ikke samfunnet opplever at det er et utstrakt og akutt behov slike fengselsregimer. Legitimitet skapes ofte når større



voldsepisoder og/eller rømninger blir kjent gjennom media og påvirker folkeopinionen og politisk ledelse til å ønske/kreve mer repressive fengselsregimer.

En helt annen måte å forstå organisasjoner på er å betrakte dem som organismer (Morgan, 2006). Hovedstyrken til organismemetaforen er forståelsen av relasjonen mellom en organisasjon og omgivelsene – i motsetning til maskinmetaforen som ignorerer omgivelsene og behandler en organisasjon som et lukket system. Organismemetaforen, slik Morgan (2006) beskriver den, innbyr til å forstå organisasjoner som åpne fleksible systemer i kontinuerlige, pågående og interaktive prosesser med omgivelsene. En annen styrke ved denne metaforen er at ledelsens systematiske oppmerksomhet på hvilke behov organisasjonen må dekke for å overleve. Dette fokuset på å overleve står i kontrast til det klassiske fokuset på spesifikke operasjonelle mål, men gir økt fleksibilitet fordi det å være i kontinuerlig utvikling ansees som en ønsket tilstand (i motsetning til det klassiske fokuset på mål hvis oppnåelse anses som den ønskede slutt-tilstanden organisasjonen skal strebe mot å virkeliggjøre). Når vi ser organisasjoner som organismer blir vi oppmerksomme på at en organisasjon alltid har en rekke muligheter samtidig som den er åpen for nyskapende prosesser. Organismemetaforen gir dessuten et viktig perspektiv på interorganisatoriske relasjoner (Morgan, 1983).

En svakhet ved organismemetaforen er at forholdet mellom en organisasjon og dens omgivelser kan bli for konkret. Det er misforstått at organisasjoner må tilpasse seg omgivelsene eller at det er omgivelsenes naturlige seleksjon som forårsaker at noen organisasjoner overlever (de som er best tilpasset) og andre ikke – slik økologer tenker om organismer i naturens økosystemer. Hadde organisasjoner vært gjenstand for en slik «naturlig seleksjon» ville det gitt den enkelte organisasjon liten innflytelse i kampen for overlevelse. En organisasjon kan for eksempel velge om den vil konkurrere eller samarbeide med andre organisasjoner. Organisasjoner har heller ikke som organismer funksjonelle enhetsorganiseringer (som hjerte, lunger, blod o.l.) som bidrar til at organismen utgjør en helhetlig, balansert og homeostatisk totalfunksjon. Det er i stedet ofte slik at ulike enheter i en organisasjon lever sine egne, separate liv, og noen ganger også i opposisjon til hverandre (Morgan, 1983).

Fengslingen viser at Ila (i organisasjonen) hverken er en total funksjonell enhetsorganisering eller at ulike enheter i organisasjonen lever separate liv. I stedet fremtrer en 'stivhengighet' – slik March (1991) og Jacobsen (2004) bruker begrepet – det vil si at Ila er tro mot den mekaniske driften av fengselet som håndterer ordinære fengslinger, men avviker fra strukturen når de ser at de trenger større grad av fleksibilitet. I forbindelse med Fengslingen ble enkelte deler/enheter i organisasjonen 'løskoblet' (March & Olsen, 1976;

Weick, 1976) og disse ble mer organisk orientert. Dette belyses i Artikkel 1 gjennom at Ila-ledelsen løskoblet og «brøt linja», og i Artikkel 2 ved at fengselslederne improviserte på bakgrunn av erfaring og gjorde enkelte organisatoriske grep som avvek fra ordinær organisering. Tilsvarende viser Artikkel 4 hvordan fengselsbetjentene endret sin forståelse av 'profesjonalitet' til også å omfavne privatlivet. De innså at de måtte unngå sterke inntrykk knyttet til 22. juli-angrepene slik at eventuelle emosjonelle reaksjoner ikke skulle påvirke deres profesjonalitet i arbeidet med den innsatte (gjerningspersonen). Fengslingen ble altså håndtert på den måten at det ordinære ble opprettholdt samtidig som organisasjonen ble tilpasset de rådende omstendighetene (den ekstraordinære kritiske situasjon), hvilket best kan karakteriseres som en stivhengighetstilnærming.

Burns og Stalker (1961) er kjent for sin distinksjon mellom den mekaniske og den organiske tilnærmingen til organisasjonsforståelse. De hevder organisasjonen trenger en mer organisk og fleksibel tilnærming at for å kunne håndtere store endringer i omgivelsene. Woodward (1965) viste spesifikt hvordan teknologier gir føringer og krav til organisasjoner, og at organisasjoner må tilpasse seg og etablere en struktur som er hensiktsmessig for teknologien. Woodwards forskning impliserer at byråkratisk-mekaniske organisasjoner kan være mer høvelig for bedrifter som driver med masseproduksjonsteknologi, men at små enheter eller prosess-systemer av produksjon trenger en annen tilnærming. Burns og Stalker (1961) påsto imidlertid at det er ingen garanti for at en organisasjon finner en måte å håndtere endringer i omgivelsene på som fungerer for organisasjonen.

Lawrence og Lorsch (1967) hadde en idé om at organisasjoner som opererer i usikre og turbulente omgivelser må tilstrebe større grad av intern differensiering enn organisasjoner som opererer i mindre komplekse omgivelser. De fant at konvensjonelle byråkratier med hierarkier og regler fungerer relativt godt i relativt stabile omgivelser. I turbulente omgivelser derimot, trenger byråkratiske hierarkier å omstilles til flerdisiplinære grupper der personer med ferdigheter i koordinering og konfliktløsning er nødvendig. Lawrence og Lorsch (1967) gir oss dermed presisjon og innsikt til å kunne hevde om at enkelte organisasjoner må være mer organiske for å håndtere krevende omgivelser.

Et trekk ved mekaniske organisasjoner er at interne kommunikasjonssystemer er sendrektige og dårlig egnet hvis omgivelsene endrer seg og behovet for rask informasjonsformidling blir prekært (Mintzberg, 1983). I en mekanisk og lagdelt organisasjon foretrekkes nemlig «the management information system» (MIS), som vil si at informasjon skal formidles formelt langs den vertikale linjen i organisasjonshierarkiet, altså fra underordnede til nærmeste overordnede, som igjen videreformidler informasjonen til sin

nærmeste overordnede og så videre. Mintzberg (1983) poengterer at svakheten ved et slikt kommunikasjonssystem er at informasjon kan gå tapt på veien fordi den formidles gjennom flere personer på ulike nivåer. Informasjon kan bli stoppet, fordreid eller forsinket i et slikt system, og systemet i seg selv kan være til hinder når ting haster. Som Artikkel 1 belyser, var det nettopp behovet for rask informasjonsformidling som gjorde at fengselslederne i tillegg til den maskinelle organiseringen etablerte en koordineringsgruppe. Denne jobbet direkte med problemstillinger rundt Fengslingen og hadde en mer dynamisk form enn det maskinmetaforen beskriver. Fengselslederne valgte også, uformelt, å bryte den hierarkiske linja ved å hoppe over nivåer for å kunne iverksette tiltakene raskere samt unngå at alle i linja fikk sensitiv informasjon som de strengt tatt ikke trengte.

Artikkel 1 og 2 belyser hvordan fengselslederne «brøt linja» («the chain of command») i sin håndtering av Fengslingen fordi de kjente til svakheter ved «linjas» kommunikasjonsstruktur som kunne føre til at informasjon kom for sent frem og kunne bli fordreid. Studien tydeliggjør nettopp Mintzbergs (1983) poeng om forsinket og upresis informasjon i MIS. Ettersom Ila trengte rask og presis informasjon om Breiviks tilstand, ble det besluttet at avdelingslederen personlig skulle ta alle mer dyptgående samtaler med Breivik. På denne måten kunne relevant informasjon fra samtaleene gå direkte til koordineringsgruppen, og nye sikkerhetstiltak kunne iverksettes umiddelbart om nødvendig.

Røvik (2007) bruker begrepet organisatorisk kontraksjon for å beskrive avbyråkratisering i organisasjoner. Han beskriver at denne sammentrekningen skjer både horisontalt og vertikalt i organisasjonen i den hensikt å effektivisere driften. Artikkel 1 viser hvordan enkelte fengselsledere uformelt velger «å bryte linja» sekvensielt, men fortsatt har en stivhengighet til det «å gå linja». Dette er en form for vertikal kontraksjon. Artikkel 2 viser hvordan fengselsledere på Ila gjør en formell og varig beslutning om å avvike fra den formelle organisasjonsstrukturen. Dette gjør de ved å flytte arbeidsoppgaver tilhørende andre profesjoner fra «support staff» til fengselsbetjentene, det vil si en form for horisontal kontraksjon. Fengselsledere tar også over fengselsbetjentenes arbeidsoppgaver og kan forstås som en form for vertikal kontraksjon for å få til en pålitelig fengsling. I «metaforverdenen» kan den vertikale og horisontale kontraksjonen som skjer i en ekstraordinær kritisk situasjon sammenlignes med menneskets fysiologiske reaksjon ved stress. Da trekker blodet seg vekk fra de ytre delene av kroppen (hender og føtter) og inn mot de store muskelgruppene som forbereder kroppen til kamp eller flukt (Cannon, 1932). Tilsvarende skjer ved Ila i den ekstraordinære kritiske situasjonen ved at vertikale og horisontale ledd kuttes slik at prekære arbeidsoppgaver blir gjennomført av de som er ansett som mest pålitelig i organisasjonen.

Sagt på et annen måte blir fengselsmaskinen i dette tilfellet til en organisme som trekker seg sammen.

Disse organisatoriske tilpasningene skjedde fordi omgivelsene endret seg med Fengslingen, og med den befant Ila seg i en ekstraordinær kritisk situasjon organisasjonen ikke hadde vært i tidligere. Mintzberg (1983) bekrefter at maskinbyråkratiet kan være ineffektivt hvis ikke oppgavene og omgivelsene er enkle og stabile. Stor grad av sentralisering og kontroll fører til at organisasjoner blir ineffektive i håndteringen av endringer i omgivelsene. Den enkle struktur (lite lederhierarki, få eller ingen støtteenheter og løsere sammensatt avdeling med ansatte etc.) og adhokrati (organisk struktur, lite formalisering, horisontal og funksjonell organisering etc.) er ifølge Mintzberg (1983) de organisasjonsformer som fungerer best i skiftende og ustabile omgivelser da de er mindre formaliserte. Den enkle struktur og adhokratiets uformelle og fleksible kjerne egner seg godt til å håndtere organisatoriske endringer siden organisasjonsstrukturen legger til rette for raske beslutninger og enkle arbeidsoppgaver (Morgan, 2006). Bennis (1966) poengterer at adhokrati er en organisasjonsform for midlertidige organisasjoner<sup>10</sup> som er godt egnet til å ta seg av komplekse og usikre arbeidsoppgaver i turbulente omgivelser. Fokuset på et sluttprodukt (på Ila: «en forsvarlig Fengsling») i stedet for på funksjonell tilpasning gjør at arbeidsstrukturen oppfordrer til en fleksibel og innovativ atferd som er mer progressiv enn den maskinbyråkratiske strukturen. Ila må bryte den hierarkiske linjestrukturen og avvike fra «the management information system» i forbindelse med iverksettelse av tiltak knyttet til Fengslingen, kan ses som adhocaktige tilpasninger. Disse gjorde Ila som organisasjon mer fleksibel og bedre i stand til å håndtere omgivelsenes krav og usikkerhet rundt Fengslingen.

En fengsling i en ordinær situasjon får som regel svært lite av offentlighetens oppmerksomhet. Under Fengslingen av Breivik derimot, bidro den store offentlige interessen og massive mediaomtale til at skillet mellom omgivelsene (samfunnet) og fengselet (Ila) ble mindre. Forskning har vist at oppmerksomhet fra utsiden får betydning for livet på innsiden av et fengsel (DiIulio, 1990) og denne avhandlingen har avdekket at livet til fengselsbetjentene utenfor fengselet (i samfunnet) også ble påvirket av den ekstraordinære situasjonen i fengselet. Utenfor fengselet kunne de bli utsatt for sterke inntrykk fra terrorhandlingenes konsekvenser og den kollektive forferdelsen de skapte. I Artikkel 4 viser analysen hvordan fengselsbetjentene prøvde å distansere seg emosjonelt fra 22. juli-angrepene ved å ikke delta i rosetog og lignende sosiale aktiviteter. De forsøkte også å unngå steder som

---

<sup>10</sup> 'Midlertidige organisasjoner' vil si organisasjoner som konstrueres når en oppgave skal løses og som avvikles når oppgaven er løst.

var forbundet med terrorangrepene og medias massive dekning av saken. Fængselsbetjentene mente de trengte å «tømme hodet» for inntrykk fra terrorhandlingenes effekt på samfunnet og de sterke emosjonelle reaksjonene dette skapte for å kunne være profesjonelle i møtet med Breivik. På vei til og fra jobb måtte fængselsbetjentene passere journalister fra hele verden som hadde forskanset seg utenfor fængselet. Dette gjorde det vanskelig å «legge vekk» følelser fra både terrorangrepet og arbeidet med Fængslingen på vei til og fra jobb, og dermed skape en ønsket buffer mellom fængselet og samfunnet. Fængslingen viser at i en ekstraordinær kritisk situasjon er ikke fængselsmuren og Norges mest inngripende fængslingssystem (SHS) nok til å opprettholde et skille mellom lovbrudd og gjerningsperson for fængselsbetjenten som står i jobben med innsatte i fængselet. Med Fængslingen ble de relativt klare grensene mellom fængselsjobben og samfunnet for øvrig mindre tydelige for de ansatte på Ila.

## **5.2. ORGANISASJONSKULTUR OG PRAKSISFELLESSHAPENE**

Organisasjoner kan forstås som kulturer. Alvesson (2001) mener at 'kultur' bør ses som «a shared and learned world of experiences, meanings, values, and insights that might be expressed, reproduced and communicated partly in symbolic form» (s. 17), mens Thompson (1990) mener at kultur refererer til «the symbolic character of social life, to the patterns of meaning embodied in the symbolic forms exchanged in social interaction» (s. 12). 'Kultur' i organisasjonssammenheng kan også ses på som regelfølgende aktiviteter eller såkalte «enactments» som er skapt av en organisasjons medlemmer eller pålagt dem (Morgan, 2006; Alvesson, 2001). Crawley (2004b), som har studert organisasjonskultur og «arbeidspersonligheter» blant fængselsbetjenter, hevder at fængselsbetjentkultur består av:

The values, beliefs, attitudes, customs and working practices that influence the quality of the regime, the «tone» of the prison, and the consequent relationships between prison officers and prisoners, and between officers themselves. (s. 35)

Crawleys definisjon sier hva organisasjonskultur er, men ikke hvordan organisasjonskulturen blir formet. Riley (2000) bruker begrepet 'sensemaking' om hvordan fængselsbetjenter former sin organisasjonskultur i det de skaper og strukturerer forståelse

kontinuerlig. En kultur kan forstås som et aktivt og levende fenomen som skapes og gjenskapes av menneskene som er en del av den (Morgan, 2006). Organisatoriske strukturer, regler, mål, jobb-beskrivelser og standardiserte prosedyrer fungerer som fortolkninger når de skal omsettes til praksis og setter rammene for hvordan mennesker forstår konteksten de jobber i. Strukturene, reglene og prosedyrene med videre er artefakter som skaper en formbar og levede realitet (Morgan, 2006). Denne forståelsen av artefakter ligger til grunn for i Artikkel 3 om hvordan fengselsbetjentene forstod de nye sikkerhetstiltakene som ble etablert med SHS-enheten.

Westrum (1992, s. 402) beskriver hvordan ulike organisasjonskulturer håndterer «safety»-relatert informasjon. Han skiller mellom det han kaller patologisk kultur, byråkratisk kultur og generativ kultur. En byråkratisk kultur håndterer «safety» informasjon slik at de ikke oppdager informasjonen og budbringere blir bare lyttet til hvis de når frem i en organisasjon der ansvaret er delt. Feilhandlinger i organisasjonen kan føre til lokale korrigeringer og nye ideer er ofte basert på tidligere problemer. En generativ kultur søker aktivt «safety» informasjon der budbringere av slik informasjon er trent og blir belønnet for å løfte den frem. Ansvaret er delt og feil fører til større reformer der nye ideer er ønsket velkommen.

Det kan imidlertid hevdes at tilnærmingen i Fengslingen har trekk i form av en patologisk kultur. En patologisk kultur ifølge Westrum (1992, s. 402) håndterer «safety information» som «failure is punished or concealed», «new ideas are actively discouraged», «messengers (whistle-blowers) are shot» and «responsibility is shirked». Trekk av denne kulturen kommer frem i Fengslingen da det var uttalt en stalinistisk tilnærming og nulltoleranse for avvik (Artikkel 2). Det ble også uttrykt at de som gjør feil ikke får jobbe videre i SHS og det var en reell frykt for å gjøre feil blant fengselsbetjentene (Artikkel 2 og 3), selv om en fengselsbetjent følte seg forstått da han gjorde en ubevisst feil. I artikkel 1 dokumenteres det at ledelsen uttrykkelig poengterer lojalitet og iverksetter tiltak for å hindre lekkasjer til media, samtidig som nye ideer ikke skal få vokse frem, men begrenses (Artikkel 3). I artikkel 2 uttrykker også fengselsledelsen mistillit til flere yrkesgrupper ved fengselet ved å overføre deres arbeidsoppgaver til fengselsbetjentene i et såkalt A-team. Det innebærer også at det var en mistillit til de fengselsbetjenter som ble vurdert som uaktuelle å jobbe på SHS. Konsekvensen av en slik patologisk «security culture» som beskrives i Fengslingen er at det fører til mistillit og hemmelighold noe som i seg selv svekker sikkerheten.

Kultur-metaforen kommer fra ideen om ‘kultivering’ (Morgan, 2006), som vil si bearbeidings- og utviklingsprosessen av et samfunnssystemets kunnskap, ideologi(er), verdier,

regler og daglige ritualer. En av hovedstyrkene til en slik organisasjonsforståelse er at den retter oppmerksomheten mot den symbolske betydningen av de ulike delene av organisatorisk liv. Kultur-metaforen gir også fokus på den menneskelige siden av en organisasjon. Menneskenes tilstedeværelse i ulike deler av et system skaper og gjensker mening ved å bidra til å forme en organisasjons aktiviteter gjennom å påvirke ideologier, verdier, oppfatninger, språk, normer og seremonier (Morgan, 2006). Artikkel 3 viser hvordan fengselsbetjentene skapte mening av de nye sikkerhetstiltakene og hvordan de lojalt fulgte eksempelvis rigide sikkerhetsprosedyrer (og det å ikke prate) selv om det var en mer mekanisk måte å jobbe på enn det de var vant med. Denne måten å jobbe på går betraktelig lenger enn det Fredwall (2015) kaller et ordensvoktende ideal der ro og orden er sentrale verdier, men også det å prate og lytte, være tydelig og sette grenser med empati og dømmekraft. Det ordensvoktende ideal er dermed et relasjonelt ideal noe som er minimert i fengselsbetjentenes rolle i Fengslingen der de skal prate så lite som mulig med Breivik og følge detaljerte sikkerhetsprosedyrer.

Omgivelsene til en organisasjon er ikke like lette å kontrollere som dens interne forhold. Ideer og oppfatninger om hvem som utgjør en organisasjon, hva den gjør og hvilke omgivelser den opererer i har stor betydning for en organisasjons selvrealisering (Morgan, 2006). Det er ofte organisasjonen selv som skaper begrensninger, barrierer og situasjoner som kan skape problemer. Organisatorisk endring skjer ikke bare gjennom implementering av nye teknologier, regler, systemer og prosedyrer, men også gjennom endring av oppfatning og verdier. Såkalte meningsnettverk kan binde medlemmer av organisasjonen sammen, men kan også få motsatt virkning. Organisatorisk endring er vanskelig å få til fordi kulturer er selvorganiserende og alltid under utvikling (Morgan, 2006).

Organisasjoner prøver generelt å redusere usikkerhet når det er mulig å iverksette buffer-funksjoner eller rutiner. Dette kommer frem også i Artikkel 3 og beskrivelsen av etableringen av SHS-enheten på Ila. Fengselsbetjentene forholdt seg som fellesskap aktivt til prosedyrene det var besluttet skulle gjennomføres under Fengslingen. Det vil si at flere av fengselspraksisene som oppstod blant fengselsledere og fengselsbetjenter ble dannet i den spesifikke konteksten de befant seg i. Slike kontekstspesifikke arbeidsgrupper blir av Wenger (2018) kalt 'praksisfellesskap' (communities of practice). Disse dannes når deltakerne har et felles anliggende og/eller deler en bekymring for noe de lærer håndtere bedre gjennom regelmessig interaksjon. Hovedfokus i denne teorien er læring som sosial deltakelse i små samfunn, der aktive deltakere i disse praksisene konstruerer identiteter gjennom relasjon og læring (Wenger, 2018). Deltakerne i et praksisfellesskap forhandler med hverandre hvordan de

skal oppføre seg, hva de skal gjøre og hvordan de skal forstå sine relasjoner til organisasjonen for øvrig. I disse forhandlingene skaper de sammen sine egne praksiser, rutiner, ritualer, artefakter, symboler, konvensjoner, fortellinger og historier. Enkelte praksiser er kortvarige, men kan samtidig bli så intense at de blir til etablerte praksiser som endrer identitetene til de involverte (Wenger, 2018). Det må imidlertid være tre komponenter til stede for at en gruppe skal kunne danne et praksisfellesskap. Det må være et domene der medlemmene gjennom felles interesser i en aktivitet har en felles identitet. Det må være et domene der medlemmene av samfunnet engasjerer seg i aktiviteter og hjelper, lærer og deler informasjon med hverandre. Det må også være en uformell praksis der deltakerne må interagere og utføre noe sammen over tid. Deltakerne må dessuten ha et felles repertoar av ressurser som inkluderer historier, verktøy, erfaringer og felles måter å håndtere et typisk problem på.

De fleste praksisfellesskap har ikke et konkret navn eller noe medlemskort. Det er snakk om mer uformelle fellesskap der arbeidstakere sammen organiserer arbeidet som skal gjøres på en slik måte at de får jobben gjort. Læringen er enkelte ganger mer markant og intensivt ved at de læringsmessige situasjonene har en viss grad av familiaritet, eller at muligheten til å respondere rutinemessig utfordres ved overganger når vi går inn i nye praksiser (Wenger, 2018). Wenger (2018) poengterer at det er i nye situasjoner hvor praksisfellesskapet blir utfordret og engasjert i nye praksiser, at deltakerne lærer, skaper kunnskap og former sine identiteter i daglig interaksjon. Den formelle koordineringsgruppen som ble opprettet på Ila (Artikkel 1) er i overensstemmelse med Wengers beskrivelse av praksisfellesskap. Det var en mindre gruppe, som også uformelt og over tid, jobbet aktivt med akutte problemer det hastet å få løst underveis i de to årene den eksisterte. Fængselslederne besluttet gjennom diskusjoner i sitt praksisfellesskap å løskoble organisasjonsstrukturene på Ila (eksempelvis overføring av arbeidsoppgaver fra støttefunksjonene til fængselsbetjentene) (Artikkel 2). På bakgrunn av sitt felles repertoar improviserer de her frem gode løsninger som deretter ble besluttet iverksatt som fængselspraksiser i en fængselsorganisasjon de kjenner godt. Disse praksisene medførte at fængselsbetjentene som jobbet på SHS-enheten ble sosialt disiplinert (regulert omgangspraksis med Breivik) og sosial isolert (fra kolleger som jobbet på andre avdelinger) (Artikkel 3), og de ble naturlig nok mer passive i arbeidet enn det de gjorde i avdelingen før SHS-regimet ble opprettet, men også sammenlignet med fængselsbetjenter generelt slik Fredwall (2015) beskriver hvordan de jobber aktivt med innsatte etter et ordensvoktende, oppdragende, medvandrende, veiledende og transformerende ideal. Denne passiviteten i praksisfellesskapet på jobb sto i motsetning til den aktive tilnærmingen



fengselsbetjentene valgte å ha på fritiden for å verne seg mot emosjonelle reaksjoner på 22. juli-angrepene som kunne gjøre det vanskelig(ere) å opptre profesjonelt på jobb (Artikkel 4).

Dette kapitlet har løftet frem avhandlingens fokus på kulturelle og strukturelle teoretiske forståelser av praksiser og rutiner på Ila i en ekstraordinær kritisk situasjon.

### **5.3. ILA SOM ORGANISASJON I EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON**

Så langt i dette kapitlet har organisasjonsstrukturelle og -kulturelle utfordringer blitt belyst på en teoretisk måte som gir større innsikt i Ila organisatoriske mekanismer som oppsto i forbindelse med Fengslingen. Ila eksemplifiserer Morgans (2006) poeng om at vellykkede organisasjoner tilpasser seg ulike organisatoriske strukturelle løsninger ut fra hva som er nødvendig for å håndtere de rådende omgivelsene. Jeg har vist at Ila gjorde dette ved å opprette en egen koordineringsgruppe med fengselsledere som fattet formelle beslutninger og ved at disse fengselslederne «brøt linja» når det hastet med å iverksette beslutninger. Fengselsbetjentene gjorde individuelle tilpasninger på fritiden for å unngå emosjonelle reaksjoner som kunne påvirke deres profesjonalitet på jobb. Fengselslederne gikk ikke helt vekk fra den maskinbyråkratiske strukturen, men valgte enkelte ganger å avvike fra den når de anså det som hensiktsmessig. Fengselslederne fortsatte altså å forholde seg til Ila opprinnelige organisasjonsstruktur, ved å innta en stiavhengighetsposisjon der de løskoblet seg fra den maskinelle organisasjonsstrukturen og anla en mer organisk tilnærming når det var nødvendig for å håndtere den ekstraordinære kritiske situasjonen. Nå som Fengslingen er over ser det ut til at Ila og avdelingen har gått tilbake til den mekaniske strukturen.

De ordinære maskinelle organisasjonsstrukturene på Ila og de organisatoriske endringene som ble gjort for å få en mer organisk og adhokratisk struktur i forbindelse med Fengslingen, viser hvordan organisasjoner rekonstruerer seg selv for å nå sine mål, også i ekstraordinære kritiske situasjoner. Det store overordnede teoretiske spørsmålet i denne avhandlingen er: «Hva utvikles av fengselspraksiser i en ekstraordinær kritisk situasjon?». Det forenklete svaret er at det gjøres endringer i fengselspraksiser både i praksisfellesskap og i organisasjonsstrukturen på grunn av krav fra organisasjonens omgivelser. Denne innsikten tar jeg med meg inn i den konkluderende diskusjonen om den ekstraordinære kritiske Fengslingen.

## **6. KONKLUDERENDE DISKUSJON: EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON I FENGSEL**

I dette kapitlet trekkes noen oppsummerende og konkluderende linjer på tvers av de fire artiklene. Jeg vil først analysere Fengslingen før jeg diskuterer verdien av det nye begrepet 'ekstraordinær kritisk situasjon i fengsel'. Denne begrepsutviklingen er et resultat av arbeidet med artiklene. I denne kappen har begrepet blitt videreutviklet frem til det som nå skal presenteres som sluttresultatet av en prosess som har pågått gjennom hele avhandlingsarbeidet.

Deretter vil kunnskapen om fengselslederens og fengselsbetjenters arbeidspraksiser som denne studien har frembrakt bli drøftet i lys av tidligere forskning på disse to ansattgruppene. Jeg vil også gi en kritisk diskusjon av kunnskapen denne studien har frembrakt, før jeg til slutt poengterer hva kriminalomsorgen kan lære av erfaringene fra Fengslingen.

De fire artiklene gir et bilde av praksiser og rutiner som sprang ut av den ekstraordinære kritiske situasjonen Ila var i under Fengslingen. Samtlige artikler viser en tidsavgrenset trusselsituasjon der viktige verdier settes i spill. For å få et bedre bilde av og underbygge at det var en ekstraordinær kritisk fengsling Ila sto ovenfor vil jeg her analysere situasjonen ut ifra det Busmundrud et al. (2015) og Standard Norge (2012/2014) kaller en trefaktormodell. Trefaktormodellen bidrar til å vise forholdet mellom trusler, verdier, sårbarheter og hva som er de naturlige sikringstiltakene for å redusere risikoen i Fengslingen ut over det som kommer frem i artiklene. Hvordan Ila imøtegikk bestillingen om å være forberedt på «alt som kan skje» skal jeg altså vise i et utvidet risikobilde av Fengslingen for å synliggjøre verdiene som sto på spill, truslene i Fengslingen og hvilke sårbarheter Ila sto ovenfor (Busmundrud et. al., 2015; Standard Norge, 2012/2014). Analysen viser at flere av informantene gjør det klart at Ila på innsettelsestidspunktet ikke var dimensjonert for å gjennomføre fengslingen av en terrorist som innebar flere risikoscenarier, som fare for anslag utenfra fra andre terrorceller for å befri Breivik, egeninitiert rømning for å kunne fortsette vold og drap i samfunnet, opprør, gisseltaking, vold, selvsykdom og forgiftning. Breivik (2011) understreker i sitt manifest at han vil rømme hvis han blir satt i fengsel etter terrorangrepet. På Ila antok man at en sentral komponent i det å rømme fra et slikt fengslingsregime som Breivik var underlagt, ville være å angripe de ansatte. I ettertid har Breiviks påstander i manifestet blitt gjentatt og forsterket. Breivik skrev i et brev fra 2013 at

han visste hvordan han skulle «[...] angripe eller nøytralisere en eller flere fengselsbetjenter [...]» dersom han ville det, og han beskrev også at han «[...] med dagens materialer på cella kunne lage mellom 10–15 dødelige våpen [...]» dersom han hadde hatt et ønske om det (Oslo tingrett, 2016, s. 24–25). Breiviks uttrykte intensjoner og den kapasiteten han hadde utvist i gjennomføringen av terrorangrepet 22/7-11, gjorde at det i forbindelse med Fengslingen ble satt i verk tiltak som samlet sett førte til at en hel organisasjon måtte endres både strukturelt, materielt og sikkerhetsprosessuelt. Det ble opprettet en koordineringsgruppe som gjennomførte løpende risikoanalyser, og det ble delegert oppgaver til ledere for å få gjennomført spesifikke sikkerhetstiltak. Disse sikkerhetstiltakene skulle dessuten implementeres ved å følge den byråkratiske og hierarkiske linjestrukturen på fengselet, men dette skulle vise seg å bli utfordrende.

Ila fengsel i Bærum fikk Fengslingen i oppdrag blant annet fordi fengselet er plassert i geografisk nærhet til Oslo tingrett der rettssaken skulle holdes. Ringerike fengsel og Telemark fengsel, avdeling Skien, var på innsettelsestidspunktet de to fengslene i Norge som allerede var tilrettelagt for opprettelse av en SHS-enhet. Problemet med disse fengslene var avstanden til Oslo tingrett, slik at daglig transport av Breivik til og fra rettslokalene ville utgjøre en betydelig sikkerhetsrisiko. Ledelsen på Ila måtte derfor umiddelbart igangsette en sikkerhetsmessig oppgradering av fengselet for å komme opp på SHS-standard. På bakgrunn av koordineringsgruppens risikoanalyser ble det i tillegg iverksatt både statiske og organisatoriske sikkerhetstiltak. Fengselsbetjentene som skulle jobbe på SHS-enheten ble dessuten håndplukket og fikk egen opplæring i nye arbeidsinstrukser og sikkerhetsprosedyrer. Én krevende jobb var å sikre fengselet som helhet. En annen vel så krevende jobb var å vurdere risikoen for alle eventualiteter som kunne oppstå, og dermed iverksette tiltak for å redusere usikkerhet og sårbarhet. Kort sagt fikk koordineringsgruppen den ekstremt krevende oppgaven med å gjøre en kvalifisert vurdering av «alt som kan skje».

Verdiene Ila skulle ivareta var å forhindre skade eller tap av menneskeliv. Breivik hadde uttrykt en klar intensjon at han skulle «ta ut» fengselsbetjentene for så å rømme fra fengselet og fortsette med drapslisten han hadde. Han hadde også i gjennomføringen av terrorangrepet vist at han hadde både intensjon og kapasitet til å gjennomføre en planlagt og voldelig aksjon, selv om det er færre muligheter til å trene og forberede seg med de begrensede ressurser han hadde, alene på en liten fengselscelle.

Ila opplevde at enkelte borgere som følte seg truet av Breivik ringte fengselet for å forsikre seg at han var forsvarlig fengslet og ikke kunne ta seg ut av fengselet. En rømning ville ramme enkeltpersoner, men også true samfunnssikkerheten og en allerede presset

politisk ledelse etter selve terrorangrepet. Det er sjeldent at en justisminister tar seg tid til å besøke en spesifikk fengselsavdeling i Norge, men underveis i Fengslingen besøkte to justisministre SHS-avdelingen på Ila. Justisdepartementet som samfunnsinstitusjon ville ved en eventuell rømning bli satt under et utålelig press, men også mindre voldshendelser kunne ført til å svekke omdømmet til kriminalomsorgen og Justisdepartementet da det kunne bli reist spørsmål om den politiske ledelsen evnet å fengsle Breivik på en forsvarlig måte.

En annen verdi i Fengslingen var paradoksalt nok Breivik selv. En leder uttrykker at samfunnsoppdraget var å sørge for at «Norge fikk et rettsoppgjør med Breivik, koste hva det koste ville». Ila måtte dermed sørge for at Breivik ikke tok livet av seg selv. Det gjorde de ved å ha tilsyn av han på cella hvert 30 minutt for å eventuelt forhindre selvskadinger og selvdrap. Å bli tilsett i luka hvert 30 minutt, hele døgnet i en lang tidsperiode kan virke imot sin hensikt. Å bli kontinuerlig observert kan oppleves så inngripende at det faktisk kan føre til psykisk ustabilitet og dermed *bidra* til selvdrap. Dette underbygger Juhl (2020) påpekning at en standard som skal dekke en bestemt risiko kan føre til en uønsket og motsatt virkning av det tiltaket opprinnelig var ment for.

Ila måtte også sørge for at ingen andre skadet Breivik. Kjøkkenpersonell som hadde ansvar for maten til Breivik skal angivelig ikke ha fulgt prosedyrene for håndtering av maten hans. Ansvar for matleveringen ble dermed overført til fengselsbetjentene som var plukket ut som det pålitelige A-team til å håndtere maten til Breivik. I frykten for at andre innsatte også skulle få uønsket tilgang til Breivik stengte blant annet hele fengselet ned (ved å låse alle innsatte inn på cellene) da han skulle forflyttes fra SHS til tannlegen som ligger på motsatt side av fengselet.

Det var ikke bare en frykt for at andre innsatte skulle skade Breivik. Fengselslederne som valgte ut fengselsbetjentene i A-teamet som skulle jobbe på SHS sjekket ut at ingen av de utvalgte hadde slektninger eller kjente som var berørt av terrorangrepet. Det var en frykt for at enkelte som var berørt kunne bli provosert av eventuelle utsagn fra Breivik som resulterte i en uprofesjonell håndtering av situasjonen. Fengselsbetjentene ble dermed også vurdert som en trusselaktør som kunne skade Breivik. Verdibeskrivelsen viser også at trusselaktøren i Fengslingen var innsatte i fengselet, medsammensvorne av Breivik skulle begå et anslag for å frigjøre han fra fengselet, men også at sivile i form av en mobb kunne prøve å ta seg inn i fengselet for å skade Breivik.

Fengselet blir av informantene beskrevet å ha flere sårbarheter. Tatt i betraktning trusselens forhold til verdiene i denne fengslingen ble det tatt høyde for hvilke sårbarheter organisasjonen sto ovenfor og derfor iverksatt sikringstiltak for å sikre trusselen *utenfra*. Det

ble satt opp ekstra gjerde rundt hele fengselet for å gjøre det vanskeligere å gjennomføre et anslag mot fengselet og forhindre at noen kunne ta seg inn i fengselet for å bistå Breivik i en rømning. Det er ikke usannsynlig at Ilas kjennskap til anslag mot fengselet i Skien der en hjullaster ble brukt i et forsøk å rive ringmuren er en del av sårbarhetsvurderingen til fengselet. Det er også trolig at kjennskap til anslagene mot fengslet Kumla i Sverige der utenforstående skjærte opp tre gjerder og brukte stige til å klatre over ringmuren, har økt bevisstheten at kun ett hinder (ringmur) er en barriere for lite, for å sikre sårbarheten for inntrengning i fengselet (SOU, 2005).

Det ble også bygd en «sluse» for kontroll av besøkende og biler i et avgrenset uterom som er utenfor den innerste delen av fengselet. Sikringstiltaket kan være basert på erfaringene fra Hall fengsel i Sverige der utenforstående klippet opp låsen til hovedporten (SOU, 2005). I tillegg ble det satt opp bilsperrer for å forhindre at kjøretøy kunne kjøre rett inn i slusa og fengselet, noe som skjedde ved Norrtälje fengselet i Sverige i 2004 (SOU, 2005). Lufteslusa som tilhørte SHS avdelingen besto av høye murvegger uten tak, men i forbindelse med Fengslingen ble det montert et sikkerhetsnett over lufteslusa for å hindre rømningsforsøk. Dette sikringstiltaket kan være iverksatt med bakgrunn i kunnskapen om at en innsatt ble hentet ut fra luftegården med helikopter i et fengsel i Nederland (Resodihardjo, 2009).

SHS-avdelingen ble opprettet i en del av fengselet som hadde et større møterom der ansatte tok pauser sammen og slo av en prat. Det ble stoppet da kun de som hadde et tjenstlig ansvar hadde adgang til avdelingen. De som hadde et tjenstlig oppdrag på SHS måtte skrive seg inn og ut i en journal. Denne formen for hermetisering av avdelingen skulle sikre at kun de som er ansett mest pålitelig og har en ansvarsoppgave i avdelingen fikk tilgang. De som hadde tilgang til SHS var det såkalte «A-team» som ble plukket ut siden de ble betraktet som de mest pålitelige og lojale. Disse fengselsbetjentene fikk også overført arbeidsoppgaver som tilhørte skole, sosialkonsulenter osv. og som visera at fengselets ledelse viste fleksibilitet og improvisasjon for å få på plass organisatoriske sikkerhetstiltak.

Selv de pålitelige SHS betjentene (A-team) hadde imidlertid ikke nok tillit til å få lov til å ha lengre samtaler med Breivik da faren for manipulasjon ble vurdert som sannsynlig. Det var avdelingsleder som hadde lengre samtaler med Breivik til tross for at det vanligvis er fengselsbetjentenes jobb å være til stede og prate med innsatte. Et annet sentralt sikringstiltak var at fengselsbetjentene i møte med Breivik skulle håndtere han med detaljerte sikkerhetsprosedyrer. Det fører ikke bare til at Breivik som trusselaktør ble sikret, men det blir også fengselsbetjentene da deres handlingsrom for å utøve jobben blir redusert til disse

detaljerte prosedyrene. Fengselsbetjentenes interaksjon med Breivik i gangen på SHS ble også kameraovervåket som var satt opp spesielt for denne Fengslingen.

Fengselsbetjentenes kontakt med Breivik skulle skje i ordnede former. For å forhindre vold og rømning ble celledøra åpnet etter en spesifisert prosedyre (sikringstiltak) der det var fire fengselsbetjenter til stede som hadde hvert sitt ansvarsområde (Oslo tingrett, 2016). Døra ble åpnet ved at innsatte ble påsatt håndjern i luka der det brukes en batong til å holde hendene og håndjernene på utsiden av luken samtidig som døren åpnes. En annen betjent griper armene, mens to betjenter tar tak i hver sin arm før batongen frigir den innsatte fra døra og de kan føre innsatte dit han skal. Denne operasjonen overvåkes av en operativ leder til stede og en fengselsbetjent. Dette er ikke slik man åpner en celledør i en ordinær sammenheng. En slik prosedyre for åpning av døren er en beredskapsprosedyre som brukes når en innsatt har knust cella, men ønsker å komme frivillig ut av cella i stedet for at fire fengselsbetjenter i vernedress med skjold går inn og henter den innsatte ut. Beskrivelsen viser at Fengslingen i stor grad baserte seg på sikringstiltak i form av standarder som skulle redusere risikoen for et intendert angrep. Amalberti (2021) og Bieder & Bourrier (2013) er kritisk til om en slik prosedyreorientering faktisk skaper bedre sikkerhet, da en ikke vet om det er sikringstiltaket som forhindrer uønskede hendelser eller er tilfeldigheter som er årsaken til at uønskede hendelser ikke inntraff.

I såkalte High Reliability Organizations (Roberts, 1990) vektlegges å gi de som skal håndtere trusselen i den såkalte «spisse enden» (eksempelvis fengselsbetjenter) fleksibilitet og et mulighetsrom til å håndtere uønskede hendelser i komplekse omgivelser. Spørsmålet er hvor komplekst er egentlig fengselet? I Fengslingen var sårbarheten selve fengselet og avdelingen Breivik sonet i. En SHS-avdeling er en oversiktlig avdeling i forhold til hvilke trusler som kan oppstå *innenfra* og hvordan de kan håndteres. Avdelingen er tilsvarende de engelske Close Supervision Centres (CSC) (King & Resodihardjo, 2010) som også er en liten avdeling på et lite geografisk avgrenset område i fengselet der det er begrenset hvilke scenarier som kan oppstå. Det er angrep mot fengselsbetjenter som er hovedtrusselbildet, et scenario som kan imøtegås med standarder, slik jeg har beskrevet i standarden om åpning av celledør i Fengslingen.

Verdiene, trusselen og sårbarhetene som er beskrevet her og som førte til de ulike sikringstiltakene viser at dette ikke var en ordinær fengsling. I en ordinær fengsling er fengselet dimensjonert til å ta imot nesten alle mulige kategorier av innsatte. I denne fengslingen var det ikke slik. VTS-analysen som er gjennomført ovenfor viser at dette var en ekstraordinær kritisk situasjon i fengsel.

Analysen viser at Fengslingen var ekstraordinær siden flere av de ordinære rutinene ved en høysikkerhetsfengsling ble endret fordi gjeldende beredskapsplaner og rutiner måtte skrinlegges og nye måtte utformes raskt. Fengslingen var en situasjon der viktige verdier (menneskeliv, rettssak, samfunnet) var truet av en bestemt kjent trusselaktør i tillegg til andre mulige kjente og ukjente trusselaktører (Busmundrud et al., 2015; Standard Norge, 2012/2014), og der situasjonsoppfatningen til flere av de Ila-ansatte var at fengselet ikke var sikkerhetsmessig dimensjonert til å håndtere dette eksepsjonelle risikobildet. Det var imidlertid ikke en uønsket, alvorlig hendelse eller krise (Rosenthal et al., 1989, s. 10) i tradisjonell forstand siden ingenting faktisk hadde skjedd. Det var heller ikke en klassisk beredskapssituasjon (Aven et al., 2004; Boin et al., 2017; Weick & Sutcliffe, 2015) ettersom det ikke forelå noen beredskapsplaner for hvordan en situasjon som Fengslingen skulle håndteres. Det er denne kombinasjonen av kjent og ukjent (Aven & Krohn, 2014), av aktuell situasjon og svært store uavklarte risikoer med mulige virkninger langt utover fengselets murer, og hvordan de skal imøtegås på en robust måte som fanges i Wildavsky (2017) begrep resiliens. Det krever en organisasjon som må være forberedt på å takle det ukjente, det vil si de sorte svanene. Det finnes ikke meg bekjent tidligere forskning på slike situasjoner i et fengsel som involverer raske og store sikkerhetsmessige endringer som ikke er nedfelt i fengselets beredskapsplaner fra før (det ligger jo selvsagt i saken natur at slike situasjoner er sjeldne og spesielle).

Da Breivik ankom på Ila sto institusjonen på en måte overfor noe kvalitativt nytt. Min egen forståelse av det som skjedde under Fengslingen har vært i endring underveis i arbeidet med avhandlingen. I Artikkel 1 (Sørensen, 2017) brukes begrepet 'en kritisk situasjon' om Fengslingen slik Eriksen [2011] definerer det, mens i Artikkel 2 og 3 bruker jeg begrepet 'an extraordinary critical imprisonment' (Sørensen, 2022; Sørensen & Kruke, 2022). I artikkel 4 er fokuset på 'a high-profile extraordinary critical imprisonment' (Sørensen & Johnsen, 2021). I forståelsen av Fengslingen som et sosialt fenomen, syntes først 'en kritisk situasjon' å være betegnende siden Eriksens (2011) definisjon inkluderer at viktige verdier er truet. Etter hvert forsto jeg imidlertid at begrepet 'kritisk situasjon' ikke var dekkende for kunnskapen som studien av Fengslingen frembrakte. Sperstad et al. (2020, s. 3) definisjon av en ekstraordinær hendelse legger vekt på at det er en mulig sekvens som fører til kritiske konsekvenser, der beredskapen ikke har planlagt eller tatt høyde for brudd på ett eller flere systemkomponenter. Denne beskrivelsen av «en mulig sekvens» spesifiserer ikke at det er en «security-hendelse» (Jore, 2017: 169) der trusselaktørperspektivet er sentralt, slik det er i Fengslingen. Den tar heller ikke eksplisitt opp situasjonen i organisasjonen som skal ivareta

de verdiene som er truet. På bakgrunn av denne kunnskapen og begrepene benyttet i de fire vitenskapelige artiklene ble det nødvendig å konstruere begrepet 'en ekstraordinær kritisk situasjon i fengsel' og hvordan dette håndteres i følgende definisjon:

'En ekstraordinær kritisk situasjon i et fengsel' er en akutt tidsavgrenset trusselsituasjon mot viktige verdier som det aktuelle fengselet i utgangspunktet ikke er dimensjonert for eller har beredskapsplaner for å håndtere. Aktørens risikovurdering av situasjonen er at det eksisterende sikkerhetsnivået ikke er tilstrekkelig og fengselspraksiser med organisatorisk fleksibilitet og standarder er sentralt for å få til en pålitelig fengsling.

Min definisjon av en ekstraordinær kritisk situasjon i fengsel utkrystalliserer organisasjonssosiale fenomener og et bestemt sikkerhetsspesifikt område som kan oppstå under helt spesielle forutsetninger. Som begrep utfyller det 'beredskap' og 'krise' som er nærliggende begreper i den generelle krise- og beredskapslitteraturen (Boin et al., 2015; Rosenthal et al., 1989). I den fengselsspesifikke litteraturen er det ikke forsket på fengslingssituasjoner som kan forstås som det uforutsette (Weick & Sutcliffe, 2015) eller ekstraordinært kritiske (iht. min def.). Det kan ha sin naturlige årsak ved at det er få kritiske situasjoner fengslene ikke er dimensjonert for. Situasjonene vi snakker om her oppstår altså bare helt unntaksvis. En annen årsak kan være at det er vanskelig å få tilgang til å studere slike situasjoner. Jeg vil tro at både fengslingen av Arne Treholt i Drammen fengsel og senere på Ila, samt fengslingen av alle NOKAS-tiltalte i Stavanger fengsel kan forstås som andre eksempler på ekstraordinære kritiske situasjoner fra nyere norsk fengselshistorie. Ettersom slike fengslinger ikke tidligere er blitt studert bidrar denne avhandlingen med en fenomenforståelse og en definisjon som kan brukes som utgangspunkt for fremtidige undersøkelser av ekstraordinære kritiske situasjoner i fengsel, i og utenfor norsk kriminalomsorg.

## **6.1. LEDERES PRAKSISER I EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON**

Artikkel 1, 2 og 3 gir innblikk i en aktiv og fleksibel ledelsestilnærming. Eksisterende strukturer ble modifisert og/eller tilsidesatt både formelt og uformelt, på kortere og lengre



sikt, i en organisasjon som i utgangspunktet er rigid og regelstyrt (Sykes, 2007; Mintzberg, 1983; Morgan, 2006). Men koordineringsgruppen blir også mer kommandoorientert (og dermed formalisert) når arbeidet i gruppen får satt seg og det tilnærmer seg det Mintzberg (1983) kaller maskinbyråkratiske kjennetegn.

Målet med disse nye praksisene var å få til en forsvarlig fengsling av Breivik, noe prinsippene for handling ('just do it' og 'need to know') i Artikkel 1 underbygger. 'Just do it' viser til at sikkerhetsmessige anordninger skal raskt på plass, mens 'need to know' handler om at ikke alle i linja skal kjenne til sensitiv informasjon. Fengselslederne på Ila gjorde altså uformelle grep som brøt med den formelle linjeorganiseringen for å praktisere disse to prinsippene for handling i håndteringen av Fengslingen. Det vil si at oppdraget fra samfunnet (omgivelsene) fikk større betydning enn lojaliteten til den organisasjonsinterne hierarkiske-byråkratiske linjeorganiseringen. Det var improvisasjon og fleksibilitet på ledernivå der aktørene utviste stor grad av handlekraft, og det var en profesjonalitet slik Eide & Westrheim (2020) definerer det på fengselsbetjentnivå som innebar lojalitet mot ledelsens beslutninger og en omfavning av jobbrollen som også ble styrende for privatlivet. Kan det hevdes at fengselspraksiser som utvikles i et fengsels praksisfellesskap (i forståelsen av hvem de er og hva de skal gjøre) er en konsekvens av strukturelle tilpasninger som blir gjort når omgivelsene får stor (nok) betydning? I de stabile omgivelsene som var forut for den ekstraordinære kritiske situasjonen på Ila, fungerte den maskinelle driften av fengselet – som vil si at fengselets strukturer og rutiner kunne opprettholdes og gjennomføres som planlagt. Da omgivelsene ble mer krevende ble også fengselspraksisene endret. Den maskinelle strukturen måtte skiftes ut eller suppleres med en organisk struktur – et adhokrati i form av en egen koordineringsgruppe. Men samtidig som organisasjonen endrer den maskinbyråkratiske strukturen til et adhokrati, i form av en koordineringsgruppe, får også denne styreformens maskinbyråkratiske trekk ved å tillegges en klar kommandostruktur. Lederne i koordineringsgruppen iverksatte spesialtilpassede maskinelle tiltak i form av standardiserte prosedyrer og økt kontroll ved å overføre arbeidsoppgaver tilhørende andre profesjoner til fengselsbetjentene som ble ansett for å være de mest pålitelige med tanke på sikkerheten. Dette er en utvidelse av fengselsbetjentenes tradisjonelle arbeidsoppgaver, men samtidig blir tjenesteutførelsen enda mer «maskinbyråkratisert». Fengselsbetjentenes uttalelser i Artikkel 3 og 4 at de behandler Breivik som «et møbel», følte de var «en maskin» som «følger regler til punkt og prikke» handler om en formalisering og kontroll som forsterker maskinbyråkratiet enda mer enn før Breivik ankom Ila. Denne ytterligere standardisering av arbeidet i

Fengslingen bekrefter det Olsen (2020) beskriver som en vanlig organisasjonsmessig reaksjon på usikkerhet.

Artiklene i avhandlingen viser at ledelsen iverksetter flere standarder (regler og retningslinjer) for utøvelse av jobben med Breivik. I denne sammenheng forstås standarder (prosedyrer, rutiner og prosesser etc.) for hvordan en skal handle i en bestemt situasjon slik Olsen (2020) og Brunsson & Jacobsson (2020) beskriver det. Generelt sett er standarder trolig en effektiv måte å sikre forutsigbarhet i de hverdagslige operasjonene, men standardiseringen er ifølge Antonsen et al. (2012) lite egnet for å sikre uforutsette hendelser da det kan medføre uintenderte konsekvenser. Standardiseringen, som vist i artiklene fører til passivitet, lite fleksibilitet og en mindre reflekterende utførelse av tjenesten og bekrefter Morgans (2006) forståelse at «en mekanisk organisering dreper initiativ og fremmer at de ansatte adlyder ordre i stedet for å vise interesse og stille spørsmål rundt arbeidsoppgavene sine». Artikkel 1 og 2 viser også mistanken og mistilliten som oppstår i en «security culture», der en ikke har tillit til at ledere i linja behandler sensitiv informasjon på en tilfredsstillende måte og at arbeidsoppgaver flyttes fra eksempelvis kjøkkenpersonell til fengselsbetjenter, siden det er en angivelig frykt for at de ikke følger sikkerhetsprosedyrene for behandling av maten til Breivik. Det er også oppsiktsvekkende at fengselsbetjenten i Fengslingen blir vurdert som en mulig trusselaktør for å skade Breivik som verdi der det settes i verk tiltak som sosial disiplinering og isolering for å unngå uønsket atferd.

Artikkel 3 viser også at fengselsbetjentene opplevde at de detaljerte sikkerhetsprosedyrene og at de skulle prate minst mulig med Breivik førte til reduksjon av fengselsbetjentenes refleksjon om sikkerhet i SHS noe som svekker sikkerheten.

Artikkel 2 omhandler koordineringsgruppen som besluttet å gjøre de formelle organisatoriske endringene. Disse avvek fra den ordinære fengselsorganiseringen ved blant annet å velge ut de mest pålitelige fengselsbetjentene til å drifte SHS-enheten («the reliable ones» og «the controllable ones»). Videre, for å sikre at kun pålitelige ansatte utførte kritiske arbeidsoppgaver, ble arbeidsoppgaver til ikke-fengselsfaglige profesjoner (som fengselslederne ikke kan kontrollere) overført til fengselsbetjenter (som fengselslederne kan kontrollere om utføres slik de er ment å utføres). Spesifikke arbeidsoppgaver ble dessuten flyttet «oppover i linja», fra fengselsbetjentene til en fengselsførstebetjent som var en del av koordineringsgruppen. På denne måten kunne informasjonsformidlingen om Fengslingen skje raskere og ikke bli forhindret av sendrektigheten mellom nivåene i organisasjonen. Ifølge Resodihardjo (2009) bidro nettopp slik sendrektighet til at krisen eskalerte under fangeopprørene i Strangeways-fengselet i Manchester i 1990. I tillegg medførte mangel på

respons fra ledere i flere av disse opprørene til at situasjonen eskalerte (Player & Jenkins, 1994; Woolf, 1991; Brooks et al., 2012). Ved å unngå å sende informasjon gjennom flere nivåer får beslutningstaker dessuten den kritiske informasjonen direkte og utilsørt, noe som gjør det mulig å fatte beslutninger på et mer presist grunnlag.

Artikkel 3 belyser spesifikt at det ble innført særlige sikkerhetstiltak på SHS-enheten og hvordan fengselsbetjentene forholdt seg lojalt til disse tiltakene. Svak sikkerhetsorientering og inkonsistente håndhevelser av regler var en hovedgrunn til fengselsopprørene i Attica, New Mexico og Kingston (Douglas et al., 1980; Colvin, 1992). Kingston-fengselet hadde erfarent personale, med de hadde blitt overført til et annet fengsel med den konsekvens at kompetansen til personalet på stedet ble svekket, noe som bidro til at urolighetene eskalerte (Douglas et al., 1980). På Ila valgte ledelsen – i motsetning til i Kingston-fengselet – å etablere et «A-lag» med pålitelige, lojale og erfarne fengselsbetjenter for å sikre at personellet var i stand til å sette en god sikkerhetsstandard på SHS-enheten. Konsekvensen var imidlertid at organisasjonskulturen ble preget av mindre refleksjon og at de betjentene som ikke blir ansett som pålitelige og ikke blir en del av A-laget, blir et B-lag og mulige trusselaktører. Denne patologiske sikkerhetskulturen (stalinistisk tilnærming, ikke dele informasjon i linja, frykt for å gjøre feil, mistillit til flere yrkesgrupper og fengselsbetjenter etc.) og standardene endret rollen til fengselsbetjentene fra omsorg til å være tilnærmet ensidig fokusert på kontroll og det å følge regler. Det endrer betydningen av å ha balanse mellom såkalte «harmony values» og «security values» til å rendyrke «security values» med regler, selvbeskyttelse og autoritet (Braithwaite, 1994). Fengslingen kan også forstås som en forsterket styringsmodell av DiIulio's (1990) kontrollmodellen. Her er hovedfokuset strenge regler og rutiner for atferd som er satt inn i et paramilitært system med detaljert overvåkning av innsattes bevegelser.

Brooks et al., (2012) viser viktigheten av en synlig og aktiv ledelse i forbindelse med rømninger fra Whitemoor i 1994 og Parkhurst Prison i 1995. På Ila utviste lederne en aktiv respons under Fengslingen der de improviserte og sikret nødvendig fleksibilitet til å håndtere risikoscenariene de sto overfor. På denne måten viser artiklene at fengselslederne hadde en aktiv ledelsestilnærming der de tilpasset organisasjonen for å håndtere den ekstraordinære kritiske situasjonen. Dette står i kontrast til en passiv ledelsestilnærming som den internasjonale litteraturen om kritiske uønskede hendelser i fengsel påpeker gir grobunn for *kriser* og kriseeskalering (Rosenthal et al., 1989). Avhandlingen underbygger dermed tidligere funn om fengselsledelsens betydning for forebygging og håndtering av kriser (Dillingham & Montgomery, 1983; Dilulio, 1987; Useem & Kimball, 1989; Brooks et al., 2012).

Det er imidlertid ikke mulig å vite om tiltakene Ila ledelse gjorde i forbindelse med Fengslingen faktisk forebygget alvorlige uønskede hendelser, men i etterkant av fangeopprørene i Manchester i 1990 slo granskingsrapporten fast at urolighetene i fengselet utviklet seg raskt i de tidlige fasene fordi ingen tok lederskap (Woolf, 1991). Woolf (1991) viser dermed hvor sentralt det er for ledere i fengsel å være aktive og i forkant av uønskede hendelser. Krisehåndtering krever mer autoritær ledelse med kommandoferdigheter på grunn av tidspress og høy risiko (Flin, 1996). Boin (1998, s. 210) uttrykker betydningen av fengselsledelse slik: «Departmental officials look for strong but ‘obedient’ field leaders in order to maintain cohesion». For at fengselsledere skal kunne utvise handlekraft og aktivt intervensere, må de hele tiden gjøre risikovurderinger av det foreliggende: Hvilken risiko er akseptabel og hvordan skal risikoen vektet? Det er uansett øverste fengselsleder som tar den endelige vurderingen av risikoen og dermed beslutter hvilke tiltak som skal iverksettes (Bryans, 2011).

Hovedmålet for Fengslingen var å sikre at Breivik ikke skadet seg selv, ansatte i fengselet eller klarte å rømme og gjennomføre nye terrorhandlinger i samfunnet. Tiltakene som ble iverksatt viser at fengselsledelsen var villig til å bryte de ordinære fengselsrammene, ved blant annet å bryte kriminalomsorgens kommandolinjer og overføre arbeidsoppgaver på tvers av profesjoner i fengselet for å nå dette målet. Villigheten til å jobbe etter mål er ikke ny, men å improvisere på bakgrunn av erfaring er en ledelsesferdighet som ikke er beskrevet tidligere. Lederne gjør både uformelle sekvensielle valg der de fraviker fra organisasjonsstrukturen (bryter linja) og iverksetter også formelle avvik som er varige endringer under den ekstraordinære kritiske situasjonen. Dette kan forstås som en vertikal og horisontal organisatorisk kontraksjon for å fjerne såkalte usikre ledd i organisasjonen og styrke påliteligheten i Fengslingen. Dette gjøres samtidig som en «fryser» handlingsrommet til fengselsbetjentene i jobbutførelsen på avdeling SHS gjennom sosial disiplinering og sosial isolering. Disse organisatoriske forhold løfter denne avhandlingen frem.

Bennett (2016) hevder at en målorientert ledelsestilnærming bidrar til mer kontroll. Det er derfor grunn til å stille spørsmål om fleksibiliteten fengselslederne på Ila utviste – ved å løskoble fra rigide fengselsstrukturer – var for å oppnå mer kontroll over arbeidsprosesser eller for å oppnå bedre dynamikk internt i organisasjonen. Det kan være at svaret ligger et sted midt imellom; at man på Ila ønsket en bedre dynamikk for å gjøre den maskinbyråkratiske organisasjonen bedre rustet til å realisere det overordnede målet om å gjennomføre Fengslingen på en sikker og forsvarlig måte. De organisasjonsmessige løskoblingene ser imidlertid ut til kun å ha gitt en midlertidig fleksibilitet ettersom rigiditeten

i organisasjonsstrukturen ble enda mer rigid ved ytterligere detaljerte sikkerhetsprosedyrer. En slik forsterkning av maskinbyråkratiet ga SHS-betjentene mindre rom for fleksibilitet enn det deres «vanlige» fengselspraksis tilsier.

## **6.2. FENGSELSBETJENTERS PRAKSISER I EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON**

Artikkel 3 og 4 viser hvordan fengselsbetjentene forstod sikkerhetstiltakene rundt Fengslingen, hvordan de tilpasset seg den mens de var på jobb, og hvordan de tilpasset seg sine umiddelbare omgivelser når de ikke var på jobb. I Artikkel 3 diskuteres fengselsbetjentenes lojalitet mot instruksene i gjennomføringen av de nye sikkerhetstiltakene. Fengslingen innebar at de involverte fengselsbetjentene ble sosialt isolert fra Ilas personalfellesskapet for øvrig. De ble også sosialt disiplinert gjennom omfattende rutiner og prosedyrer. Den sosiale isoleringen og disiplineringen ser ut til å ha bidratt til mindre refleksjon blant fengselsbetjentene på SHS-enheten noe som også preget organisasjonskulturen. De opplevde at de ikke var like kritiske og reflekterte til eget arbeid og egne arbeidsforhold på SHS-enheten som de vanligvis var i ordinære fengslingssituasjoner. Dette funnet – at systemer med sterk byråkratisk oppbygning og med en såkalt paramilitær kommandostruktur (som f.eks. i politiet og kriminalomsorgen) gjør aktørene mindre fleksible fordi organisasjonskulturen formes av strukturen – støttes også av Masood et al. (2006). Funnet om fengselsbetjentenes passivitet (Artikkel 3) står i kontrast til den mer aktive tilnærmingen Jore (2020) foreslår om utvikling av «collective security mindfulness» og «situational awareness» for å bedre sikkerhetskulturen. Poenget hennes er at et aktivt fokus på indikasjoner på svakheter er sentralt for å skape en robust organisasjon.

Artikkel 4 viser hvordan fengselsbetjentene påla seg selv en utvidet profesjonalitet på fritiden ved å beskytte seg emosjonelt mot sterke inntrykk knyttet til 22. juli-angrepene med strategiene ‘not in my head’ og ‘out of my head’. Studien av Fengslingen setter fokus på at Norge også har inngrepene sikkerhetsregimer, og den viser at fengselsbetjentene under slike arbeidsforhold har bevisste strategier for å unngå eller håndtere egne emosjonelle reaksjoner knyttet til gjerningene innsatte er dømt for. De frykter at deres egne reaksjoner skal påvirke deres yrkesutførelse negativt siden de ønsker og streber etter å være profesjonelle i sitt arbeid, som vil si å behandle alle innsatte humanitært med respekt, omsorg og rettferdighet (Eide &

Westrheim, 2020). Dette funnet – at norske fengselsbetjenter har gjort tilpasninger i sitt private liv for å være bedre rustet til å være profesjonell på jobb – er det grunn til å hevde er et forskningsmessig bidrag av betydning for «Nordic Exceptionalism»-forskningen, som hevder at nordiske fengselsforhold er mer utdannet og trent enn fengselsforhold i andre deler av verden (Pratt, 2008a, 2008b; Pratt & Eriksson, 2009, 2013) – selv om funnet er gjort i en sammenheng som primært handler om fengselsbetjenters praksiser i en ekstraordinær kritisk situasjon. Artikkel 4 viser altså at fengselsbetjentene på SHS-enheten hadde en aktiv tilnærming til jobben som overskred organisasjonens formelle grenser. De tok hensyn til jobben på fritiden sin, noe som kan synes å være en motsetning til passiviteten de samme fengselsbetjentene utviste i selve jobbutførelsen som belyses i Artikkel 3. Det kan likevel være grunn til å bemerke at å unngå sosiale situasjoner på fritiden der fengselsbetjentene kan bli emosjonelt berørt kan forstås som at den mekaniske organiseringen dermed er grenseoverskridende, da den mekaniske tanke tas med fra det sosiale rom i arbeidet og inn i det private rom.

Selv om beskrivelsen av nordiske fengselsbetjenter har en profesjonell tilnærming til innsatte ikke er ny, er dette ikke tidligere dokumentert i en ekstraordinær kritisk situasjon eller i et SHS-regime. Generelt er forskningen på norske fengselsbetjenter av lite omfang.

Forskningslitteraturen viser at Fengslingens sikkerhetsmessige rammer står i motsetning til det som forbindes med «Nordic Exceptionalism». Men, når vi ser på fengselsbetjentenes behandling av den innsatte som altså hadde påført mennesker betydelig lidelse, er det et bemerkelsesverdig funn til forskningslitteraturen på fengselsbetjenter at de tar forbehold på fritiden for å unngå emosjonelle reaksjoner som kan kompromittere deres profesjonalitet overfor innsatte på jobb. Det er grunn til å anta at til grunn for dette ligger en mer generell profesjonell forståelse hos fengselsbetjentene – en «keeper's philosophy» (DiIulio, 1990) som innebærer at alle innsatte har krav på en human og ordentlig fangebehandling. Samtidig viser Artikkel 3 at arbeidsinstruksen for Fengslingen minimerte fengselsbetjentenes samhandling med Breivik, som innebar at fengselsbetjentene ikke skulle gjøre det relasjonelle arbeidet gjennom samtaler slik de vanligvis gjør. I stedet skulle de behandle han som «et møbel» – det vil si skape en strategisk og distansert relasjon med et minimum av mellommenneskelig kontakt – og primært sørge for at han ikke fikk gjort noe uønsket. Arbeidet her får preg av det Tracy (2005) i sin studie av amerikansk fengselsarbeid der samarbeidet mellom innsatte og ansatte identifiseres som en strategisk utveksling og som fører til at de opplever jobben mindre krevende.

Samtalene mellom fengselsbetjentene og Breivik skulle kun omhandle praktiske gjøremål eller såkalte «vær-og-vind-samtaler». Dette funnet står i kontrast til fokuset i litteraturen om å balansere sikkerhet og relasjonsarbeid (se blant annet Ugelvik, 2014), der nettopp det å få til en god relasjon mellom fengselsbetjenter og innsatte er det sentrale. Det samme gjelder Andersen (2016) forskning på danske fengselsbetjenter der de må balansere sine følelsesmessige uttrykk ved å leve seg inn i de innsattes situasjon og bruke seg selv til å skape en god relasjon da det trolig forebygger vold og trusler.

Dataene som er presentert i Artikkelen 4 om fengselsbetjentenes emosjonelle arbeid ('emotional work') og det faktum at Breivik ble holdt i et høysikkerhetsregime hvor relasjonen mellom han og fengselsbetjentene primært ble styrt av sikkerhetsinstruksjoner (Artikkel 3), viser at fengselsbetjentenes tilnærming til Breivik ikke var omsorgsorientert og i tråd med «Ila sjel». Betjentenes forståelse var at Ila skulle nå målet om å gjennomføre Fengslingen på en forsvarlig måte.

Fengselsledernes ordre til fengselsbetjentene om å prate minst mulig med Breivik og følge detaljerte sikkerhetsprosedyrer, er et radikalt skille fra de fengselsbetjentidealene Fredwalls (2015) studie beskriver. Han beskriver inngående det oppdragende ideal, det veiledende ideal, det medvandrende ideal og det transformerende ideal, men også det ordensvoktende ideal. Det ordensvoktende ideal uttrykker at å tenke sikkerhet er førsteprioritet. Det innebærer nettopp å aktivt tenke sikkerhet i motsetning til en passivitet og reduksjon av refleksjon som kommer frem i Artikkel 3. Innenfor det ordensvoktende idealet er fengselsbetjentene også opptatt av dynamisk sikkerhet - det vil si velfungerende sosiale relasjoner der god kommunikasjon er avgjørende for å få ro og orden på avdelingen. I Fengslingen skulle fengselsbetjentene prate minst mulig med Breivik. Dette bryter med muligheten til å få velfungerende sosiale relasjoner gjennom god kommunikasjon. Innsatte skal behandles som en sikringsrisiko (Busmundrud et al., 2015; Standard Norge, 2012/2014), noe som er fullt gjennomførbart da fengselet i denne avdelingen har tilnærmet all makt. I SHS er det ikke slik Sykes (2007) beskriver at det er de innsatte som har den reelle makten i avdelingen da de er i flertall og kan eksempelvis starte et fengselsopprør hvis de er misfornøyd med behandlingen de får i fengselet (se Dillingham & Montgomery, 1983; Woolf, 1991; Colvin, 1992; Adams, 1994; Player & Jenkins, 1994; Boin & Van Duin, 1995; Boin & Rattray, 2004; Useem & Rattray, 2004). På bakgrunn av følgende er det grunn til å foreslå et nytt ideal som utfyller Fredwall (2015) sine beskrivelser av fengselsbetjentarbeidet. Dette idealet er et resultat av sikringsrisikoanalyser som er gjennomført av fengselsledelsen samtidig som fengselsbetjentene i Artikkel 3 anerkjenner at i denne Fengslingen var

sikkerhetstiltakene relevante og nødvendige. Fengselsbetjentenes anerkjennelse av de statiske og organisatoriske sikringstiltakene og det faktum at de faktisk gjennomfører dem, gjør det naturlig at også denne formen for fengselsbetjentarbeid kan benevnes som et ideal. Dette idealet vil jeg begrepsfeste som sikringsrisikoidealet. Et ideal som har en tilknytning til Fredwalls (2015) ordensvoktende ideal da begge har en sikkerhetsorientering og at det ligger en sikkerhetsideologi til grunn (Hammerlin, 2008), men skiller seg ut da sikringsrisikoidealet vektlegger statisk og organisatorisk sikkerhet (standardisering) og samtidig minimerer den dynamiske sikkerheten. Det er likevel grunn til å tro at fengselsbetjentene opplever en kognitiv dissonans i denne spesielle utførelsen av jobben. Det kommer frem i Artikkel 3 at enkelte fengselsbetjenter påpeker at de opplevde Fengslingen som amerikanske filmer og at måten å jobbe på ikke var i samsvar med deres fengselsbetjentideal og kriminalomsorgens verdigrunnlag på den ene siden, samtidig som standarder og prosedyrer er både hensiktsmessige i enkelte tilfeller og trygge å forholde seg til i jobben. En slik motsetningsfylt forhold til jobben er det god grunn til å reflektere rundt i forbindelse med høyrisikoinnsatte i fremtiden.

### **6.3. FENGSELSPRAKSISER I EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON**

Boin (2001) og Shalev (2011) har vist at voldshendelser og rømninger fra fengsler bidrar til etableringen av høysikkerhetsfengsler. Breiviks gjerninger ble ansett som så grufulle av samfunnet (omgivelsene) at det i seg selv bidro til å gi styringslegitimitet (Christensen et al., 2016) til det repressive SHS-regimet kriminalomsorgen og Ila etablerte i forbindelse med Fengslingen. Frykten for vold, gisseltaking, anslag utenfra, rømninger og ikke minst «det ukjente» i forbindelse med Fengslingen, samt anerkjennelsen av de store omkostningene ethvert avvik fra det ordinære arbeidet ville føre med seg, var da også betydelige faktorer som ga styringslegitimitet til Fengslingens kompromissløse SHS-regime. En annen betydelig omgivelsesfaktor var at kriminalomsorgen og Ila var under press med tanke på at ingen myndighetspersoner skulle settes i forlegenhet i forbindelse med Fengslingen. Vi har sett at dette også var en faktor i studiene til Boin (2001), Lippke (2004) samt Ward og Carlson (1994), men i denne ekstraordinære kritiske situasjonen besøkte som nevnt politikere Ila for å kontrollere straffegjennomføringen. Siden regjeringen hadde fått kritikk for samfunnssikkerheten og beredskapen i forbindelse med 22. juli-angrepene kan politikernes



direkte involvering i Fengslingen forstås som et svar på denne kritikken. Jore (2017b) beskriver «security incidents» der terrorisime truer den politiske og symbolske verdidimensjonen av risiko og blir en trussel mot demokratiet. I Fengslingen var Breivik forstått som en trussel imot den sittende regjeringen, samfunnsinstitusjonene og samfunnet (som har en høy verdi) og da mister frekvensen av sannsynlighet betydningen. At samfunnsinstitusjoner settes i fare er viktigere enn å vurdere sannsynligheten for en uønsket hendelse oppstår. Dette poeng settes på spissen da det var Arbeiderpartiet som ble angrepet 22. juli 2011 og justisministrene og arbeiderpartipolitikerne Knut Storberget og Grethe Faremo som fulgte opp Fengslingen i tiden etter terrorangrepet. I Artikkel 1 beskriver en informant at en statssekretær hadde sagt at «vi følger med på denne fengslingen» og i tilknytning til denne uttalelsen sier også denne informanten at «det burde vært satt inn en settestatsråd i denne fengslingen». Fengselsbetjentene på SHS ble personlig takket av justisministerne for å ha gjort en god jobb. Et besøk av to justisministre tilknyttet en fengsling er sjeldent i kriminalomsorgen. En fengselsbetjent sa også følgende: «Jeg merket at linja mellom meg og justisminister Storberget ble ganske kort. De var interessert i hvordan vi gjorde jobben vår og visste hvem som gjorde jobben der. Justisministeren vet ikke hvem vi jobber med nå. Det er veldig få som bryr seg om hva vi gjør nede på avdelingen nå.» Dette ser ut til å understreke Jore (2017b) poeng at scenarier med store politiske konsekvenser må innlemmes i risikoanalysen og følges opp med det Amundsen et al. (2017) er en nødvendig beskrivelse av usikkerheten som foreligger. Denne måten å forholde seg til sannsynlighet og usikkerhet på bidrar til en robusthet i risikostyringen som gir et fokus på potensiell risiko, trusler eller hendelser slik at organisasjonen kan bruke ressursene på en best mulig måte i forhold til risiko og kostnader og dermed forhindre uønskede hendelser.

Den politiske dimensjonen i Fengslingen synliggjør hvordan omgivelsene har betydning for høyrisikofengslenes fremvekst og utvikling. Ila begikk for øvrig ingen alvorlige feil under Fengslingen. Breivik klarte ikke rømme fra fengselet og fortsatte nye voldshandlinger ute i samfunnet, ingen nye «skandaler» kom ut i media og ingen av politikerne i posisjon ble satt i forlegenhet.

Ila baserte Fengslingen på en ytterligere grad av standardisering enn det fengslene ordinært er konstruert for å redusere usikkerhet og sikre forutsigbarhet i fengselshverdagen, med nyanseringen at lederne hadde en aktiv, fleksibel og improvisatorisk arbeidsmetodikk. Spørsmålet er om regelorienteringen også kan være en fallgrube og om det er mer hensiktsmessig å planlegge for improvisasjon og fleksibilitet slik Jore (2020) hevder gir en bedre innretning i byggingen av organisatorisk sikkerhet? Jeg tenker det er grunn til å anta at

en trussel *innenfra* organisasjonen (Jore, 2017a), det vil si ifra Breivik, kan demmes opp med sikkerhetsregler og standarder som beskrevet i avhandlingen. Fengselet, avdeling SHS og cella til Breivik er en relativt oversiktlig kontekst der det er usannsynlig at utallige trusselscenarier oppstår og at improvisasjon er like prekært. Samtidig er trusselscenariene *utenfra* (Jore, 2017a) av en annen karakter. Hvis fengselet blir utsatt for et anslag der personer tar seg inn for å få Breivik ut av fengselet så kan dette gjennomføres på flere ulike måter. I denne sammenheng er ikke konteksten like kontrollerbar da et anslag kan skje ved at bevæpnede personer eksempelvis tar seg inn i fengselet med helikopter i luftingen på dagtid slik de gjorde i Nederland, skjærer seg gjennom gjerder og bruker stige til å passere murer slik de gjorde i Sverige eller tar fengselsleder som gissel hjemme og krever at han gir ordre til fengselet om at Breivik skal løslates. Slike trusselscenarier er vanskeligere å imøtegå med regler og standarder da det er mer hensiktsmessig å imøtegå de med fleksibilitet og improvisasjon ut ifra egenarten til den uønskede hendelsen.

#### **6.4. ET KRITISK BLIKK PÅ FENGSELSPRAKSISENE I EN EKSTRAORDINÆR KRITISK SITUASJON**

Artikkel 1 og 2 avdekker at fengselslederne på Ila hadde stort engasjement og stor vilje til å gjennomføre Fengslingen på en forsvarlig måte, og at de gjorde store tilpasninger for å få til det – blant annet opprettet de en koordineringsgruppe, «brøt linja» og overførte kritiske arbeidsoppgaver fra andre yrkesgrupper til de håndplukkede fengselsbetjentene på SHS. Enkelte arbeidsoppgaver ble overført til fengselspersonell ifra lærere, sosionomer og kjøkkenpersonalet, der enkelte var fra det som kalles importerte tjenester i et fengsel. I følge Christie (1970) er styrken til de importerte tjenestene at de utfordrer kriminalomsorgen for løpende ekstern kritikk fra forvaltningssamarbeidspartnerne. I dette spesielle tilfellet fjernet de enkelte forvaltningssamarbeidspartneres mulighet til kontakt med innsatte og dermed deres mulighet til å komme med løpende innspill og kritikk. Det å overføre arbeidsoppgavene til fengselspersonell som er ansett lojale i Fengslingen fører til at sannsynligheten for at kritiske innvendinger ble formidlet ble redusert.

Fengselspraksisene på Ila har fått en tilnærmet idealisert fremstilling i Artikkel 1 og 2 der lederne fremstår som handlekraftige for å skape fleksibilitet til å håndtere den

ekstraordinære kritiske fengslingen. I Artikkel 3 og 4 beskrives fengselsbetjentene som lojale i gjennomføringen av arbeidet på SHS-enheten, samtidig som de tar grep på fritiden. Disse praksisene kan forstås som en tilnærmet idealisert fremstilling, men fra et organisasjonssosiologisk perspektiv er det gode grunner til å betrakte disse praksisene med et mer kritisk blikk. Bennett (2016) hevder at en målorientert ledelsestilnærming bidrar til økt kontroll, og det er derfor grunn til å spørre om den praktiske, lojale iveren som fengselslederne og fengselsbetjentene utviste under Fengslingen kun kan anses som et sunnhetstegn? Det ble tidlig stadfestet av ledere på Ila at «Dette er eksamen og vi aksepterer ingen avvik». Å formulere en stringent målsetting om «ingen avvik» impliserer ambisjoner om en meget involverende adferd i organisasjonen. Hvis ansatte ikke gjør jobben som forventet i en slik situasjon, kan det føre til at de blir betegnet som illojale; men hvis de gjør jobben som forventet uten å stille spørsmål, kan det bidra til at organisasjonen blir mindre motstandsdyktig mot overtramp mot ansatte eller innsatte. En lojalitetskultur som innebærer mindre refleksjon – slik som vist i Artikkel 3 – kan bidra til å styrke fengselsbetjentes evne til å utføre rigide sikkerhetstiltak i henhold til detaljerte instruksjoner siden det ikke blir sådd tvil om dem. Grunnlaget for fengselsbetjentenes lojalitet var nok både et ønske om levere på et viktig samfunnsoppdrag (å besørge en forsvarlig fengsling) og en frykt for å bli flyttet fra SHS-enheten fordi de ikke levde opp til ledelsens forventninger. Spørsmålet er om fengselsbetjentenes lojalitetskultur bunnar i lojalitet som generell verdi eller lojalitet forårsaket av frykt. Det kan likeledes være grunn til å hevde at fengselsbetjentene gjorde arbeidsoppgavene sine som forventet ganske enkelt fordi en arbeidssituasjon oppleves tryggere og mer bekvem hvis en opptrer slik ledelsen forventer (og man slipper eventuelt ubehag som følge av at man ikke opptrer som forventet).

Generelt sett kan en også stille spørsmål om for stor grad av målorientering og oppgaveorientering i et fengsel føre til at evnen til å balansere sikkerhetstiltak opp mot humane hensyn blir forskjøvet slik at sikkerhetstiltakene blir for harde? Som avhandlingen avdekker, var det ingen særlige motforestillinger mot SHS-regimet på Ila – det var kun få enkeltinnvendinger. Hvorfor stilte ikke fengselslederne og fengselsbetjentene generelle kritiske spørsmål om det inngripende sikkerhetsregimet som ble etablert? Som nevnt ble det tidlig i Fengslingen uttrykt at ansatte som ikke utførte jobben på SHS-enheten i henhold arbeidsinstruks ville bli flyttet vekk fra ansvarsoppgavene tilknyttet Fengslingen. En slik tydelig konsekvensbasert tilnærming og definisjon av feil jobbutførelse bidrar trolig til lydige (og kanskje underdanige) ansatte som ikke vil stille spørsmål til måten arbeidsoppgavene (skal) utføres på. Et fengsel er på lik linje med andre organisasjoner, tjent med jevnlige

diskusjoner om hvordan organisasjonen er drevet og hvordan den bør være drevet. Trussel om å bli flyttet vekk fra sine arbeidsoppgaver hvis en ikke utfører jobben slik som forventet, kan skape frykt for å si ifra om forhold som er viktige både når det gjelder klienters interesser og de ansattes ve og vel i organisasjonen. Det er grunn til å påpeke en bekymring hvis det er slik at i streben etter pålitelige organisasjoner er det frykten for å bli forflyttet fra sine arbeidsoppgaver som fører til ansattes lojalitet og manglende kultur for kritikk i etaten. Det er særdeles viktig at kriminalomsorgen er bevisst sin makt og innad i etaten bygger rom for kritiske innvendinger mot for eksempel måten et fengsel driftes på, heller enn å lamme refleksjoner over det etaten gjør.

Etter å ha skrevet frem denne avhandlingen og reflektert over mine funn fra studien av Fengslingen som organisasjonsfenomen sitter jeg igjen med noen overordnede spørsmål: Er Ila og kriminalomsorgens institusjonelle orden basert på en lojalitet og underdanighetsorientert logikk der det å gjøre sine arbeidsoppgaver i tråd med institusjonens hierarkiske krav (forventninger ovenfra) en del av identitetsorienteringen som kommer praktisk til syne gjennom fengselspersonalet på Ila sin målrettede oppgaveorientering i Fengslingen? Har fengselets personale under Fengslingen en stivhengighet preget av korrekthet og en normativ riktighetsorientering i jobbutførelsen der hovedmålet er å unngå å gjøre feil og bli klassifisert som «de som gjør feil» ikke bare av kriminalomsorgen, men også av omgivelsene? Dette samsvarer med Coyles (2012) beskrivelse av fengselsarbeid: «It is more important not to get things wrong than to get things right». Disse spørsmålene vil jeg mene det er verdt å undersøke nærmere i fremtidig forskning.

## **6.5. BEGRENSNINGER OG FREMTIDIG FORSKNING**

Det er spesielt ett spørsmål som er viktig å løfte frem når det skal reflekteres over avhandlingens begrensninger, og det er spørsmålet om denne forskningen med bakgrunn i en casestudie er overførbar. Det kan hevdes at ingen analyser av ekstraordinære kritiske situasjoner kan være generaliserbare siden kjernen i denne type situasjoner er at de nettopp er ekstraordinære og unike. Jeg vil likevel hevde at det går an å lese mye om norsk kriminalomsorg ut av Fengslingen. Kunnskap om norske fengselsbetjenter og hvordan hierarkiske og regelstyrte systemer reagerer på kriser og ekstraordinære kritiske situasjoner, er

interessant og lærerikt i lys av den ordinære driften og de gjeldende normer og rutiner i norsk kriminalomsorg.

Et forskningsspørsmål for fremtiden er om Fengslingen har flyttet forståelseshorisonten til norske fengselsledere og fengselsbetjenter. Min kvalifiserte gjetning etter å ha gjennomført denne avhandlingen, er at forståelseshorisonten til fengselsansatte i Norge er utvidet til å omfatte den mest ekstreme fengslingsformen norsk lovgivning gir rom for, men som før Fengslingen knapt nok har vært tematisert i norsk kriminalomsorg. En kan dermed tenke seg at kriminalomsorgen tilstreber en form for beredskap slik Aven et al. (2004), Boin et al. (2015) og Weick & Sutcliffe (2015) forstår begrepet som prøver å ta høyde for det ekstraordinære som kan skje, selv om det er vanskelig å ha beredskap for det «ukjente» eller uforutsette (Weick & Sutcliffe, 2015). Fengslingen representerer et paradigmeskifte i norsk kriminalomsorg der en relativ rigid og maskinbyråkratisk fengselsinstitusjon la til grunn omgivelsenes behov og omstrukturerte sin virksomhet for å imøtekomme samfunnets sterke forventninger.

Avhandlingens funn er ikke generaliserbare i noen streng eller statistisk forstand, men de er teoretisk generaliserbare. Begreper kan forstås som uttrykk for teori, og begrepene som er brukt og utviklet i denne avhandlingen kan gi mening i andre, tilsvarende situasjoner (Yin, 2009). Tydelige begrepspar som ‘just do it’ og ‘need to know’ (Artikkel 1), ‘the reliable ones’ og ‘the controllable ones’ (Artikkel 2), ‘sosial isolasjon’ og ‘sosial disiplinering’ (Artikkel 3), samt ‘not in my head’ og ‘out of my head’ (Artikkel 4) forteller om en empirisk virkelighet som kan være nyttig for å forstå andre situasjoner i andre fengsler – og da både ekstraordinære kritiske situasjoner og «normale praksis» - i andre typer organisasjoner.

Denne avhandlingen forteller bare en fortelling om fengselspraksiser i en ekstraordinær kritisk situasjon, og ikke hele fortellingen om fenomenet. I fremtidig forskning vil det derfor være nyttig med flere casestudier av ekstraordinære kritiske situasjoner i fengsler. Inngående beskrivelser av fengselspraksiser som oppstår under slike omstendigheter, kan gi oss flere begrepsmessige innsikter i dette sosiale fenomenet. De kan bidra til å utvikle forståelsen av hva ‘ekstraordinære kritiske situasjoner i fengsler’ innebærer, eventuelt bidra til å videreutvikle definisjonen, og hvilke fengselspraksiser som oppstår i slike situasjoner. På denne måten utvides vår forståelse av virksomheten i fengsel.

## 6.6. TIL SLUTT

Denne avhandlingen har utforsket rutiner og fengselspraksiser i en ekstraordinær kritisk situasjon. Utgangspunktet var en casestudie av Breivik-fengslingen (Fengslingen) på Ila. Jeg gjennomførte intervjuer med ansatte, leste gjennom relevante dokumenter, og jeg observerte såkalte «sikkerhetsmessige fotavtrykk» i fengselet. Jeg observerte også rettssaken der Breivik saksøkte Den norske stat for brudd på menneskerettighetene. På bakgrunn av disse metodene har jeg utforsket hvilke nye fengselspraksiser som oppsto på Ila i forbindelse med Fengslingen og søkt å forstå disse praksisene.

Denne avhandlingen bidrar med innsikt i organisasjonsstrukturelle og organisasjonskulturelle forhold som gjør seg gjeldende når nye fengselspraksiser etableres og utvikles i en ekstraordinær kritisk situasjon. Det er verdt å merke seg den grunnleggende betydningen de organisasjonsstrukturelle forholdene får i etableringen av et SHS-regime når det bygningsmessige og sikkerhetsprosedyrer er sentrale byggesteiner i organisasjonen. Strukturelle endringer i organisasjonen får også betydning for det som skjer kulturelt i organisasjonen. Avhandlingen synliggjør dermed hvordan en organisasjon i en ekstraordinær kritisk situasjon påvirkes av sine omgivelser til å endre formelle strukturelle forhold og at det får betydning for kulturen og virkelighetsoppfatningene (praksisfelleskapene) i organisasjonen. Ila samspill med omgivelsene i forbindelse med Fengslingen var svært synlig og gir innsikt i hvordan organisatoriske grenser viskes ut i en ekstraordinær kritisk situasjon der viktige verdier er truet.

Et sentralt spørsmål er hva Kriminalomsorgen kan lære av Fengslingen? Kriminalomsorgen har i dag beredskap til å håndtere terrorister som har begått særlig alvorlig kriminalitet ved Ringerike fengsel, Telemark fengsel, avdeling Skien og Ila. De har både de statiske sikkerhetstiltakene og fasilitetene til å opprette en SHS avdeling på kort varsel. Utfordringen er at Kriminalomsorgen ikke beslutter hvor en terrorist skal varetektsfengsles. Det er også upraktisk og sikkerhetsmessig betenkelig å transportere terrorister, organisert kriminelle og lignende over lengre distanser mellom tingretten og et egnet fengsel, og derfor velges som oftest det fengselet som ligger nærmest tingretten der saken skal behandles. Etter terrorangrepet 22/7-11 var det utilrådelig å kjøre Breivik frem og tilbake fra Oslo tingrett og til Ringerike fengsel eller Telemark fengsel, avdeling Skien på grunn av risikoen det innebar. Myndighetene kjente ikke til på dette tidspunktet om Breivik var tilsluttet andre terrorceller og en fangetransport over så lang distanse er sårbar. Fengslingen var ikke en sort svane i betydningen at dette var en ukjent-ukjent (Aven & Krohn, 2014) for Kriminalomsorgen da

kriminalomsorgen hadde to fengsler som var sikkerhetsmessig dimensjonert til å fengsle Breivik. Disse to fengslene har imidlertid en sårbarhet i forhold til en eventuell bistand fra politiets beredskapsressurser som holder til i Oslo. For Ila var en slik type fengsling en ukjent-ukjent (Aven & Krohn, 2014) da den var utenfor deres forståelseshorisont til å ta imot slike innsatte og at fengselet dermed ikke var dimensjonert for å ta imot terrorister slik som Breivik. Ila har erfaring med drapsmenn og sedelighetsdømte som er i en annen kategori enn en terrorist og en massedrapsmann med klar intensjon og kapasitet som truet samfunnsinstitusjonene. I kjølvannet av Fengslingen ble det bygget en ny SHS avdeling på Ila som er dimensjonert for fengsling av terrorister. Denne avdelingen ble ikke tatt i bruk i Fengslingen da den ikke sto ferdig til bruk da de trengte den, men er ferdig til bruk i fremtiden.

I skrivende stund er den sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa anstrengt etter Russlands invasjon av Ukraina. Enkelte norske fengsler har den siste tiden varetektsfengslet personer for spionasje der mistanken er at disse enkeltpersonene handler på vegne av den russiske stat. Den russiske stat er en betydelig trusselaktør og fengslene som forvarer disse innsatte kan karakteriseres som sikkerhetsmessig sårbare der bakmenn har stor kapasitet og en ikke utenkelig intensjon om å unndra seg straff. I forbindelse med fengslingen av spiondømte Arne Treholt (spionasje til fordel for Sovjetunionen og Irak) på Ila ble dette aktualisert da konkrete rømmingsplaner ble avslørt i 1986. Da Breivik saksøkte Den norsk stat for brudd på menneskerettighetene ble rettssaken gjennomført i Telemark fengsel, avdeling Skien der Breivik var fengslet. Disse erfaringene stiller spørsmål til Kriminalomsorgens beredskap til å håndtere slike fengslinger i fremtiden da hovedregelen ifølge straffeprosessloven (2022, §§ 10 og 12) er at hovedforhandling holdes i den rettskrets den straffbare handling ble foretatt. En hovedforhandling kan unntaksvis holdes der den siktede bor eller oppholder seg, slik det ble gjort i Telemark fengsel, avdeling Skien.

Beredskap i kriminalomsorgen handler blant annet om å se for seg hva som kan inntreffe av uønskede hendelser i fremtiden der de såkalte sorte svanene er en del av dette beredskapsbildet. Denne avhandlingen er et bidrag til å sette i gang en beredskapsdebatt i kriminalomsorgen der det å forutse det ukjente og skape robusthet (Wildavsky, 2017) i fengslinger er sentralt for å være forberedt og unngå nye sorte svaner. Avhandlingen bidrar dermed til å se ut over de fastlåste oppfatninger og diskusjoner om sikkerhet i kriminalomsorgen ved å gi innsikt i en fengsling som nettopp utfordret den etablerte forståelsen av hva som kan skje.

Avhandlingen er også et læringsbidrag til hvordan ledere i fengsler kan bygge opp en beredskap når de opplever et ekstraordinært risikobilde som organisasjonen ikke er dimensjonert for eller har beredskap for. Studien avslører at forskningen på beredskap i fengsler er mangelfull. I så måte er denne avhandlingen et viktig bidrag i forståelsen av hvordan et fengsel bør forberede seg på å bygge ny beredskap, skape en motstandsdyktig organisasjon og unngå kriser. Den er også et bidrag til å skape bevissthet om tiltak som kan være aktuelle å iverksette hvis et fengsel skulle stå overfor en ekstraordinær kritisk situasjon. Heldigvis er ekstraordinære kritiske situasjoner i fengsler nettopp ekstraordinære, men å kjenne sin organisasjon og vite hvordan den kan innrettes ved hjelp av improvisasjon og strukturelle løskoblinger vil kunne bidra til å gjøre organisasjonen i stand til å møte ulike scenarier på en måte som gir en form for beredskap overfor det ukjente. Dette krever en proaktiv og handlekraftig tilnærming til ekstraordinære kritiske situasjoner i fengsel, en ledelsestilnærming som er etterlyst i litteraturen om kriser i fengsel.

Poenget i denne avhandlingen er at da Breivik ankom Ila representerte han noe nytt, noe kriminalomsorgen ikke hadde håndtert tidligere. Fengslingen var noe utenfor fengselsledernes og fengselsbetjentenes forståelseshorison, som vil si at de stod overfor en helt ny situasjon det ikke fantes noen beredskap for. Breivik og den usikkerheten som rådet rundt han og 22. juli-angrepene var en ukjent størrelse som Ila raskt måtte finne løsninger for å håndtere. Det er de organisatoriske innovasjonene som ble gjort på Ila og hvordan de utfoldet seg i praksis som er skrevet frem i denne avhandlingen. Den etablerte og rådende kriminalomsorgspraksisen og betjentkulturen i Norge – der man skal forsøke å endre og rehabilitere innsatte – ble ikke ansett som adekvat for Fengslingen. I de to årene Ila var i denne ekstraordinære kritiske situasjonen, var ikke virksomhetsvisjonen for SHS-enheten å gi den innsatte mest mulig ressurser og å balansere omsorg og kontroll slik den er for ordinære fengslinger. I Fengslingen derimot, var hovedfokuset å betrakte Breivik som en sikringsrisiko der det gjaldt å sikre at terroristen ikke fikk anledning til å skade seg selv (slik at Norge fikk et rettsoppgjør med Breivik) eller andre, eller rømme for så å fortsette å skade andre slik han hadde gjort 22. juli 2011. Fengslingen ble imøtegått med nye rutiner og praksiser som Ila iverksatte i form av fleksible løsninger og standardisering, og kan dermed forstås som et forsøk å «temme» det ukjente og usikre det de sto ovenfor. Fengslingen ble og forble sikkerhetsmessig forsvarlig var derfor ansett som helt nødvendig for samfunnssikkerheten og var hovedprioriteringen i arbeidet på Ila generelt og SHS-enheten spesielt.



## LITTERATURREFERANSER

- Adams, R. (1994). *Prison Riots in Britain and the USA*. Macmillan.
- Agamben, G. (2005). *State of Exception*. The University of Chicago Press.
- Album, D. (1996). *Nære fremmede: Pasientkulturen i sykehus*. Tano Aschehoug.
- Amalberti, R. (2021). The paradoxes of almost totally safe transportation systems. *Safety Science*, 37(2), 109-126. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00045-X)
- Amundrud, Ø., Aven, T. & Flage, R. (2017). How the definition of security risk can be made compatible with safety definitions. *Risk and reliability*, 231(3), 286-294  
<https://doi.org/10.1177/1748006X17699145>
- Andersen, D. R. (2016). «Du skal virkelig have styr på dig selv» - en analyse af fængselsbetjentes følelsesarbejde, *Dansk Sociologi*, Nr. ¾  
<https://doi.org/10.22439/dansoc.v27i3/4.5439>
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Antonsen, S., Skarholt, K. & Ringstad A. J. (2012). The role of standardization in safety management: A case study of a major oil & gas company. *Safety Science*, 50(10), 2001-2009. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.11.001>
- Alvesson, M. (2001). *Organisasjonskultur og ledelse*. Liber.
- Arnold, H., Liebling, A. & Tait, S. (2007). Prison officers and prison culture. I Y. Jewkes (Red.), *Handbook on Prisons* (s. 471–495). Willian.
- Aven, T. (2015). *Risikostyring: grunnleggende prinsipper og ideer*. Universitetsforlaget
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K. H. & Sandve, K. (2004). *Samfunnssikkerhet*. Universitetsforlaget.
- Aven, T. & Krohn, B. S. (2014). A new perspective on how to understand, assess and manage risk and the unforeseen. *Reliability Engineering & System Safety*, 121, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2013.07.005>
- Badillor, H. & Hayes, M. A. (1972). *A Bill of No Rights: Attica and the American Prison System*. E. B. Dutton.
- Barker, A. (1998). Political Responsibility for UK Prison Security: Ministers Escape Again. *Public Administration*, 76(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00088>
- Barrett, F. J. (1998). Coda-creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization science*, 9(5), 539-622.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.605>
- Basberg, C. E. (1999). *Omsorg i fengsel*. Pax.
- Bennett, J. (2016). *The Working Lives of Prison Managers: Global Change, Local Culture and Individual Agency in the Late Modern Prison*. Palgrave Macmillan.
- Bennett, J., Crewe, B. & Wahidin, A. (2012). *Understanding Prison Staff*. Routledge.
- Bennis, W. G. (1966). *Changing Organizations*. McGraw-Hill.
- Bernard, H. R. (2011). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage.
- Bieder, C. & Bourrier, M. (2013). *Trapping safety into rules: How desirable or avoidable is proceduralization?* Ashgate.

- Bloomberg, S. A. (1977). Participatory management: Towards a science of correctional management. *Criminology*, 15(2), 149–164. <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/participatory-management-toward-science-correctional-management>
- Boin, A. (1998). *Contrasts in Leadership: An Institutional Study of Two Prison Systems*. Eburon.
- Boin, A. (2001). Securing Safety in the Dutch Prison System: Pros and Cons of a Supermax. *The Howard Journal*, 40(4), 335–346. <https://doi.org/10.1111/1468-2311.00213>
- Boin, A. & Rattray, W. A. R. (2004). Understanding Prison Riots: Towards a threshold theory. *Punishment and Society*, 6(1), 47–65. <https://doi.org/10.1177/1462474504039091>
- Boin, A., 't Hart, P. & Kuipers, S. (2017). The Crisis Approach. I Rodríguez, H., Donner, W. & Trainor, J. E. (Red.), *Handbook of Disaster Research* (s. 23-38). Springer.
- Boin, A. & Van Duin, M. J. (1995). Prison Riots as Organizational Failures: A Managerial Perspective. *The Prison Journal*, 75(3), 357–379. <https://doi.org/10.1177/0032855595075003006>
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2015). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure* (2. Utg.). Cambridge University Press. <http://doi.org/10.1017/cbo9780511490880>
- Bourdieu, P. (1990). *Distinksjonen: En sosiologisk kritikk av dømmekraften*. Pax.
- Braithwaite, V. (1994). Communal and Exchange Trust Norms: Their Value Base and Relevance to Institutional Trust. I V. Braithwaite & M. Levi (Red.), *Trust and Governance*, (s. 46–74). Russel Sage Foundations.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Breivik, A. B. (2011). *2083 – A European Declaration of Independence*. Public Intelligence. <https://publicintelligence.net/anders-behring-breiviks-complete-manifesto-2083-a-european-declaration-of-independence/>
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative Metoder. En grundbog*. Hans Reitzels.
- Brooks, S., Smith, K. & Bennett, J. (2012). The roles of middle and first-line managers. I J. Bennett, B. Crewe & A. Wahidin (Red.), *Understanding Prison Staff* (s. 262–274). Routledge.
- Brunsson, N. & Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. Oxford University Press
- Bryans, S. (2000). Governing Prisons: An Analysis of Who is Governing Prisons and the Competencies Which They Require to Govern Effectively. *The Howard Journal*, 39(1), 14–29. <https://doi.org/10.1111/1468-2311.00150>
- Bryans, S. (2011). *Prison Governors: Managing prisons in a time of change*. Willian.
- Bryans, S. (2012). Prison Governors: New public managers? I J. Bennett, B. Crewe & A. Wahidin (Red.), *Understanding Prison Staff* (s. 213–228). Routledge.
- Brändström, A., Bynander, F. & 't Hart, P. (2004). Governing by Looking Back: Historical Analogies and Crisis Management. *Public Administration*, 82(1), 191–210. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00390.x>
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Busmundrud, O., Maal, M., Kiran, J. H. & Endregard, M. (2015). *Tilnærminger til*

- risikovurderinger for tilsiktede uønskede handlinger*. Hentet 01.11.2022, fra <https://www.ffi.no/no/Rapporter/15-00923.pdf>
- Byrne, J. M. & Hummer, D. (2008). Examining the Impact of Institutional Culture on Prison Violence and Disorder: An Evidence-Based Review (s. 40–90). I J. M. Byrne, D. Hummer & F. S. Taxman (Red.), *The Culture of Prison Violence*. Pearson/ Allyn & Bacon.
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body*. W. W. Norton.
- Carlen, P. (2002). Carceral Clawback: The case of women's imprisonment in Canada. *Punishment and Society*, 4(1), 115–121. <https://doi.org/10.1177/14624740222228509>
- Carroll, L. (1998). *Lawful Order. A Case Study of Correctional Crisis and Reform*. Garland.
- Christensen, T., Læg Reid, P. & Rykkja, L. (2016). Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887–897. <https://doi.org/10.1111/puar.12558>
- Christie, N. (1970). Modeller for en fengselsorganisasjon. I R. Østensen (Red.), *I stedet for fengsel* (s. 70-79). Pax Forlag
- Cohen, S. & Taylor, L. (1981). *Psychological Survival*. Penguin.
- Colvin, M. (1992). *The Penitentiary in Crisis: From Accommodation to Riot in New Mexico*. State University of New York Press.
- Cooke, D. J., Wozniak, E. & Johnstone, L. (2008). Casting Light on Prison Violence in Scotland Evaluating the Impact of Situational Risk Factors. *Criminal Justice and Behavior*, 35(8), 1065–1078. <https://doi.org/10.1177/0093854808318867>
- Coyle, A. (2012). Change management in prisons. I J. Bennett, B. Crewe & A. Wahidin (Red.), *Understanding Prison Staff*. Routledge.
- Crawley, E. M. (2002). Bringing It All Back Home? The Impact of Prison Officers' Work on Their Families. *Probation Journal*, 49(4), 277–286. <https://doi.org/10.1177/026455050204900403>
- Crawley, E. M. (2004a). Emotion and performance: Prison officers and the presentation of self in prisons. *Punishment & Society*, 6(4), 411–427. <https://doi.org/10.1177/1462474504046121>
- Crawley, E. M. (2004b). *Doing Prison Work: The public and private lives of prison officers*. Willian.
- Crawley, E. & Crawley, P. (2008). Culture, Performance, and Disorder: The Communicative Quality of Prison Violence. I J. M. Byrne, D. Hummer & F. S. Taxman (Red.), *The Culture of Prison Violence* (s. 123-136). Pearson Education.
- Culp, R. E. (2005). Frequency and Characteristics of Prison Escapes in the United States: An Analysis of National Data. *The Prison Journal*, 85(3), 270–291. <https://doi.org/10.1177/0032885505279412>
- Damsa, D. & Ugelvik, T. (2017). A Difference That Makes a Difference? Reflexivity and Researcher Effects in an All-Foreign Prison. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–10. <https://doi.org/10.1177/1609406917713132>
- Dilulio, J. J. (1987). *Governing Prisons: A Comparative Study of Correctional Management*. The Free Press.
- Dilulio, J. J. (1990). *Governing Prisons: A Comparative Study of Correctional Management*. The Free Press.

- Dillingham, S. D. & Montgomery, R. H. (1983). Prison Riots: A Corrections' Nightmare Since 1774. *The Prison Journal*, 63(1), 32–47.  
<https://doi.org/10.1177/003288558306300104>
- Douglas, C., Drummond, J. & Jayewardene, C. H. S. (1980). Administrative Contributions to Prison Disturbances. *Canadian Journal of Criminology and Corrections*, 22(2), 197–205.
- Dowden, C. & Tellier, C. (2004). Predicting work-related stress in correctional officers: A meta-analysis. *Journal of Criminal Justice*, 32(1), 31–47.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2003.10.003>
- Drake, D. H. (2012). *Prisons, Punishment and the Pursuit of Security: Critical Criminological Perspectives*. Palgrave Macmillan.
- Dunbar, I. (1985). *A Sense of Direction*. Home Office (UK).
- Eide, H. M. K. & Westrheim, K. G. (2020). Norwegian Prison Officers' Perspectives on Professionalism and Professional Development Opportunities in their Occupation. *Journal of Prison Education and Reentry*, 6(3), 316-332  
<https://doi.org/10.25771/5qqj-fy02>
- Ellis, C. & Berger, L. (2001). Their story / my story/ our story: Including the Researcher's Experience in Interview Research. I J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Red.), *Handbook of Interview Research: Context & Method* (s. 849–876). Sage.
- Elias I, van Gullik A, Muyselaar A, van Veen J (2008). Crisis in de vitale infrastructuur. *Rapport Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*, Nederland
- Eriksen, J. (2011). *Krise- og beredskapsledelse: Teamtrening*. Cappelen Damm Akademisk.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. The Free Press.
- Faugeron, C. (1996). The Changing Functions of Imprisonment. I R. Matthews & P. Francis (Red.), *Prisons 2000: An International Perspective on the Current State and Future of Imprisonment* (s. 121–138). MacMillan.
- Finstad, L. (2013). *Politiblikket*. Pax.
- Flin, R. (1996). *Sitting in the Hot Seat: Leaders and Teams for Critical Incident Management*. Wiley.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs and Dynamos: Recognising Middle Management's Strategic Role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47–57.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1994.9412071702>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Fog, J. (1999). *Med samtalen som utgangspunkt*. Akademisk.
- Forskrift om straffegjennomføring. (2002). *Forskrift om straffegjennomføring* (FOR-2002-02-22-183). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-02-22-183>
- Fredwall, T. E. (2015). *Murer og moral: En bok om straff, verdier og fengselsbetjenter*. Cappelen Damm Akademisk.
- Freeman, R. (1996). *Strategic Planning for Correctional Emergencies*. American Correctional Association.
- Garland, D. (1990). *Punishment and Modern Society: A Study in Social Theory*. Clarendon Press.
- Gadamer, H.-G. (2012). *Truth & Method* (2. utg.). Sheed & Ward.

- Geertz, C. (1983). *The interpretation of Culture*. Basic Books.
- Gendreau, P., Goggin, C. E. & Law, M. A. (1997). Predicting Prison Misconducts. *Criminal Justice and Behavior*, 24(4), 414–431. <https://doi.org/10.1177/0093854897024004002>
- Goffman, E. (1991). *Anstalt og menneske: Den totale institusjon sosialt sett*. Jørgen Paludans.
- Grønvold, M. (2018). Prosessen å bli til som en reflektert fengselsbetjent. *Nordisk Tidsskrift for Kriminalvidenskap*, 105(3), 288–310. <https://doi.org/10.7146/ntfk.v105i3.120567>
- Gurr, T. R. (1970). *Why men rebel*. Princeton University Press.
- Hammerlin, Y. (2008). *Om fangebehandling, fange- og menneskesyn i norsk kriminalomsorg i anstalt 1970-2007* [Dr.philos.-avhandling]. Universitetet i Oslo.
- Hammerlin, Y. & Kristoffersen, R. (2001). *Vold og trusler mot tilsatte i kriminalomsorgen* (Dokumentasjon og debatt 2/2001). Kriminalomsorgens utdanningscenter.
- Hammerlin, Y. & Rokkan, T. (2010). *Vold og trusler mot tilsatte i kriminalomsorgen: Årsrapport for 2008* (Rapport 3). Kriminalomsorgens utdanningscenter.
- Haraway, D. (1996). Modest witness: Feminist diffractions in science studies. I P. Galison & D. Stump (Red.), *The disunity of science: Boundaries, contexts, and power* (s. 428–442). Stanford University Press.
- Hay, W. & Sparkes, R. (1991). What Is A Prison Officer? *Prison Service Journal*, Spring, 2–7.
- Helgesen, J. H. I. (2020). *Straff og velferd i fangebehandling av rusmiddelbrukere: En kvalitativ analyse av empowerment og samarbeid i norske rusmestringsenheter* [Doktorgradsavhandling, Universitetet i Oslo]. DUO Vitenarkiv. <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-77680>
- Hessami, A. (2004). A systems framework for safety and security: the holistic paradigm. *Systems Engineering*, 7(2), 99–112 <https://doi.org/10.1002/sys.10060>
- Hillberg, E. (2016). *Perception, Prediction and Prevention of Extraordinary Events in the Power System* [Doktorgradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. NTNU open. <http://hdl.handle.net/11250/2375233>
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*. University of California Press.
- Hogan, N. L., Lambert, E. G. & Griffin, M. L. (2013). Loyalty, Love, and Investments: The Impact of Job Outcomes on the Organizational Commitment of Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 40(4), 355–375. <https://doi.org/10.1177/0093854812469944>
- Holtrop D, Kretz D (2008). Research Security and Safety: An Inventory of Policy, Legislation and Regulations. *Research Report 141223/EA8/043/000603/sfo*. Arcadis, The Netherlands.
- Home Office. (1984). *Managing the Long-Term Prison System: The Report of the Control Review Committee*. Her Majesty's Stationary Office.
- Ibrahim, N. & Edgley, A. (2015). Embedding Researcher's Reflexive Accounts within the Analysis of a Semi-Structured Qualitative Interview. *The Qualitative Report*, 20(10), 1671–1681. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2347>
- Ila fengsel og forvaringsanstalt. (u.å.). *Ila fengsel og forvaringsanstalt: Historikk*. <https://ilafengsel.no>



- Jacobs, J. B. (1977). *Stateville: The Penitentiary in Mass Society*. The University of Chicago Press.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Johnsen, B., Granheim, P. K. & Helgesen, J. (2011). Exceptional prison conditions and the quality of prison life: Prison size and prison culture in Norwegian closed prisons. *European Journal of Criminology*, 8(6), 515–529.  
<https://doi.org/10.1177/1477370811413819>
- Jore, S. H. (2017a). The Conceptual and Scientific Demarcation of Security in Contrast to Safety. *European Journal for Security Research*, 4, 157–174.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s41125-017-0021-9>
- Jore, S. H. (2017b). The risk and value nexus in security risk management. I Epin & Bris (Eds.), *Safety & Reliability, Theory and Applications*. (s. 1553-1559). Taylor & Francis Group.
- Jore, S. H. (2020). Security and Safety Culture – Dual or Distinct Phenomena? I C. Bieder & K. Pettersen (Eds.), *The Coupling of Safety and Security, SpringerBriefs in Safety Management*. (s. 43-51). SpringerLink.
- Jore, S. H. (2020). Standardization of terrorism risk analysis: a means or an obstacle to achieving security? I O. E. Olsen, K. Juhl, P. H. Lindøe and A. Engen (Eds.), *Standardization and Risk Governance. A Multi-Disciplinary Approach*. (s. 150-165). Routledge.
- Juhl, K. (2020). Standardization of risk versus the risk of standardization: a conceptual analysis. I O. E. Olsen, K. Juhl, P. H. Lindøe and A. Engen (Eds.), *Standardization and Risk Governance. A Multi-Disciplinary Approach*. (s. 16-40). Routledge
- Kalleberg, R. (1998). Forskningsopplegget og samfunnsforskningens dobbeltdialog. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen* (s. 26–72). Universitetsforlaget.
- Kantrowitz, N. (1996). *Close control*. Harrow & Heston.
- King, R. D. (1999). The rise and rise of supermax. An American solution in search of a problem? *Punishment and society*, 1(2), 163–186.  
<https://doi.org/10.1177/14624749922227766>
- King, R. & McDermott, K. (1995). *The State of Our Prisons*. Clarendon Press.
- King, D. K. & Resodihardjo, S. L. (2010). To max or not to max: Dealing with high risk prisoners in the Netherlands and England and Wales. *Punishment & Society*, 12(1), 65–84. <https://doi.org/10.1177/1462474509349010>
- Kriminalomsorgens sentrale forvaltning. (2006). *Kriminalomsorgens sikkerhetsstrategi 2006-2010: Trygghet for samfunnet, domfelte, innsatte og tilsatte*.
- Kriminalomsorgsdirektoratet. (2021a). *Type fengsel og soningsformer*.  
<https://www.kriminalomsorgen.no/type-fengsel-og-sikkerhetsnivaa.516316.no.html>
- Kriminalomsorgsdirektoratet. (2021b). *Forvaring*.  
<https://www.kriminalomsorgen.no/forvaring.518720.no.html>
- Kriminalomsorgsdirektoratet. (2021c). Kriminalomsorgen. Årsrapport 2021.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/b04b5cf8bb32490c990a82fd90fa05a0/arsrapport-2021.pdf>

- Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter (KRUS). (2017). *Rammeplan for bachelor i straffegjennomføring*. KRUS
- Kriminalvården (2019). *Nordisk statistikk for kriminalvården i Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige 2013-2017*. Kriminalvården
- Kundnani, A. & Hayes, B. (2018). *The Globalisation of Countering Violent Extremism Policies: Undermining human rights, instrumentalising civil society*. Transnational Institute.
- Kurki, L. & Morris, N. (2001). The Purposes, Practices, and Problems of Supermax Prisons. *Crime and Justice*, 28. <https://doi.org/10.1086/652214>
- Kvale, S. (2006). Dominance Through Interviews and Dialogues. *Qualitative Inquiry*, 12(3), 480–500. <https://doi.org/10.1177/1077800406286235>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Lamont, M. & Swidler, A. (2014). Methodological Pluralism and the Possibilities and Limits of Interviewing. *Qualitative Sociology* 37(2), 153–171. <https://doi.org/10.1007/s11133-014-9274-z>
- Larsen, B. Ø., Pejtersen, J. H., Bom, L. H., Hansen, H., Berger, N. P., Jørgensen, T. S. & Barkholt, K. (2020). *Psykiske belastningsreaktioner hos polititjenestemænd og fængselsbetjente*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Harvard Graduate School of Business Administration.
- Learmont, J. (1995). *Review of Prison Service Security in England and Wales and the Escape from Parkhurst Prison on Tuesday 3rd January 1995*. Her Majesty's Stationary Office.
- Leveson, N. (2011). *Engineering a safer world: Systems thinking applied to safety*. MIT Press.
- Liebling, A. (2001). «Whose side are we on?». Theory, Practice and Allegiances in Prisons Research. *The British Journal of Criminology*, 41(3), 472–484. <https://doi.org/10.1093/bjc/41.3.472>
- Liebling, A. (2004). *Prisons and their moral performance: A study of values, quality, and prison life*. Oxford University Press.
- Liebling, A. (2008). Why Prison Staff Culture Matters. I J. M. Byrne, D. Hummer & F. S. Taxman (Red.), *The Culture of Prison Violence* (s. 105–122). Pearson Education.
- Liebling, A. (2009). *Prisons and Their Moral Performance: A study of Values, Quality and Prison Life*. Oxford University Press.
- Liebling, A., Price, D. & Shefer, G. (2011). *The Prison Officer*. Willian.
- Liebling, A., Johnsen, B. Schmidt, B. E., Rokkan, T., Beyens, K., Boone, M., Kox, M. & Vanhouche, A. (2021) Where Two 'Exceptional' Prison Cultures Meet: Negotiating Order in a Transnational Prison. *The British Journal of Criminology*, 61(1), 41–60. <https://doi.org/10.1093/bjc/azaa047>
- Lippke, R. L. (2004). Against Supermax. *Journal of Applied Philosophy*, 21(2), 109–124. <https://philpapers.org/rec/LIPAS-2>
- Lunde, K. L. (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse: Etablering av beredskap. Potensialbasert beredskapsledelse. Proaktiv stabsmetodikk*. Universitetsforlaget.

- Lundeberg, I. R. (2017). Exceptional Procedures? Offenders' Experiences of Justice in Re-entry Work. I T. Ugelvik & P. Scharff Smith (Red.), *Scandinavian Penal History, Culture and Prison Practice* (s. 239-259). Palgrave.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D. & Blackhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Journal of engineering manufacture*, 220(6), 941–949. <https://doi.org/10.1243/09544054jem499>
- Mathiesen, T. (1965). *The defences of the weak: A sociological study of a Norwegian correctional institution*. Tavistock.
- McCorkle, R. C., Miethe, T. D. & Drass, K. A. (1995). The roots of prison violence: A test of the deprivation, management, and «not-so-total» institution models. *Crime & Delinquency*, 41(3), 317–331. <https://doi.org/10.1177/0011128795041003003>
- McEvoy, K. (2001). *Paramilitary Imprisonment in Northern Ireland: Resistance, Management, and Release*. Oxford University Press.
- Mears, D. P. & Watson, J. (2006). Towards a Fair and Balanced Assessment of Supermax Prisons. *Justice Quarterly*, 23(2), 232–270. <https://doi.org/10.1080/07418820600688867>
- Mears, D. P. & Reisig, M. D. (2006). The theory and practice of supermax prisons. *Punishment and Society*, 8(1), 33–57. <https://doi.org/10.1177/1462474506059139>
- Meldalen, S. G. & Finsveen, J. N. (2015, 11. juni). Breivik ble truet av medfange: «Hadde det ikke vært en dør mellom oss, så skulle jeg drept deg» [oppdatert 13.10.16]. *Dagbladet, Nyheter*. <https://www.dagbladet.no/nyheter/breivik-ble-truet-av-medfange/60704788>
- Midtlyng, G. (2022). Safety rules in a Norwegian high-security prison: The impact of social interaction between prisoners and officers. *Safety Science*, 149(May 2022), Article 105690. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105690>
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage.
- NOU 1990: 5. (1990). *Strafferettslige utilregnelighetsregler og særreaksjoner: Straffelovkommisjonens delutredning IV*. Justis- og politidepartementet. <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/odn/tmp/2002/0034/ddd/pdfv/154751-nou1990-5.pdf>
- NOU 2012: 14. (2012). *Rapport fra 22. Juli-kommisjonen*. 22. juli-kommisjonen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>
- Nylander, P. Å., Bruhn, A. & Lindberg, O. (2008). Säkerhet eller rehabilitering?: Om subkulturell differentiering bland kriminalvårdare. *Arbetsmarknad och arbetsliv*, 14 (3), 45-62. <https://journals.lub.lu.se/aoa/article/view/17933>
- Nylander, P-Å, Lindberg, O. & Bruhn, A. (2011). Emotional labour and emotional strain among Swedish prison officers. *European Journal of Criminology*, 8(6), 469–483. <https://doi.org/10.1177/1477370811413806>



- Odendahl, T. & Shaw, A. M. (2001). Interviewing Elites. I J. F. Gubrium, Holstein (Red.), *Handbook of Interview Research: Context and Method* (s. 299–316). Sage.
- Olsen, O. E. (2020). The standardization of risk governance. I O. E. Olsen, K. Juhl, P. H. Lindøe and A. Engen (Eds.), *Standardization and Risk Governance. A Multi-Disciplinary Approach*. (s. 3-15). Routledge
- Oslo tingrett. (2016). *Oslo tingrett – TOSLO-2015-107496-3* [Domsslutning 20. april 2016]. <https://lovdata.no/static/file/1175/toslo-2015-107496-3.pdf>
- Palermo, G. B., Palermo, M. T. & Simpson, D. J. (1996). Death by Inmate: Multiple Murder in a Maximum Security Prison. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 40(3), 181–191.
- Peterson, B. E., Fera, A. & Mellow, J. (2016). Escapes from Correctional Custody: A New Examination of an Old Phenomenon. *The Prison Journal*, 96(4), 511–533. <https://doi.org/10.1177/0032885516650873>
- Platt, J. (1981). On interviewing One's Peers. *British Journal of Sociology*, 32(1), 75–91. <https://doi.org/10.2307/589764>
- Player, E. & Jenkins, M. (1994). *Prisons After Woolf: Reform through riot*. Routledge.
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s?* Blackwell.
- Pratt, J. (2008a). Scandinavian Exceptionalism in An Era of Penal Excess: Part II: Does Scandinavian Exceptions Have a Future? *British Journal of Criminology*, 48(3) 275–292. <https://doi.org/10.1093/bjc/azm073>
- Pratt, J. (2008b). Scandinavian Exceptionalism in An Era of Penal Excess: Part I: The Nature and Roots of Scandinavian Exceptionalism. *British Journal of Criminology*, 48(2), 119–137. <https://doi.org/10.1093/bjc/azm072>
- Pratt, J. & Eriksson, A. (2009). Den skandinaviske exceptionalism i kriminalpolitiken. *Nordisk Tidsskrift for Kriminalvidenskab*, 96(2), 134–151. <https://doi.org/10.7146/ntfk.v96i2.71739>
- Pratt, J. & Eriksson, A. (2013). *Contrast in Punishment. An Explanation of Anglophone Excess and Nordic Exceptionalism*. Routledge.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate
- Reisig, M. D. (2002). Administrative Control and Inmate Homicide. *Homicide Studies*, 6(1), 84–103. <https://doi.org/10.1177/1088767902006001005>
- Renå, H. (2022). *Krisehåndtering. Politinnsatsen 22. Juli. I et organisasjonsperspektiv*. Cappelen Damm Akademisk
- Riley, J. (2000). Sensemaking in Prison: Inmate Identity as a Working Understanding. *Justice Quarterly*, 17(2), 359–376. <https://doi.org/10.1080/07418820000096361>
- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of high-reliability organizations. *Organization Science*, 1, 160-177.
- Rocheleau, A. M. (2015). Ways of Coping and Involvement in Prison Violence. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 59(4), 359–383. <https://doi.org/10.1177/0306624X13510275>
- Resodihardjo, S. L. (2009). *Crisis and Change in the British and Dutch Prison Services: Understanding Crisis-Reform Processes*. Ashgate.
- Rosenthal, U., Charles, M. T. & 't Hart, P. (1989). *Coping with crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Charles C Thomas.

- Ruud, H.-M. T., Brustad, L. & Lofstad, R. (2016, 17. mars). Alle andre innsatte låses inn når Breivik skal luftes: På grunn av trusselbildet mot Breivik (oppdatert 11.10.16). *Dagbladet*. <https://www.dagbladet.no/nyheter/alle-andre-innsatte-lases-inn-nar-breivik-skal-luftes/60435443>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget
- Saenz, A. (1986). *Politics of a prison riot: The New Mexico prison riot. Its causes and aftermath*. Rhombus.
- Sandberg, S. (2013). What can «Lies» Tell Us about Life? Notes towards a Framework of Narrative Criminology. *Journal of Criminal Justice Education*, 21(4), 447–465. <https://doi.org/10.1080/10511253.2010.516564>
- Schaufeli, W. B. & Peeters, M. C. W. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: A literature review. *International Journal of Stress Management*, 7(1), 19–48. <https://doi.org/10.1023/A:1009514731657>
- Shalev, S. (2011). *Supermax. Controlling risk through solitary confinement*. Routledge.
- Segura, D. (1989). Chicana and Mexican Immigrant Women at Work: The Impact of Class, Race and Gender on Occupational Mobility. *Gender & Society*, 3(1), 37–52. <https://doi.org/10.1177/089124389003001003>
- Smelser, N. (1962). *Theory of collective behaviour*. The Free Press.
- Smith, A. (1991). *The Wealth of Nations* (Great Minds Series). Prometheus Books. (Opprinnelig utgitt 1776).
- Smith, P. S. & Ugelvik, T. (2017). *Scandinavian Penal History, Culture and Prison Practices: Embraced by the Welfare State?* Palgrave Macmillan.
- Sosniak, L. A. (2006). Retrospective Interviews in the Study of Expertise and Expert Performance. I K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (Red.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (s. 287–302). Cambridge University Press.
- SOU 2005: 6. (2005). *Säkert inlåst? En granskning av rymningarna från Kumla, Hall, Norrtälje och Mariefred 2004*. Justitiedepartementet. <https://www.regeringen.se/49bb92/contentassets/fca3ea93ffd743579efe6a5996a53d81/sakert-inlast>
- Sparks, R., Bottoms, A. E. & Hay, W. (2004). *Prisons and the Problem of Order*. Clarendon Press.
- Sperstad, I. B., Kjølle, G. H. & Gjerde, O. (2020). A comprehensive framework for vulnerability analysis of extraordinary events in power systems. *Reliability Engineering and System Safety*, 196(April 2020), Artikkel 106788. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2019.106788>
- Standard Norge. (2012). NS 5830. *Beskyttelse mot tilsiktede uønskede handlinger. Terminologi*.
- Standard Norge. (2014). NS 5832. *Samfunnssikkerhet. Beskyttelse mot tilsiktede uønskede handlinger. Krav til sikringsrisikoanalyse*.
- Steen, R., Ingvaldsen, G. & Patriarca, P. (2021). Engineering resilience in a prison's performance management system. *Safety Science*, 142(May 2021), Artikkel 105367. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105367>
- St.meld. nr. 17 (2001-2002). *Samfunnssikkerhet. Veien til et mindre sårbart samfunn*. Justis- og politidepartementet.

- <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-17-2001-2002-/id402587/>  
St.meld. nr. 27 (1997–1998). *Om kriminalomsorgen*. Justis- og Politidepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-1998-/id191585/>
- St.meld. nr. 37 (2007–2008). *Straff som virker – mindre kriminalitet – tryggere samfunn (kriminalomsorgsmelding)*. Justis- og politidepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-37-2007-2008-/id527624/>
- Straffegjennomføringsloven. (2001). *Lov om gjennomføring av straff mv.* (LOV-2001-05-18-21). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-05-18-21>
- Straffeloven. (2005). *Lov om straff.* (LOV-2005-05-20-28)  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-05-20-28>
- Straffeprosessloven. (2022). *Lov om rettergangsmåten i straffesaker.* (LOV-2022-06-17-57). [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1981-05-22-25/\\*#&#x2a;](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1981-05-22-25/*#&#x2a;)
- Sørensen, K. M. (2017). «Å bryte linja»: Rutiner og fleksibilitet i organisering av fengslingen etter terrorangrepet 22/7-11. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 33(1), 37–53. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2017-01-04>
- Sørensen, K. M. (2022). Bare gjør det! Sikkerhet og refleksjon i en fengselsavdeling etter terrorangrepet 22. juli 2011. *Norsk Sosiologisk Tidsskrift*, 6(2), 1–16.  
<https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/nost.6.2.2>
- Sørensen, K. M. & Johnsen, B. (2021). Prison officers' coping strategies in a high-profile critical situation: Imprisonment after the 2011 terrorist attacks in Norway. *Incarceration*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/26326663211004757>
- Sørensen, K. M. & Kruke, B. I. (2022). Securing Insecurity in 'The Blue Line': Reliability through improvisation: The case of temporary prison arrangement. *Safety Science*, 150(June 2022), Artikkel 105720. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105720>
- Suliman, N. & Einat, T. (2018). Does work stress change personalities? Working in prison as a personality-changing factor among correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 45(5), 628–643.  
<https://doi.org/10.1177%2F0093854818758141>
- Sykes, G. M. (2007). *The Society of Captives: A Study of a Maximum Security Prison*. Princetown University Press.
- Taleb, N. N. (2012). Black Swans and the Domains of Statistics. *The American Statistician*, 61(3), 198-200 <https://doi.org/10.1198/000313007X219996>
- Thompson, J. B. (1990). *Ideology and Modern Culture: Critical Social Theory in an Era of Mass Communication*. Polity Press.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal.
- Tjora, A. & Willis, E. (2006). *På sosiologisk spor*. Tapir Akademisk forlag.
- Toch, H. (1994). Democratizing prisons. *The Prison Journal*, 73(1), 62–72.  
<https://doi.org/10.1177/0032855594074001005>
- Tolich, M. (2004). Internal confidentiality: When confidentiality assurances fail relational informants. *Qualitative Sociology*, 27(1), 101–106.  
<https://doi.org/10.1023/B:QUAS.0000015546.20441.4a>
- Trazy, S. J. (2005). Locking Up Emotion: Moving Beyond Dissonance for Understanding Emotion Labor Discomfort. *Communication Monographs*, 72 (3), 261-283.  
<https://doi.org/10.1080/03637750500206474>
- Turner, J. (2016). *The Prison Boundary: Between Society and Carceral Space*. Palgrave Macmillan.

- Turner, R. & Killian, L. (1987). *Collective behavior* (3. utg.). Prentice Hall.
- Ugelvik T. (2016). Prisons as welfare institutions? Punishment and the Nordic model. I Y. Jewkes, J. Bennett & B. Crewe (Red.), *Handbook of Prisons* (s. 388–402). Routledge.
- Ugelvik, T. (2014). *Power and Resistance in Prison: Doing Time, Doing Freedom*. Palgrave Macmillan.
- Ugelvik, T. (2011). *Fangenes friheter: Makt og motstand i et norsk fengsel*. Universitetsforlaget.
- Ugelvik, T. (2022). The transformative power of trust: Exploring tertiary desistance in reinventive prisons. *The British Journal of Criminology*, 62(3), 623-638  
<https://doi.org/10.1093/bjc/azab076>
- Ugelvik, T. & Dullum, J. (2012). *Penal exceptionalism? Nordic prison policy and practice*. Routledge.
- Useem, B. & Kimball, P. (1989). *States of siege*. Oxford University Press.
- Useem, B. & Piehl, A. M. (2006). Prison buildup and disorder. *Punishment & Society*, 8(1), 87–115. <https://doi.org/10.1177/1462474506059141>
- Useem, B. & Reisig, M. D. (1999). Inmate collective action: Protests, disturbances, and riots. *Criminology*, 37(4), 735–760. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.1999.tb00503.x>
- Useem, B. & Rattray, W. A. R. (2004). Understanding Prison Riots: Towards a Threshold Theory. *Punishment & Society*, 6(1), 47–65.  
<https://doi.org/10.1177/1462474504039091>
- van Hulst, M. (2013). Storytelling at the Police Station: The Canteen Culture Revisited. *The British Journal of Criminology*, 53(4), 624–642.  
<https://doi.org/10.1093/bjc/azt014>
- Virta, S. (2020). Pre-crime and standardization of security risks. I O. E. Olsen, K. Juhl, P. H. Lindøe and A. Engen (Eds.), *Standardization and Risk Governance. A Multi-Disciplinary Approach*. (s. 137-149). Routledge
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.
- Wadel, C. (2016). *Feltarbeid i egen kultur*. Cappelen Damm Akademisk.
- Weber, M. (1997). *Makt og byråkrati: Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier* (2. utg.) [E. Fivelsdal, utvalg og innledning; D. Østerberg, Overs.]. Gyldendal.
- Wenger, E. (2018). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely-Coupled Systems. *Administrative Sciences Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Resilient performances in an age of uncertainty*. Jossey-Bass.
- Ward, D. A. & Carlson, N. A. (1994). *Super-maximum custody prisons in the United States: why successful regimes remain controversial*. Paper presentert på «Prisons 2000 Conference», University of Leicester, Leicester.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 357–371.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250110502>

- Westrum, R. (1992). Cultures with Requisite Imagination. I J. Wise, D. Hopkin and F. Stager (Eds.), *Verification and Validation of Complex Systems: Human Factors Issues* (s. 401–416). Springer-Verlag
- Whitty, N. (2011). Human rights as risk: UK prisons and the management of risk and rights. *Punishment & Society*, 13(2), 123-148  
<https://doi.org/10.1177%2F1462474510394959>
- Wildavsky, A. (2017). *Searching for safety*. Transaction.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Woolf, L. J. (1991). *Prison Disturbances April 1990 (Woolf report): Report of an Inquiry* (Cm series 1456). Her Majesty's Stationary Office.
- Wolff, N., Blitz, C. L., Shi, J., Siegel, J. & Bachman, R. (2007). Physical Violence Inside Prisons: Rates of Victimization. *Criminal Justice and Behavior*, 34(5), 588–599.  
<https://doi.org/10.1177/0093854806296830>
- Wortley, R. (2002). *Situational Prison Control: Crime Prevention in Correctional Institutions*. Cambridge University Press.
- Zedner, L. (2009). *Security*. Routledge.

#### **Dokument 1–8:**

1. Instruks for regime med særlig høyt sikkerhetsnivå ved Ila fengsel og forvaringsanstalt (2011). Kriminalomsorgen: Ila fengsel ved koordineringsgruppen. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
2. Beskrivelse av gjennomføring av fengsling i særlig høyt sikkerhetsnivå (SHS) ved Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
3. Informasjonsskriv sendt ut til alle ansatte i forbindelse med fengslingen nr. 1-12 (25.07.11-15.08.11). Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
4. Møterefaterat i koordineringsgruppen – regime for særlig høy sikkerhet, 06.09.11-10.09.13. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
5. Ulike innberetninger fra Ila fengsel og forvaringsanstalt til Regionskontor Øst. Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
6. Vedrørende særskilte krav som stilles til alle som har, eller kan komme til å få tjenstlige gjøremål i forbindelse med et regime eller en avdeling med særlig høyt sikkerhetsnivå i Ila fengsel og forvaringsanstalt. Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
7. Informasjonspakke fra Ila fengsel 22. August. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
8. Instruks nr. 2 gjeldende fra 26.07.2011 vedrørende tjenestegjøring i avdeling xx for innsatte NN. Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).









# VEDLEGG 1: Artikkel 1

NORSK  
STATSVITENSKAPELIG  
TIDSSKRIFT

FAGFELLEVDERT ARTIKKEL



UNIVERSITETSFORLAGET

Årgang 33, Nr. 1-2017, s. 37-53

ISSN online: 1504-2936

DOI: 10.18261/ISSN.1504-2936-2017-01-04

## «Å bryte linja»

*Rutiner og fleksibilitet i organisering av fengslingen etter terrorangrepet 22/7-11*

Knut Mellingsæter Sørensen

(f. 1972), sosiolog (UiO, 2007), høskolelektor, Kriminalomsorgens høskole og utdanningscenter.

[knut.sorensen@krus.no](mailto:knut.sorensen@krus.no)

### SAMMENDRAG

Artikkelen baserer seg på en kvalitativ studie av Ila fengsels håndtering av fengslingen av Anders Behring Breivik etter terrorangrepet mot Norge 22/7-11. Artikkelen viser at Ila organisasjonsstruktur ikke var dimensjonert for å møte de utfordringene de sto overfor. Det ble derfor etablert en midlertidig organisasjonsform som var mer fleksibel og hurtigarbeidende, i tillegg til at tiltak skulle gjennomføres i den byråkratiske og hierarkiske strukturen. Den midlertidige organisasjonen skulle etablere nødvendige sikkerhetstiltak og organisere en avdeling med særlig høyt sikkerhetsnivå. Artikkelen diskuterer hvordan denne midlertidige organisasjonen kommuniserte, besluttet og effektuerte beslutninger i organisasjonen. På grunn av kritisk tidsknapphet og en forventning om å handle raskt, samt utilstrekkelig kapasitet i linja, vokste det frem et uformelt prinsipp for handling: «*just do it*». Fengslingen innebar også at Ila fikk gradert informasjon som ikke skulle lekke ut. Dette førte til etablering av et annet uformelt handlingsprinsipp: «*need to know*». Dette resulterte i en *løskobling* fra den formelle strukturen. Ifølge informantene i studien var det nødvendig å bryte den hierarkiske linjeorganiseringen. Lederne anså det som viktigere å følge de uformelle handlingsprinsippene og utvise fleksibilitet enn å følge den formelle strukturen, selv om tilknytningen til linja i utgangspunktet er dypt forankret i organisasjonen. Sterke forventninger fra omgivelsene påvirket dermed lederne fortolkning av situasjonen (*sensemaking*). Studiens funn antyder samtidig at det kan oppstå en konflikt mellom «*just do it*» og «*need to know*» i kritiske situasjoner.

### Nøkkelord:

kritisk situasjon, byråkrati, fortolkning, sekvensielle handlingsmønstre, fleksibilitet

This article is downloaded from [www.idunn.no](http://www.idunn.no). © 2017 Author(s).

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY-NC 4.0 License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).



## ABSTRACT

The article presents a case study of Ila Prison and the imprisonment of Anders Behring Breivik after the terror attacks in Norway 22/7-11. The case is an example of how an organization handles a critical situation, and the research question to be answered is: How can leaders' sequential patterns of actions in a critical situation be understood? The study shows that the organizational structure at Ila, at the time of the terror attacks, was not dimensioned to meet the requirements that the imprisonment of Breivik implied. Because of the critical shortage of time and the immediate need for action, members of a temporary organization incorporated the informal principle «*just do it*». The imprisonment of Breivik implied that staff got access to classified information, and in order to reduce the risk for leaks, the informal principle «*need to know*» was incorporated as well. These two informal principles resulted in a *loose coupling* from the formal organizational structure, where the ordinary chain of command was broken and an alternative sequential pattern of action was established. Clearly defined expectations from the environment influenced the leaders' sensemaking. They chose to improvise and deviated from the routines to achieve better flexibility. The study confirms earlier research showing that flexibility is crucial for organizations' ability to act quickly in demanding contexts, but it also suggests that there may be a conflict between the «*just do it*» and «*need to know*»-principles.

### Keywords:

critical situation, bureaucracy, sensemaking, sequential patterns of action, flexibility

## INNLEDNING

22/7-11 ble Norge rammet av et terrorangrep. Gjerningspersonen, Anders Behring Breivik, ble på ettermiddagen samme dag pågrepet på Utøya. Å fengsle en person som har begått en slik omfattende, planmessig og systematisk grov voldsutøvelse, er utfordrende. På dette tidspunktet i Norge hadde kun Skien og Ringerike fengsel avdelinger som hurtig kunne omgjøres til særlig høyt sikkerhetsnivå (SHS).<sup>1</sup> Innsettelse i avdeling SHS kan iverksettes ved særlig stor fare for rømning, gisseltaking og/eller ny alvorlig kriminalitet (Forskrift om straffegjennomføring, § 6-2). Skien og Ringerike fengsel ble imidlertid vurdert til å ligge for langt unna Oslo, der avhørene skulle foregå. Dessuten var det nødvendig med rask tilgang til omfattende beredskap, hvis en uønsket hendelse skulle oppstå i fengselet. Ila fengsel og forvaringsanstalt (Ila) i Bærum kommune ble dagen etter terrorangrepet forespurt av Regjeringens sikkerhetsutvalg om å fengsle Breivik, selv om opprettelse av avdeling SHS ikke var etablert i organisasjonen. Ila skulle gjennomføre fengslingen på en sikkerhetsmessig forsvarlig måte, som erfaringsmessig er krevende når det gjelder høyrisikoinnsatte (Boin 2001; King & Resodihardjo 2010). Den primære oppgaven var å sørge for et rettsoppgjør der Breivik skulle stå til rette for sine handlinger:

Samfunnsoppdraget var [...] [å] skulle sørge for at Norge fikk et rettsoppgjør med Breivik, koste hva det koste ville [...]. Det var eksamen og det tolereres ingen avvik. [...] [Ila] måtte med en gang iverksette de tiltak som var nødvendig. (Leder)

Risikobildet i denne situasjonen var komplisert. For det første kunne man ikke utelukke at det eksisterte flere terrorceller som kunne bistå i en rømningsaksjon. For det andre hevdet enkelte innsatte at Breivik skulle «tas» i fengselet (Dagbladet 18.10.2011). For det tredje ble faren for at Breivik kunne ta sitt eget liv eller skade seg selv vurdert som stor. For det fjerde utgjorde faren for vold og gisseltaking av ansatte en særskilt risiko. I tillegg ble Ila utsatt for et stort press utenfra ved at fortvilte pårørende og personer som opplevde de kunne være et terrormål for Breivik, ringte for å forvise seg om at han var forsvarlig inne-sperret. Media fra inn- og utland vaket utenfor Ila, og noen tilbød tilsatte store beløp for å skaffe informasjon og bilder av Breivik. Totalt sett innebar alt dette to hovedutfordringer: 1) *Sikkerhet* – hvordan skulle man, på kort tid, etablere et sikkerhetsregime som Ila ikke hadde i organisasjonen? 2) *Sensitiv informasjon* – hvordan skulle lekkasjer av sensitiv informasjon unngås?

Artikkelen presenterer en kvalitativ studie av hvordan disse to utfordringene ble håndtert. Fengsler har hierarkiske trekk og en sterk formalisering av arbeidsoppgaver (Goffman 1967; Jacobs 1977; Mathiesen 1965; Sykes 1958). Slik sett er de like tradisjonelle byråkratier (Weber 1947). Fokuset i artikkelen er rettet mot lederes forståelse av hierarkiske rutiner i en kritisk situasjon, ut fra en teoretisk førforståelse om at en byråkratisk struktur og funksjon kan skape vansker i ledelse av slike situasjoner. Problemstillingen som søkes belyst er: *Hvordan kan sekvensielle handlingsmønstre til ledere i organisering av en kritisk situasjon forstås?* Studien er i så måte et bidrag til forskningsfeltet som omhandler organisasjoners håndtering av kritiske situasjoner. Ila studeres i denne sammenheng som et case i en såkalt «real-life-context» (Yin 2009). Casestudie som metode er å foretrekke når en søker etter data for en fylldig forståelse av et hendelsesforløp (ibid.). Det søkes spesifikt å finne svar på hvilken tilnærming ledere i kriminalomsorgen valgte for å håndtere den kritiske situasjonen, og hvorfor de valgte denne tilnærmingen. Dataene er hentet fra et arkiv i den toårsperioden Breivik var på Ila (Dokumenter nr. 1-8), og fra semi-strukturerte intervjuer av ti tilsatte i lederposisjoner i kriminalomsorgen. Med utgangspunkt i dokumenter og samtaler med sentrale personer i kriminalomsorgen ble en intervjuguide tematisk strukturert. Temaene omhandlet hvilke føringer som ble gitt for fengslingen, hvordan de ble forstått, hvilke organisasjonsendringer som ble iverksatt, og hvordan fengslingen faktisk ble løst. Lederne ble strategisk utvalgt (Ringdal 2012), og alle får i min studie betegnelsen «leder» av hensyn til konfidensialitet. Analysene er empiridrevet og utgår fra en hermeneutisk forståelse med vekt på fortolkning av sammenheng mellom deler og helhet, empiri og teori (Grønmo 2004).

Først i artikkelen vil jeg presentere en teoretisk forståelsesramme om organisasjoner i krise og hvordan rutiner og sekvensielle handlingsmønstre kan forstås. Deretter rettes oppmerksomheten mot hvilke organisasjonsendringer som ble foretatt for å møte den kritiske situasjonen, og hvordan dette fikk følger for kommunikasjons- og informasjonsstrukturen samt iverksettning av tiltak. Avslutningsvis drøfter jeg hvordan man kan forstå lederes sekvensielle handlingsmønstre i organiseringen av en kritisk situasjon.



## ORGANISASJONER OG KRISE

I forståelsen av organisasjoner skiller Egeberg (1989) mellom et *instrumentelt* og et *institusjonelt* perspektiv. Det instrumentelle perspektivet beskriver formaliteter som hierarki, lover, regler og rutiner, mens det institusjonelle perspektivet handler om det som er uformelt. I det institusjonelle perspektivet er fokuset rettet mot det som er individuelt og handlingsbasert, der tidligere erfaringer om hva som har fungert i organisasjonen blir vurdert i forhold til det som blir funnet akseptabelt og fornuftig i miljøet der aktørene opererer (March & Olsen 1989; Selznick 1957). Forståelsen av hva aktørene oppfatter som «passende» handlingsmønstre er sentralt i det institusjonelle perspektivet (Egeberg 1989). I forlengelsen av det instrumentelle perspektivet beskriver Mintzberg (1983), gjennom idealtypen *maskinbyråkratiet*, hvordan en struktur med flere nivåer bruker *The Management Information System*, dvs. formelle linjer og hierarki for å sikre informasjonsflyten i organisasjonen. Mintzberg poengterer videre at til tross for de formelle linjene vil en slik kommunikasjons- og informasjonsstrukturens svakhet være at informasjonsflyten går relativt sakte, siden den må gjennom aktører på flere nivåer. Adler, Goldoftas & Levine (1999), påpeker i likhet med Mintzberg, at byråkratier håndterer funksjoner effektivt under stabile forhold, men at de har begrensninger mht. fleksibilitet under turbulente forhold som kan oppstå ved en krise.

I en kritisk situasjon «(...) trues viktige verdier og/eller svekkes ens evne til å utføre viktige funksjoner» (Eriksen 2011:13). En slik situasjon kjennetegnes ofte av et ustabil miljø med mer komplekse arbeidsoppgaver enn under stabile omgivelser. En sentral dimensjon under en krise er tidsaspektet. Dette har betydning for kommunikasjon, normer, rolledefinerer, ledelse, beslutningstaking, organisasjonsstruktur, koordinering og fokus (Bryman, Bresnen, Beardsworth, Ford & Keil 1987; Jones & Lichtenstein 2008; Miles 1964; Palisi 1970; Saunders & Ahuja 2006). Ifølge Boin & Hart (2010) er også informasjonsdeling og koordinering av beslutninger en kjerneutfordring ved håndtering av kriser. Krisens egenart, hvilken prestisje som legges i å løse situasjonen, og hvilken legitimitet som finnes i organisasjonen for å gjøre tilpasninger med henblikk på å løse situasjonen, er sentrale faktorer for å oppnå en tilfredsstillende koordinering av praksis (Engwall 2003; Jones & Lichtenstein 2008; Windeler & Sydow 2001). Legitimitetshensyn fra omverdenen kan bli styrende, men de fører ikke nødvendigvis til mer effektivitet (Meyer & Rowan 1977). Krav til effektivitet og kvalitet kan eksistere på enkelte områder i organisasjoner, mens krav til konformitet kan være mer fremtredende på andre områder (Scott & Meyer 1994).

Organisasjonsteorien poengterer at det kan oppstå et gap mellom den formelle og uformelle strukturen (se f. eks. Dalton 1959; Downs 1967; Homans 1950; Meyer & Rowan 1977). Den formelle strukturen kan *løskobles* til fordel for en mer uformell struktur ved at rutiner fravikes; dette er særlig aktuelt når det oppstår en krise (Boin, Hart, Stern & Sundelius 2005; Egeberg 1989; March & Olsen 1976; Weick 1976). Mens den formelle strukturen kan imøtekomme de overordnede kravene, kan en uformell struktur og praksis ta hensyn til det dynamiske og situasjonsspesifikke i konteksten og håndtere spontane utfordringer raskt og effektivt (Boin & Hart 2003; Boin m. fl. 2005; Meyer & Rowan 1977). Hvordan organisasjoner fungerer både formelt og uformelt og hvorfor løskoblinger fra rutinen i organisasjonen oppstår, kan forstås ved å se på begrepet *sensemaking* (Boin m. fl. 2005; Klein 1993; Mills 2003; Weick 1993). Weick (2008: 1403) definerer *sensemaking*

som «(...) the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing», mens organisatorisk rutine er definert som «(...) repetitive, recognizable pattern of interdependent actions, involving multiple actors» (Feldman & Pentland 2003:96). Rutiner beskrives i hovedsak som statiske, mens *sekvensielle handlingsmønstre* blir forstått mer dynamisk siden de åpner for alternative handlinger selv om de har en stor grad av stivhengighet (Pentland & Reuter 1994: 486).

Rutinens styrke er å sikre en respons som er i henhold til oppsatte mål, og som er uavhengig av miljømessig press (Cohen, Burkhart, Dosi, Egidi, Marengo, Warglien & Winter 1996). Ved uventede hendelser kan rutiner imidlertid bli en svakhet og gi uønsket respons, siden de er lite tilpasningsdyktige (Cohen & Bacdayan 1994). I håndtering av en krise kan aktørenes sensemaking (fortolkning) om hvorvidt rutinen er hensiktsmessig for å ivareta viktige verdier bli sentral. I stedet for statisk å gjennomføre rutinen kan aktørene vektlegge en form for dynamisk konservatisme som han/hun anser som mer formålstjenlig (Schon 1971), og improvisere ved å velge et alternativt sekvensielt handlingsmønster for å oppnå større grad av fleksibilitet (Boin & Hart 2003; Boin m. fl. 2005; Czarniawska 2010; Feldman & Pentland 2003; Pentland & Rueter 1994).

Aktørers oppfattelse av en krise er imidlertid kompleks siden konteksten er flerdimensjonal (Sewell 1992). Aktørene kan f.eks. ha ulik informasjon om situasjonen, de kan forstå informasjonen ulikt, og de kan foretrekke forskjellige løsninger (Feldman & Pentland 2003; Sewell 1992). Ifølge Weick (1988) er de miljømessige variablene *tilknytning*, *forventninger* og *kapasitet* relevante analysebegreper for å forstå kontekstuelle forhold som har betydning for hvilken sensemaking aktørene foretar i den kritiske situasjonen. I organisasjoner som har eksistert over flere år, dannes bestemte *tilknytninger* mellom aktørene i forhold til hvordan arbeidet skal utføres. Det er imidlertid en fare at aktørene tilknyttes en rutine i organisasjonen på en for rigid måte, slik at denne opprettholdes uten et kritisk blikk.

*Forventninger* fra ledelsen kan også ha direkte betydning for hvordan jobben skal utføres, og kan utfordre det eksisterende handlingsmønsteret. Et spesielt fokus på arbeid som skal gjøres i enkelte deler av virksomheten, kan også føre til at andre gjøremål blir ansett som mindre viktige. I et hierarkisk system kommer *kapasiteten* til organisasjonen frem gjennom sentralisert makt og distribuerte systemer som kan påvirke krisehåndteringen. Et for rigid og sendrektig system kan forsinke og/eller forhindre uavhengige og kreative handlinger fra aktørene som skal løse utfordringer lenger ned i hierarkiet (Perrow 1984; Weick 1988).

## EN KRITISK SITUASJON: INGEN HUNDREMETER, MEN ET MARATON

Fallhøyden er stor [...]. Vi kan ha mye å vinne, men også enormt mye å tape i anseelse. Norge og verdens øyne var rettet mot Ila. Klarer vi å ha kontroll, slik at han ikke skader seg selv eller personalet, og forhindre at han rømmer? Det bygningsmessige er gammelt og fasilitetene er ikke slik de burde være. Informasjon skal ikke lekke ut – klarer vi å holde lokk på ting? Selvfølgelig vil en klare det selv, men har vi gapt for høyt?



Sitatet ovenfor gir en god beskrivelse av den kritiske situasjonen som oppsto i 2011. Ila skulle motta Breivik fire dager etter terrorhandlingen, og tiden var knapp for tilrettelegging av alle nødvendige forhold. Samtidig skulle ordinær drift av det som i Norge anses å være et stort fengsel (over 100 innsatte) opprettholdes. Siden terrorangrepet skjedde i sommerferien, ble det bestemt å bruke tilgjengelige lederressurser og opprette en stabsorganisering – midlertidig organisasjon – til alle var på plass: «Vi sto foran valget å stabsorganisere eller å kalle folk [...] hjem fra ferie. Å kalle folk hjem fra ferie var uaktuelt siden dette ble et maraton. Det ble å skyve problemet frem i tid.» Allerede på dette tidspunktet skjønte lederne at fengslingen ville strekke seg langt frem i tid. Staben håndterte de overordnede prinsipielle spørsmålene som oppsto frem til ledelsen var intakt. Staben innså imidlertid at trykket og oppmerksomheten rundt Breivik ville være så ressurskrevende at det kunne svekke evnen til å håndtere fengslingen over tid. Ila som organisasjon måtte derfor dimensjoneres opp for å kunne håndtere situasjonen.

Ved en ordinær fengsling ville en inspektør og avdelingsleder hatt ansvaret for alle praktiske gjøremål, men situasjonen en sto overfor denne gang var langt fra ordinær: «Risikovurderingen vi gjorde fastslo at linja ikke var dimensjonert for utfordringen siden den verken hadde ressurser eller kapasitet. Vi tok en beslutning om å opprette en koordineringsgruppe.» Sitatet viser at den hierarkiske strukturen ikke var dimensjonert for oppdraget. Det ble derfor opprettet en koordineringsgruppe som avløste staben som midlertidig organisasjonsform, og den besto under hele toårsperioden. Et fremtredende trekk ved en midlertidig organisasjonsform er fleksibilitet og effektivitet når det er knapphet på tid (Grabher 2002; Jones & Lichtenstein 2008; Lanzara 1983). Dette samsvarer med ledernes erfaringer:

Koordineringsgruppas styrke var den korte veien mellom problemstilling og avgjørelse. Vi samlet nøkkelpersoner i koordineringsgruppa, [...] som fikk ansvarsoppgaver og jobbet etter korte tidsfrister. [...] De hadde en beslutningsprotokoll der de skrev ned avgjørelser [...]. De satte stramme tidsfrister i forhold til å få gjennomført [...] og var tydelige på frister og ansvar den enkelte fikk tildelt. Vi kjørte en hard organisasjonsform. Koordineringsgruppa var effektiv, ekstremt grundig, målbevisst og slagkraftig.

Informantene i denne studien fremhever at koordineringsgruppas mulighet til å fokusere på problemstillinger, oppgaver og beslutninger fremmet effektiviteten, og fordelene med denne strukturen kontra den ordinære hierarkiske organisasjonsformen synliggjøres. I motsetning til regler, skjemaer og lagdelt arbeidskraft (Galbraith 1973; March & Simon 1958; Thompson 1967) var flere ressurspersoner uavhengig av rang samlet, noe som ga koordineringsgruppa mulighet til å rette oppmerksomheten mot viktige problemstillinger gjennom direkte uformell kommunikasjon.

Å trene på organisering av kritiske hendelser beskrives som en suksessfaktor for god håndtering (Carrel 2000; Dror 1988; Lagadec 1997). Kriminalomsorgen har erfaring med stabsorganisering, men da ved kritiske hendelser med kortere tidsforløp. Hvordan dette ville fungere over lengre tid hadde man ikke erfaring med. I oppstarten var koordineringsgruppas hovedfokus å kartlegge utfordringer og iverksette tiltak. På kort tid skulle det foretas omfattende bygningsmessige endringer og legges planer for ulike scenarier, f.eks.

om en mobb ville prøve å ta seg inn i fengselet, eller om terrorceller ville prøve å ta Breivik ut av fengselet. Koordineringsgruppa skulle også implementere lovverk og instruksjer, klarere fengselsbetjenter for avdeling SHS og sørge for et sikkerhetsopplegg som skulle forhindre rømning, selvskadning og skade på andre. Etterhvert ble koordineringsgruppas oppgave å kontrollere, evaluere og korrigere tiltakene. En viktig oppgave som tillå koordineringsgruppa gjennom hele fengslingen, var risikoanalyser: «De risikovurderte et par hundre risikofaktorer. Vi visste ikke hva som kunne skje. Vi hadde ingen referansepunkter. Vi visste kanskje at en ukjent trussel lå der.»

Risikoanalysene dannet grunnlag for tiltak som ble besluttet gjennomført i den hierarkiske linja. Koordineringsgrupped medlemmene ble tildelt oppgaver som skulle iverksettes i linja, og det skulle rapporteres tilbake til koordineringsgruppa innen korte tidsfrister. Oppgavefokuset er ofte selve argumentet for å opprette en midlertidig organisasjonsform; så sentralt at det er «raison d'être», dvs. hovedgrunnen til opprettelsen (Lundin & Söderholm 1995). Selv om det var bestemt at oppgavene skulle iverksettes gjennom flere nivåer i linja, innebar fengslingen av Breivik en del sikkerhetsmessige utfordringer som tilsa hurtig gjennomføring. Hovedutfordringen var å oppnå effektiv kommunikasjon og god koordinering mellom den hierarkiske organisasjonen og den midlertidige organisasjonen (Hillyard 2000).

## Å GÅ LINJA

Den ordinære driften av et fengsel er bygd opp rundt bestemte ansvarsområder som følges opp av formelle roller nedover i organisasjonen gjennom en hierarkisk struktur (Mintzberg 1983). Direktøren (fengselsleder) er øverst, mens fengselsinspektørene har det overordnede ansvaret for flere fengselsavdelinger. Hver enkelt fengselsavdeling ledes av en avdelingsførstebetjent. Fengselet som enhet er underlagt en region med en regiondirektør, som på tidspunktet Breivik ble fengslet var underlagt Kriminalomsorgens sentrale forvaltning (KSF), ledet av en ekspedisjonssjef med avdelingsdirektører. KSF hadde departementsfunksjon både som direktorat og som sekretariat for politisk ledelse.<sup>2</sup> Å være politisk styrt innebærer at den til enhver tid sittende regjering legger føringer for arbeidet (Ot.prp. nr. 5, 2000-2001; St.meld. nr. 27, 1997-98; St.meld. nr. 37, 2007-2008). Denne studien viser at *å gå linja* er en fastsatt rutine ved informasjon og kommunikasjon i kriminalomsorgen. Også i den kritiske situasjonen ved fengslingen av Breivik skulle rutinen om å følge linja gjelde: «Vi er prinsipielt opptatt av å være lojal mot linja. Det er gjennom linja vi styrer kommunikasjon, ansvar og beslutninger. Det skal mye til for å gripe inn der. Det skal veldig mye til.» Dette illustrerer at det å gå linja er innarbeidet i aktørenes handlingsmåte. De har fulgt linja i mange år og det *å gå linja* er et verbalt kulturelt uttrykk som viser en tilknytning og en innarbeidet virkelighetsoppfatning og norm om hvordan aktører skal gå frem. *Å bryte linja* betegner noen informanter som illojalt. Lojaliteten mot den formelle kommunikasjons- og informasjonsstrukturen bekrefter fengselets byråkratiske og hierarkiske trekk med en sterk nivåorientering og formalisering av atferd. Dette gjelder kommunikasjon generelt og beslutninger spesielt, og det ligger en forventning om at en skal gå gjennom de formelle nivåene både oppover og nedover i hierarkiet (Mintzberg 1983; Weber 1947).



Lederne opplevde imidlertid både kommunikasjon og iverksettelse av tiltak gjennom den hierarkiske linja som problematisk: «Å gå den ordinære linja – det tar tid. En må gå gjennom ulike nivåer og passe på å ikke tråkke over på andres ansvarsområder. En må vente på å få tak i riktig person og gjøre ting i riktig rekkefølge.» Sitatet bekrefter svakheter som sendrektighet og rigiditet i den hierarkiske strukturen ved behov for hurtige tiltak og gjennomføring (Mintzberg 1983). Det oppsto en konflikt mellom behovene i den kritiske situasjonen om å handle raskt og forhindre lekkasjer av sensitiv informasjon på den ene siden, og sendrektigheten og rigiditeten i den ordinære hierarkiske strukturen på den andre: «Det oppsto et behov som vi tidligere ikke har tenkt på. Når vi har tre nivåer [min merk: KSE, region, Ila] så er det ut fra en normaldrift og normal forventning hva vi har av innsatte. Dette her var en ekstrem situasjon.»

#### «JUST DO IT»

Mange av risikovurderingene koordineringsgruppen gjennomførte krevde rask kommunikasjon og hurtig iverksettelse av tiltak for å imøtegå risikoen og usikkerheten som var kartlagt. For eksempel var konsekvensen av en eventuell rømning dramatisk:

En kan ikke se for seg at fire måneder etter at han begikk terrorangrepet hadde Breivik klart å rømme. Det hadde ikke bare ført til at statsråden og statsministeren måtte gå, flere av oss måtte da også gått. Hele samfunnet ville blitt satt i fare med tanke på den dødslisten han hadde. En skjønner det.

To justisministre besøkte avdelingen SHS, og det ble uttrykt: «Det ble sagt til oss at statsråden bryr seg veldig om dette, og da er departementet på saken. Det var en uformell føring som skjerpet oss.»

I fengslingsarbeidet var det forventet at koordineringsgruppemedlemmene skulle innfri. Forventningene la sterke føringer på arbeidet og en utilfredsstillende utøvelse av jobben ville medføre at de ble fratatt viktige oppgaver. Det ble derfor viktig å levere resultater innen fastsatte tidsfrister. Det var knappe tidsrammer for vurdering av hvordan de enkelte tiltakene skulle gjennomføres. Det overordnede behovet for hurtig kommunikasjon og iverksettelse av tiltak ble tidlig forstått som viktigere enn lojalitet til den formelle strukturen. Med dette utgangspunkt vokste det frem et uformelt prinsipp for handling: «*just do it*». Konsekvensene av utilstrekkelig sikkerhet ble dermed vurdert som mer alvorlig enn konsekvensene av formelle rutinebrudd. Kommunikasjons- og informasjonsflyten under fengslingen av Breivik ble derfor ikke fulgt så konsekvent som rutinen tilsa: «Det skjedde en sammentrekning av linjer når det gjaldt kommunikasjon. Det ble hoppet i linja.» Lederne refererte også til å *gå inn i andres linjer*, dvs. å gå inn i linjer utenfor deres eget ansvarsområde, og at *arbeidet gikk inn i alt av linjer*. Direktørleddet og avdelingsleder kommuniserte direkte. Det var ikke et poeng i seg selv, men den som skulle løse oppgaven var avdelingsleder og enkelte ganger måtte ting gjøres med en gang. Begrunnelsen for den direkte kommunikasjonen er at linja ikke hadde kapasitet til å få ulike forhold raskt på plass. Det ble i stedet en oppgaveorientering i den hensikt å løse samfunnsoppdraget



på en forsvarlig måte. At direktørnivå kommuniserte med avdelingsledernivå ble ansett som nødvendig siden det var leder for avdeling SHS som skulle iverksette. Avviket fra den formelle strukturen medførte at aktørene fikk en utvidet forståelse av sin rolleutøvelse for å oppnå mest mulig effektiv koordinering. Rolleutøvelsen blir her forstått ut over det individuelle og strukturelle, siden den organisatoriske og samfunnsmessige konteksten også blir innlemmet. Rolleutøvelsen ble konstruert og rekonstruert ut fra fengslingens prestisje, siden det bidro til å fremme koordinering og løse oppgaver raskt og i henhold til fengslingens formål (Engwall 2003).

Den ordinære hierarkiske strukturen tilsier at departementet, som overordnet forvaltningsledd, holder linja ved å gå gjennom region, som går til direktør og videre til inspektør og avdelingsførstebetjent i fengselet. Usikkerhet og frykt for sendrekthet gjorde imidlertid at «[...] det var taktisk greit, noen ganger, at departementet tok kontakt med avdelingsleder. Arbeidet gikk raskt fordi [...] linja med regionen ble brutt og det ble kommunisert direkte med departementet [...]» At Justisdepartementet tok direkte kontakt med Ila bidro til å legitimere at linja ble brutt: «Departementet støttet, ga råd, hentet inn informasjon, og var tilgjengelige hele døgnet.» Støtte fra departementet var viktig for å få tilgang til nødvendig informasjon og drøfte hvordan oppdraget skulle løses, og departementets oppgaveorientering ble ansett som nødvendig for å løse den kritiske situasjonen.

Justisdepartementets oppgaveorientering sto imidlertid i motsetning til kriminalomsorgsregionens funksjon. Den opprettholdt sine formelle forvaltningsoppgaver i hierarkiet. Saksbehandlingsmessig er regionen klageinstans for Ila avgjørelser, og regionen kunne ikke involvere seg i saker som kunne bli påklaget, dvs. sendt til deres nivå for ny vurdering. Kontakten mellom regionen og Ila var derfor forbeholden i avgjørelser som omhandlet Breivik. Dilemmaet mellom krav om å jobbe raskt og oppgaveorientert på den ene siden og gå linja på den andre siden ble også problematisert:

Jeg synes det gikk raskt og effektivt siden vi brøt med den prosedyren at alt skulle sendes til regionen [...] Egentlig skulle vi gå gjennom regionen, som ble «et postkontor som skal skrive følgebrev», og som skal bruke en uke på det før det sendes videre [...]. Vi kan ikke ha det sånn. Regionen har tross alt ansvar, men de var ikke med. Det ble en erfaring der vi stilte spørsmål ved vår organisering.

Beskrivelse av regionen som et «postkontor med følgebrev» tilsa at den ikke hadde noen reell funksjon. Regionen fikk kun saker formelt gjennom sitt nivå for å være kjent med dem, for så sende dem videre. Informantene innså problemet ved å hoppe over regionen som byråkratisk ledd. Regionen har et overordnet ansvar for Ila virksomhet og det er i utgangspunktet viktig at den inkluderes. I motsetning til regionen jobbet den midlertidige organisasjonen på Ila ut fra behovet for rask saksgang, og regionen opplevdes i denne sammenhengen som et forsinkende ledd.

I fengslingen av Breivik anså altså flere ledere at det var mindre viktig å følge formelle linjer og rutiner. De vektla i stedet det som syntes fornuftig, passende og akseptabelt under de rådende miljømessige forholdene (March & Olsen 1989; Selznick 1957; Weick 1988). Det uformelle prinsippet *just do it* ble skapt og utformet som et legitimt og forståelig

alternativt sekvensielt handlingsmønster for å være i stand til å etablere og drifte et ekstraordinært sikkerhetsregime som krevde hurtige beslutninger og iverksettelse. Dette handlingsmønsteret representerer en *løskobling* (March & Olsen 1976; Weick 1976) fra den formelle strukturen med bakgrunn i behovet for mer effektive tilnærminger. Løskoblingen oppsto dermed på grunn av konflikten mellom den formelle og uformelle strukturen (Boxenbaum & Jonsson 2008).

#### «NEED TO KNOW»

Unngå svikt, unngå svikt, unngå svikt. Unngå lekkasjer. Ikke saker i media. Holde det så tett som overhodet mulig!

Å forhindre lekkasjer var et kjernespørsmål i hele fengslingstidsrommet. Samtidig var god tilgang til sensitiv informasjon som var unntatt offentlighet nødvendig. Faren for at informasjonen skulle gjøres kjent ble vurdert som en reell sikkerhetsrisiko: «Journalister tok bilnumre til de ansatte og ringte dem opp for å få informasjon i saken. En fengselsbetjent hadde lånt bilen til bestemoren sin. Bestemora ble ringt opp og spurt om fengslingen av Breivik.» Enkelte ledere fikk sensitiv informasjon som de skjønte de ikke kunne dele med andre. De forsto, uten at det ble formelt fattet en beslutning om det, at bare de som måtte vite og kunne få vite skulle få vite. Dermed vokste det frem et annet uformelt prinsipp for handling: «*need to know*».

Prosedylene om å gå linja forutsetter at all informasjon blir kjent for alle innenfor hierarkiet. Linja er konstruert for og skal ha kapasitet til å sikre at alle nivåer i hierarkiet får den informasjonen de trenger (Mintzberg 1983). Men i denne kritiske situasjonen skulle ikke alle vite. Linja ble dermed brutt på flere nivåer: «Departementet tok kontakt med avdelingsleder. Da unngår en flere ledd, og informasjonen skulle ikke tilflyte flere.» Departementet og ledelsen på Ila kommuniserte direkte uten å gå gjennom regionsnivået, og øverste ledelse tok direkte kontakt med avdelingsleder på SHS. Ved å legge til grunn «*need to know*» unngikk man at flere ledd fikk sensitiv informasjon, noe som reduserte risikoen for lekkasjer: «Det minimerer risiko ved at ikke alle vet alt [...]».

Utfordringen ble imidlertid å vurdere hvilken informasjon som kunne deles, hva som delvis kunne deles, og hva som ikke kunne deles. Til den siste kategorien tilhørte informasjon der lekkasjer er straffebelagt. Likeledes mente en at det var en del sensitiv informasjon som kunne være taktisk smart å ikke dele. En av lederne vurderte det som strategisk viktig å ikke kjenne til alle detaljer: «Jeg satt med hele oversikten, men ikke med detaljene [...]. For å unngå blundere visste jeg kun det jeg trengte å vite. Og, N visste alt, og jeg visste hvem som visste.»

Lederne på flere nivåer hadde tenkt gjennom hvem som skulle vite hva, med utgangspunkt i antakelsen om at det var en risiko å være kjent med sensitiv informasjon. Samtidig som fordelene med å selektere informasjon til ulike aktører kommer frem i intervjuene, problematiseres også slagsiden. Behovet for informasjon under kriser er nødvendig for å kunne håndtere situasjonen, og enkelte mente at å gå linja var nødvendig:



Det ble hoppet over ledd i kommunikasjonen mellom flere nivåer og det var forstyrrende. Jeg har ikke noe imot at andre tar kontakt med meg, men ut ifra koordineringsgruppas ansvar og de ulike ansvarsområdene er det viktig at det går gjennom de riktige nivåene. Når henvendelsene ikke går gjennom hierarkiet og de ulike nivåene, kan det skape en usikkerhet hvordan skal jeg takle dette her, hvem skal jeg gi tilbakemelding til, vet de som er over meg dette? Koordineringsgruppa mistet også oversikten [...].

Argumentet mot å holde tilbake informasjon var knyttet til frustrasjon som ble skapt ved at noen visste mer enn andre, og at enkelte mente at de burde visst mer. Tidsknapphet tilsier at hver enkelt leder har en kapasitetsmessig utfordrende oppgave med å vurdere hva som skal deles av informasjon. Koordineringsgruppa skulle ha oversikt over all kommunikasjon og være det samlede ledd for tiltak som skulle iverksettes, og trengte informasjonsoversikt. Kommunikasjonen mellom ulike aktører, uten at den gikk den tradisjonelle linja, førte imidlertid til at koordineringsgruppa mistet oversikten. Oversikt over det som skjedde av betydning for fengslingen, fikk man gjennom linja, men når linja ikke ble fulgt fikk koordineringsgruppa manglende informasjon om forhold som kunne vært aktuelt å undersøke nærmere og følge opp videre.

Å ikke følge linja medførte også uklarhet om enkelte som ikke fikk vite, kanskje burde visst. Lederne problematiserte også usikkerhet i samarbeid med andre som kanskje ikke var kjent med informasjon de selv hadde. Vurderingene om å bryte linja, for å forhindre at sensitiv informasjon ble kjent for alle i linja, var en vurdering den som satt med informasjonen måtte gjøre. Den enkelte leder forholdt seg til sensitiv informasjon ut fra sin forståelse av situasjonen og vurderte hvordan han/hun skulle håndtere informasjonen i forhold til om den kunne deles, og eventuelt når det kunne være hensiktsmessig å dele den. Det kan imidlertid oppstå problemer når ikke alle vet hvorfor den enkelte aktør velger å bryte linja, eller hvilken vurdering som er lagt til grunn. Begrunnelsen ville de heller ikke kunne få vite, siden bakgrunnen var at den sensitive informasjonen ikke kunne deles.

Lederne måtte hele veien vurdere om å gå linja ville medføre deling av sensitiv informasjon med personer som ikke trengte å vite. Et kritisk moment i slike situasjoner er om mottaker har tilstrekkelig informasjon til å vite hvem informasjonen eventuelt kan deles med:

«Når en får sensitiv info, da blir det vanskelig å gi det til andre. Jeg ser jo at det er noen som ikke får den informasjonen som de burde ha. Hvor mange skal få vite når en har sensitiv informasjon? Jo flere som vet, jo større sjanser er det for lekkasjer [...]. Bare dem som må vite, skal få vite.»

Hvis ikke alle vet hvem som vet, kan en heller ikke vite hva de andre faktisk besitter av informasjon. Den sensitive informasjonen var av ulik art og ble naturlig nok vurdert forskjellig av aktørene som mottok opplysninger. De ulike situasjonene, nivåene eller ståstedene kan ha bidratt til ulik forståelse av hva som kunne deles. Ut fra den hierarkiske organiseringen er det grunn til å anta at de som satt i de øverste lederposisjonene visste mest, men samtidig kommer det frem i intervjuer at noen ikke ønsket detaljert informasjon av fare for å kunne lekke utilsiktet. Dette betyr at underordnede kunne kjenne til opplysninger som overord-

nede ikke kjente, noe som er uvanlig i en hierarkisk oppbygd organisasjon. Selv om dette forholdet var avklart, oppsto det likevel usikkerhet i spørsmålet om hvem som visste hva.

*Need to know* ble altså beskrevet som en delvis legitim beveggrunn for handling. Tilknytning og forventninger om å gå linja var imidlertid så sterk at både de som valgte å bryte linja og de som opplevde at informasjonen ikke ble delt, var i tvil om dette var en god løsning. *Løskobling* (March & Olsen 1976; Weick 1976) fra den formelle strukturen skjer altså ikke bare på grunn av effektivitetshensyn, men også når omdømmet og viktige verdier i en kritisk situasjon blir truet. Å *bryte linja* kan på denne måten betraktes som en løskobling der et alternativt sekvensielt handlingsmønster blir valgt på grunnlag av at det formelle og uformelle kommer i konflikt med hverandre (Boxenbaum & Jonsson 2008).

### SEKVENSIELLE HANDLINGSMØNSTRE I KRITISKE SITUASJONER

Formålet med denne studien er å forstå sekvensielle handlingsmønstre til ledere i organiseringen av en kritisk situasjon (Cyert & March 1963). Ut fra teorien kan vi forvente at fengselets hierarkiske struktur, kjennetegnet av stabile, men også relativt sendrektig oppgavehåndtering, kunne få problemer i en situasjon der det er knapphet på tid. Studien bekrefter at lederne ikke fulgte rutinen knyttet til å følge de hierarkiske nivåene like konsekvent som før den kritiske situasjonen. Det empiriske materialet identifiserer to prinsipper, «*just do it*» og «*need to know*». Disse gir innsikt i hvorfor lederne velger å *bryte linja*. På grunn av «*just do it*» og «*need to know*» velges alternative sekvensielle handlingsmønstre. Dette bekrefter at endring av organisatoriske rutiner spesielt kan oppstå når det er en krise (Gersinck & Hackman 1990). Funnene stadfester behov for fleksibilitet i en krise, der det som anses som passende (det institusjonelle) blir vektet som viktigere enn den formelle rutinen (det instrumentelle). Begrepene *tilknytning*, *kapasitet* og *forventninger* gir innsikt i informantenes oppfattelse og forståelse av konteksten i den kritiske situasjonen. Begrepet *kapasitet* gir innsikt i organisasjonsstrukturens muligheter og begrensninger, mens begrepene *tilknytning* og *forventninger* handler om aktørenes opplevde handlingsrom, der fortid, fremtid og nå-situasjonen vektlegges ved de handlingsvalgene lederne gjør i dilemmasituasjoner.

Et forhold som hadde betydning for valgene, var ledernes tradisjonelle *tilknytning* til å *gå linja*. Et annet forhold var den eksplisitte uttrykte *forventning* om å gå linja i iverksettingen av tiltak, samtidig som tiltakene skulle gjennomføres innen korte tidsfrister. Da tiltakene skulle iverksettes lenger ned i hierarkiet ble det klart at linjas *kapasitet* hindret en rask tilnærming. Samtidig tar lederne inn over seg *forventningen* fra politisk ledelse om å løse oppdraget på en forsvarlig måte. Kapasiteten til linja, tidsfristene som var satt og forventninger om å løse oppdraget gjorde at ledere så det som nødvendig å *løskoble* og velge et alternativt sekvensielt handlingsmønster, selv om det brøt med organisasjonsinterne rutiner. Forståelsen (sensemaking) av konteksten bidro til at prinsippet «*just do it*» ble ansett som et akseptabelt, uformelt prinsipp for handling.

Å *gå linja* ville i enkelte tilfeller også ført til at sensitiv informasjon (strategisk og konfidensiell) ville blitt kjent for alle aktørene i linja. Dilemmaet ble om lederne skulle gi informasjon som det ikke var strategisk fornuftig at ble kjent av alle i linja, eller om de skulle



bryte linja. Å gi informasjon som strategisk sett er fornuftig at ikke gjøres kjent for alle, er en skjønnsmessig vurdering. Derimot kan man ikke utgi konfidensiell informasjon som aktørene lovmessig er pålagt å ikke gjøre kjent for uvedkommende («*need to know*»). Valget om å bryte linja var avhengig av hvordan lederne forsto den kritiske informasjonen og hvem som kunne få informasjonen. Aktørene valgte flere ganger å *bryte linja* av strategiske grunner og for ikke å lekke konfidensiell informasjon, selv om det medførte at andre aktører i linja mistet relevant informasjon.

Et poeng er at de formelle strukturene ikke ble totalt tilsidesatt. Rutiner ble fulgt opp, men ble fraveket flere ganger til fordel for et alternativt sekvensielt handlingsmønster, siden avviket ble oppfattet som akseptabelt, fornuftig, passende og legitimt. Legitimitet blir dermed ikke kun et begrep som gir innsikt i hvordan organisasjoner formelt og på overordnet nivå er avhengig av andres tillit. Det forklarer også at ledere som står i dilemma-situasjoner på lavere nivå i en organisasjon, oppfatter og ser sine handlinger ut fra de kontekstuelle forhold som foreligger (*sensemaking*). I et slikt lys blir bruddet i linja forståelig siden det søkes alternative løsninger for å ivareta viktige verdier i den kritiske situasjonen. At linja brytes bekrefter også tidligere forskning der behovet for fleksibilitet og endring i rutiner skjer pga. press fra øverste administrativ ledelse (Feldman & Pentland 2003).

De alternative sekvensielle handlingsmønstrene, basert på forståelsen av «*just do it*» og «*need to know*», er uttrykk for et behov om refleksiv selvmonitorering, improvisasjon og fleksibilitet siden rutinen ikke er tilpasset konteksten. Dette stemmer overens med andre forskningsfunn ved kriser (Boin & Hart 2003; Boin m. fl. 2005; Czarniawska 2010). «*Need to know*» kan imidlertid være i konflikt med «*just do it*». En kan tenke seg at ledere får problemer når kravene om rask iverksettelse av tiltak kan forhindres av at enkelte ikke kan/ skal få vite om det som skal gjøres.

Prinsippene «*just do it*» og «*need to know*» bidrar til å forstå hvorfor *løskoblinger* oppstår og at alternative sekvensielle handlingsmønster opprettes som et nødvendig substitutt for ivareta viktige verdier og løse den kritiske situasjonen på en forsvarlig måte. Dette kan ha overføringsverdi til andre organisasjoner med hierarkiske trekk som står i kritiske situasjoner (Yin 2009).

## LITTERATURLISTE

- Adler, Paul S., Barbara Goldoftas & David I. Levine (1999) «Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System» *Organizational Science*, 10 (1): 43-68. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Boin, Arjen (2001) «Securing Safety in the Dutch Prison System: Pros and Cons of a Supermax» *The Howard Journal*, 40 (4): 335-346. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2311.00213>
- Boin, Arjen & Paul't Hart (2003) «Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?» *Public Administration Review*, 63 (5): 544-553. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1540-6210.00318>
- Boin, Arjen, Paul't Hart, Eric Stern & Bengt Sundelius (2005) *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. United Kingdom: Cambridge University Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511490880>

- Boin, Arjen & Paul't Hart (2010) «Organizing for Effective Emergency Management: Lessons from Research» *Australian Journal of Public Administration*, 69 (4): 357–371. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00694.x>
- Bryman, Alan, Michael Bresnen, Janet Ford, Alan Beardsworth & Teresa Keil (1987) «Leader Orientation and Organizational Transience: An Investigation Using Fielder's LPC Scale» *Journal of Occupational Psychology*, 60 (1): 13-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00237.x>
- Boxenbaum, Eva & Stefan Jonsson (2008) «Isomorphism, Diffusion and Decoupling» i Royston Greenwood, Christin Oliver, Kerstin Sahlin, & Roy Suddaby (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publications Ltd.: 78-98. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n3>
- Carrel, Laurent F. (2000) «Training Civil Servants for Crisis Management» *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8 (4): 192-196. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.00139>
- Cohen, Michael D. & Paul Bacdayan (1994) «Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence From a Laboratory Study» *Organization Science*, 5 (4): 554-568. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.5.4.554>
- Cohen, Michael D., Roger Burkhart, Giovanni Dosi, Massimo Egidi, Luigi Marengo, Massimo Warglien & Sidney Winter (1996) «Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues» *Industrial and Corporate Change*, 5 (3): 653-698. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199269426.003.0003>
- Cyert, Richard M. & James G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall
- Czarniawska, Barbara (2010) *Organizing in the Face of Risk and Threat*. Great Britain: Edward Elgar Publishing Ltd
- Dagbladet (2011) «En rekke personer ønsker «å ta» Breivik under soning». Hentet 18.10.2011 fra [http://www.dagbladet.no/2011/10/18/nyheter/innenriks/terrorangrepet/anders\\_behring\\_breivik/18658007/](http://www.dagbladet.no/2011/10/18/nyheter/innenriks/terrorangrepet/anders_behring_breivik/18658007/)
- Dalton, Melville (1959) *Men Who Manage*. New York: Wiley
- Downs, Anthony (1967) *Inside Bureaucracy*. Boston: Little Wiley
- Dror, Yehezkel (1988) «Decisionmaking Under Disaster Conditions» i Louise K. Comfort (red.) *Managing Disaster: Administrative and Policy Strategies*. Durham: Duke University Press.: 255-273
- Egeberg, Morten (1989) *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Oslo: TANO
- Engwall, Mats (2003) «No Project is an Island: Linking Projects to History and Context» *Research Policy*, 32 (5): 789-808. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333\(02\)00088-4](http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333(02)00088-4)
- Eriksen, Jonas (2011) *Krise- og beredskapsledelse. Teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Feldman, Martha S. & Brian T. Pentland (2003) «Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change» *Administrative Science Quarterly*, 48 (1): 94-118. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3556620>
- Forskrift om straffegjennomføring (FOR-2002-02-22-183). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-02-22-183>
- Galbraith, Jay R. (1973) *Designing Complex Organizations*. Reading: Addison-Wesley Pub.

- Gersinck, Connie J. & Richard J. Hackman (1990) «Habitual Routines in Task-performing Groups» *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 47 (1): 65-97. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90047-d](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(90)90047-d)
- Goffman, Erving (1967) *Anstalt og menneske*. Oversatt av Knud Eilskov. Viborg: Jorgen Paludans Forlag
- Grabher, Gernot (2002) «Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaborations in Social Context» *Regional Studies*, 36 (3): 205-214. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00343400220122025>
- Grønmo, Sigmund (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hillyard, Michael J. (2000) *Public Crisis Management: How and Why Organizations Work Together to Solve Society's Most Threatening Problems*. Lincoln: Writer's Club Press
- Homans, George C. (1950) *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace
- Jacobs, James B. (1977) *Stateville. The Penitentiary in Mass Society. Studies in Crime and Justice*. Chicago: The University of Chicago Press
- Jones, Candace & Benjamin B. Lichtenstein (2008) «Temporary Interorganizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty» i Steve Cropper, Mark Ebers, Chris Huxham, & Peter Smith Ring (red.) *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford, UK: Oxford University Press, 231-255
- King, Roy D. & Sandra L. Resodihardjo (2010) To Max or Not to Max. Dealing With High Risk Prisoners in the Netherlands and England and Wales. *Punishment & Society*, 12 (1): 65-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1462474509349010>
- Klein, Gary A. (1993) «A Recognition-primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making» i Gary Klein A., Judith Orasanu, Roberta Calderwood & Caroline E. Zsombok (red.) *Decision Making in Action: Models and Methods*: Norwood, NJ; Ablex: 138-147
- Lagadec, Patrick (1997) «Learning Processes for Crisis Management in Complex Organizations» *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5 (1): 24-31. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.00034>
- Lanzara, Giovan Francesco (1983) «Ephemeral Organizations in Extreme Environments: Emergence, Strategy, Extinction» *Journal of Management Studies*, 20 (1): 71-95. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00199.x>
- Lov 18. mai 2001 nr. 21 om gjennomføring av straff mv. (straffegjennomføringsloven). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-05-18-21>
- Lundin, Rolf A. & Anders Söderholm (1995) «A Theory of the Temporary Organization» *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4): 437-455. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-u](http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-u)
- March, James G. & Johan P. Olsen (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget
- March, James G. & Johan P. Olsen (1989) *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press
- March, James G. & Herbert A. Simon (1958) *Organizations*. New York: Wiley
- Mathiesen, Thomas (1965) *The Defences of the Weak. A Sociological Study of a Norwegian Correctional Institution*. London: Tavistock Publications Limited
- Meyer, John W. & Brian Rowan (1977) «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony» *Associated Journal of Sociology*, 83 (2): 340-363. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/226550>



- Miles, Matthew B. (1964) «On Temporary Systems» i Matthew B. Miles (red.) *Innovation in Education*. New York: Teachers College, Columbia University; 437-490
- Mills, Jean Helms (2003) *Making Sense of Organizational Change*. London: Routledge
- Mintzberg, Henry (1983) *Structure in Fives. Designing effective organizations*. USA: Prentice Hall
- Ot.prp. nr. 5 (2000-2001) *Om lov om gjennomføring av straff mv. (straffegjennomføringsloven)*, Det Kongelige Justis- og Politidepartement. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-5-2000-2001-/id162307/>
- Palisi, Bartolomeo J. (1970) «Some Suggestions About the Transitory – Permanence Dimension of Organizations» *The British Journal of Sociology*, 21 (2): 200-206. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/588408>
- Pentland, Brian T. & Henry H. Rueter (1994) «Organizational Routines as Grammars of Action» *Administrational Science Quarterly*, 39 (3): 484-510. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393300>
- Perrow, Charles (1984) *Normal Accidents*. New York: Basic Books
- Ringdal, Kristen (2012) *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Saunders, Carol Stoak & Manju K. Ahuja (2006) «Are All Distributed Teams the Same? Differentiating Between Temporary and Ongoing Distributed Teams» *Small Group Research*, 37 (6): 662-700. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1046496406294323>
- Schon, Donald A. (1971) *Beyond the Stable State: Public and Private Learning in a Changing Society*. New York: Random House
- Scott, Richard W. & John W. Meyer (1994) *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. London: Sage
- Selznick, Philip (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, Ill.: Row Peterson
- Sewell, William H. (1992) «A Theory of Structure: Duality, Agency and Transformation» *American Journal of Sociology*, 98 (1): 1-29. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/229967>
- St.meld. nr. 27 (1997-98) *Om kriminalomsorgen*, Det Kongelige Justis- og Politidepartement. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-1998-/id191585/>
- St.meld. nr. 37 (2007-2008) *Straff som virker – mindre kriminalitet – tryggere samfunn*, Det Kongelige Justis- og Beredskapsdepartement. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-37-2007-2008-/id527624/>
- Sykes, Gresham M. (1958) *The Society of Captives*. Princeton NJ: Princeton University Press
- Thompson, James D. (1967) *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill
- Weber, Max (1947) *Economy and Society*. Oversatt av Guenter Roth & Claus Wittich. Berkeley: University of California Press
- Weick, Karl E. (1976) «Educational Organizations as Loosely-coupled Systems» *Administrative Sciences Quarterly*, 21 (1): 1-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2391875>
- Weick, Karl E. (1988) «Enacted Sensemaking in Crisis Situations» *Journal of Management Studies*, 25 (4): 305-317. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick, Karl E. (1993) «The Collaps of Sensemaking in Organizations: – The Mann Gulch Disaster» *Administrative Science Quarterly*, 38 (4): 628-652. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, Karl E. (2008) «Sensemaking» i Stewart R. Clegg & James R. Bailey (red.) *International Encyclopedia of Organization Studies*. Sage Online: Thousand Oaks; 1403-1406



- Windeler, Arnold & Jorg Sydow (2001) «Project Networks and Changing Industry Practices – Collaborative Content Production in the German Television Industry» *Organization Studies*, 22 (6): 1035-1060. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840601226006>
- Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research. Design and Methods*. USA: SAGE Inc

#### DOKUMENTER NR. 1-8:

1. Instruks for regime med særlig høyt sikkerhetsnivå ved Ila fengsel og forvaringsanstalt (2011). Kriminalomsorgen: Ila fengsel ved koordineringsgruppen. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
2. Beskrivelse av gjennomføring av fengsling i særlig høyt sikkerhetsnivå (SHS) ved Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
3. Informasjonsskriv sendt ut til alle ansatte i forbindelse med fengslingen nr. 1-12 (25.07.11-15.08.11). Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
4. Møtereferat i koordineringsgruppen – regime for særlig høy sikkerhet, 06.09.11-10.09.13. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
5. Ulike innberetninger fra Ila fengsel og forvaringsanstalt til Regionkontor Øst. Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
6. Vedrørende særskilte krav som stilles til alle som har, eller kan komme til å få tjenestelige gjøremål i forbindelse med et regime eller en avdeling med særlig høyt sikkerhetsnivå i Ila fengsel og forvaringsanstalt. Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
7. Informasjonspakke fra Ila fengsel 22. August. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
8. Instruks nr. 2 gjeldende fra 26.07.2011 vedrørende tjenestegjøring i avdeling xx for innsatte NN. Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).

#### NOTER

- 1 Lov 18. mai 2001 nr. 21 om gjennomføring av straff mv. (straffegjennomføringsloven) § § 11 andre ledd; Forskrift om straffegjennomføring FOR-2002-02-22-183 §§ 6-1 – 6-14.
- 2 Som ett av tiltakene etter 22/7 og som følge av Gjørø-kommisjonens rapport (2012) ble KSF fysisk delt i et politisk sekretariat (Kriminalomsorgsavdelingen i Justis og beredskapsdepartementet) og direktorat (Kriminalomsorgsdirektoratet, KDI).







# VEDLEGG 2: Artikkel 2

Safety Science 150 (2022) 105720



Contents lists available at ScienceDirect

Safety Science

journal homepage: [www.elsevier.com/locate/safety](http://www.elsevier.com/locate/safety)



## Securing insecurity in the 'Blue Line'. Reliability through improvisation: The case of a temporary prison arrangement

Knut Mellingsæter Sørensen<sup>a,b,\*</sup>, Bjørn Ivar Kruke<sup>c</sup>

<sup>a</sup> University College of Norwegian Correctional Service, Norway

<sup>b</sup> University of Oslo, Norway

<sup>c</sup> University of Stavanger, Norway

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Norwegian Terrorist Attack  
Reliability  
Resilience  
Deviation  
Improvisation  
Experience

### ABSTRACT

On 22nd July 2011, a terrorist killed 77 people in Oslo and Utøya, Norway. The day after the attack, Ila Detention and Security Prison (Ila) was asked to imprison the terrorist. In accepting this task, Ila had to improvise prison arrangements to meet the specific demands following this imprisonment. In general, prison arrangements in Norway are standardised, based on tradition, experience and legislation. In this article, we study the imprisonment of the terrorist through the lens of improvisation, to learn more about how a bureaucratic organisation such as a prison adopts alternative strategies to cope with an extraordinary situation. This can help other organisations to learn more about the need to foster the capacity to improvise from a strict rule-based approach in a given situation.

This article is based on a single case study and the drawing on findings from document, observation of physical artefacts and interviews with prison managers, this article explores how Ila improvised prison arrangements to meet the specific security demands following the imprisonment of the 22/7 terrorist.

### 1. Introduction

On 22nd July 2011, a terrorist killed 77 people in Oslo and Utøya, Norway. The day after the attack, Ila Detention and Security Prison (Ila) was asked to imprison the terrorist. In accepting this task, Ila had to improvise prison arrangements to meet the specific demands of this particular situation. Disturbances, violence, hostage situations, attack from outside, suicide and escape were risks identified in this extraordinary critical imprisonment (Sørensen, 2017), risks that could lead to a crisis (Douglas et al., 1980; Dillingham and Montgomery, 1983; DiIulio, 1990; Boin and Van Duin, 1995; Learmont, 1995; Boin and Rattray, 2004; Resodihardjo, 2009; SOU, 2005). Ila saw this project as a challenge that could not be managed according to ordinary terms of prison management and practice. They therefore established extraordinary, but necessary, security arrangements to imprison the terrorist. Thus, it is of interest to examine and understand the extraordinary measures that were put in place, to learn more about the need to foster the capacity to improvise from a strict rule-based approach in a given situation. There are studies on preparations for handling critical situations, such as design for crisis decision units (Smart and Vertinsky, 1977), centralised

and decentralised decision-making (t Hart et al., 1993), resilience in crisis response (Kendra and Wachtendorf, 2003), hazards and institutional trustworthiness (LaPorte and Metlay, 1996), preparing for challenges in crisis management (Boin and Lagadec, 2000), collective mindfulness and reliability (Weick et al., 1999), seeking reliability in a dynamic context (Kruke and Olsen, 2005), anticipation and improvisation (Rerup, 2001), building capacity for reliability to handle specific crisis situations (Weick, 2011), seeking non-events (Boin and Lagadec, 2000; Weick, 2011), and managing the unexpected (Weick and Sutcliffe, 2015).

Relevant challenges in handling an extraordinary and/or critical situation are limited amount of time to react and the need to improvise (Lanzara, 1983; Hatch, 1999; Weick, 2001a,b; Czarniawska, 2009). These characteristics are also relevant to describe the special prison arrangements at Ila in 2011. However, there seems to be little research on a prison, as a static and bureaucratic organisation, transforming its structure to meet the demands of an extraordinary critical event, or on how a control-oriented machine bureaucracy meets new threats that challenge the organisation (Mintzberg, 1983; Weber, 1997; Weick et al., 1999). Rison and Wittenberg wrote an article on how to avoid crisis in a

Abbreviations: EHSR, Especially high-security regime.

\* Corresponding author.

E-mail addresses: [knut.sorensen@krus.no](mailto:knut.sorensen@krus.no) (K.M. Sørensen), [bjorn.i.kruke@uis.no](mailto:bjorn.i.kruke@uis.no) (B.I. Kruke).

<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105720>

Received 30 November 2020; Received in revised form 13 January 2022; Accepted 15 February 2022

Available online 23 February 2022

0925-7535/© 2022 Elsevier Ltd. All rights reserved.



prison environment (1994). Sørensen (2017) studied routines and flexibility at the operational level at Ila Prison, where managers make informal adjustments in the chain of command when they need to achieve fast action and avoid information leaks. This article explores the Ila prison operations at the management level, in a critical situation, and contributes to the field of improvisation in an extraordinary critical event within prison arrangements. The aim of the article is to study how Ila improvised prison arrangements to meet the extraordinary demands following the imprisonment of the 22nd July 2011 terrorist. This paper draws on findings from document studies on prison arrangements and interviews with managers at several hierarchical levels at Ila involved in the planning and execution of the imprisonment of the 22/7 terrorist.

## 2. Theoretical framework

Many production-oriented organisations operate in stable environments, in what may be characterised as a machine bureaucracy (Mintzberg, 1983). It is fair to assume that dealing with critical events in an unstable environment may be challenging for these organisations. Westley (1990: 339) defines an organisation as 'a series of interlocking routines, habituated action patterns that bring the same people together around the same activities in the same time and space'. Key words and phrases in this definition are 'routines', 'habituated action patterns', 'the same people', 'same activities' and 'in the same time and space'. Thus, the focus is on stability, routines and recognition. However, in a more dynamic environment, reliability may be based on the ability to handle threats under dynamic circumstances and thereby to utilise the full competence and skills of the organisational members, and to improvise to handle the situation in question: the crisis. A crisis may be defined as 'periods of upheaval and collective stress, disturbing everyday patterns and threatening core values and structures of a social system in unexpected, often unconceivable ways (Rosenthal et al., 1989: 10).

High Reliability Organizations (HROs) have the unique ability to 'operate high-hazard technologies in a nearly error-free manner' (Roberts, 1990), with their specific skills to see and know danger, also during dynamic conditions such as a crisis. Organisations that deal with demanding risk and systematically seek reliability are constructed to handle threats in search of reliability, and to avoid unwanted actions (Kruke and Olsen, 2005; Weick and Sutcliffe, 2015). Reliability may be understood as an 'unusual capacity to produce collective outcomes of a certain minimum quality repeatedly' (Hannan and Freeman, 1984: 153), a 'lack of unwanted, unanticipated and unexplainable variance in performance' (Hollnagel, 1993: 51), or as results of 'a continuous management of fluctuations both in job performance and in overall departmental interaction' (Schulman, 2004: 369). To predict and prevent interruption as a potential danger is best done in a situation-specific context (Weick, 2011). Thus, reliability may result from both lack of variance in performance (Hollnagel, 1993) and continuous management of fluctuations (Schulman, 2004). In the disaster management literature, adaptive management is understood as an ability to handle a degree of reorientation from normal management practices (Alexander, 2002: 135), a capacity for deviation from established procedures to manage the situation at hand.

A classic description of HROs is that they are resilient in operations (detect small failures) and flexible in management (Kruke and Olsen, 2005). Collingridge (1996) states that resiliency is to keep all options open, while Wildavsky (1991) defines resiliency as 'the capacity to cope with unanticipated dangers after they have become manifest'. According to Rerup (2001), organisational resilience is achieved by combining anticipation and improvisation. He states that management can 'absorb it, control it, cope with it, freeze it, - by rule breaking and rule following actions' (Rerup, 2001).

Proactive resilience is central to coping with unexpected events, but it also relies on relevant organisational planning (Boin and Lagadee, 2000). Mendoca et al. (2001) argue that response plans cannot always be executed as expected and that flexible approaches to emergency

management are required to deal with uncertain and changing environments. Thus, resilience is founded on anticipation (Kruke and Olsen, 2005). Anticipation may be defined as the 'prediction and prevention of potential dangers before damage is done' (Wildavsky, 1991; Weick et al., 1999). Effective anticipation, which explores risks that threaten core values, can reduce the consequences of emergencies (Kruke and Olsen, 2005), particularly when the specific challenge at hand creates time pressure and inadequate understanding of a reliable course of action, in already well-established work structures (Czarniawska, 2009; Rykkja and Lægveid, 2014). Thus, anticipation is strongly related to sense making. According to Taylor and Van Every (2000: 40), sense making involves 'turning circumstances into a situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard for action'. Weick (2012: 41) defines sense making as:

'paying close, reflexive attention to social moves while staying as close as possible to people's experience and what they do with what seems to happen to them, all the while accepting the fact that, regardless of how interesting the portrait may seem, things are likely to be otherwise'.

A more politically oriented definition is: 'making sure that policy makers get a firm grasp on what is going on and what might happen next' (Boin et al., 2015). Thus, sense making is related to grasping the current situation; a springboard for action; a realisation that the situation might change; and a basis for assessing the near future. Boin et al. (2005) and Boin and Renaud (2013) argue that leaders at both the strategic and operational levels organise complementary sense making processes, but, in the end, they concentrate on tasks that are relevant to them. Another, and more pessimistic view, is presented by Barry Turner, who observes that a state of variable disjunction of information is to be expected because resources available to handle information are inadequate; such a condition would be expected to increase the propensity for information difficulties to accumulate in a hazardous manner (Turner, 1976: 394).

In bureaucracies, centralisation may be a coordinating mechanism to obtain oversight, control and surveillance. Thus, extraordinary events, such as a crisis, may give the top management the required legitimacy to centralise power and control (Hermann, 1963; Lodge and Wegrich, 2014; Meyer and Scott, 1983; Pfeffer, 1978; 't Hart et al., 1993). However, since centralised top management may experience difficulties in grasping what is going on, and thus handling a changing environment, decentralisation, or an instrumental loose coupling of the organisational structure, can provide the necessary institutional flexibility to handle these threats (Boxenbaum and Jonsson, 2008; Czarniawska, 2009; Sørensen, 2017). This is also reflected in the principle of subsidiarity in crisis response (Engen et al., 2016), in the flexible subculture in the safety culture literature (Reason, 1997) and in the deference to expertise or under specification of structures in collective mindfulness (Weick et al., 1999). Whereas HROs decentralise as a coordinating mechanism in search of interruptions (Reason 1997; Weick et al., 1999), bureaucracies often choose to centralise (Hermann, 1963). Mintzberg (1983) describes the centralised control bureaucracy (machine bureaucracy) as having layers of power from the top leader in the strategic apex, via the middle managers at the middle line, to the employees in the operating core Fig. 1.

The organisation is supported with supply functions in the techno structure and the support staff (specialised functions), which are not in a line of control (management information system) where the leaders and the operating core are established (Mintzberg, 1983). In such a bureaucratic control system, control is hierarchically based on sets of systemic rational-legal rules that reward compliance and punish noncompliance (Edwards, 1981). However, the machine bureaucracy may face challenges in temporarily adapting to a dynamic situation, deviating from established procedures, or improvising.

Deviation is mostly described as an informal activity, for instance as



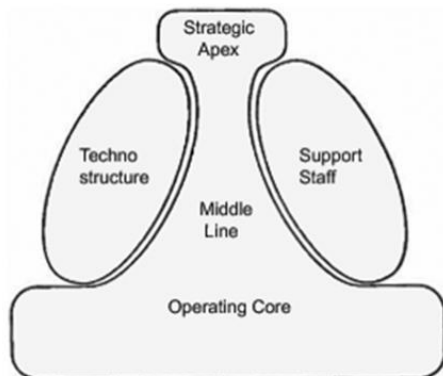


Fig. 1. The machine bureaucracy.

deviation by the operating core from standard operating procedures, so-called as silent deviation (Tinmannsvik, 2008). However, deviation may also be a conscious strategy by the strategic apex of an organisation. Deviation alters a project plan in terms of time, cost or scope and therefore requires managerial attention (Alsakini et al., 2004; Hällgren and Maaninen-Olsson, 2005). In this paper, we suggest the following definition of formal deviation: *the management's planned and communicated alterations of a project plan, organisational structure or modes of operation to handle the situation at hand.*

This understanding of formal deviation may also be seen as flexibility, adaptation, resilience and improvisation in an extraordinary event. Wachtendorf (2004) describes these organisational changes as adaptive improvisation when the development of a crisis makes practice or structure temporarily unavailable or seen as inappropriate for the situation in question by the management. In other words, people in organisations improvise when they cannot act according to existing routines (Cyert and March, 1963: 121). Managers need to make decisions that may break a well-established work structure, by improvising in the specific situation at hand, and achieve coordination with adequate power of command inside the organisation (Reindorp and Wiles, 2001). In this respect, improvisation may be looked upon as an analytic approach to a specific situation, as a mode of formal deviation from routines and established plans. However, improvisation may also be seen as an intuitive or explorative strategy that can be crucial to succeed in handling a crisis, but it can also end in failure (Weick, 1993).

Crossan and Sorrenti (1997: 155) define improvisation as 'intuition guiding action in a spontaneous way', while Hatch (1997: 182-183) added another meaning, defining improvisation as 'intuition guiding action upon something in a spontaneous, but historically contextualized way'. 'Improvisation is an explorative sequence of actions that facilitates innovation, generates safety, and provides for organizational resilience. Improvisation keeps people and activities going and prevents the collapse of action' (Rerup, 2001: 3). Whereas Kreps (1991) argues that proper preparedness planning will increase the ability to improvise in a contingency, Hatch (1997) focuses on how past experience and accumulation of experience matters in improvisation. She is supported by Berliner (1994: 241), who sees improvisation as an adaptive activity, involving 'reworking precomposed material and designs in relation to unanticipated ideas conceived, shaped, and transformed under the special conditions of performance, thereby adding unique features of every creation'.

Changes in organisational forms, standard operating procedures and modes of operation may be challenging, when established and static bureaucracies are forced to change to meet the demands of dynamic contingencies. These changes may take the form of deviation or improvisation from established structures and routines, as both a

centralised and a decentralised approach. Reliability in this process is the result of overall departmental interaction (Schulman, 2004), involving relevant actors at all levels of a hierarchy, to avoid unwanted, unanticipated and unexplainable variance in performance (Hollnagel, 1993).

### 3. Methods

This article is based on a single case study (Yin, 2009) where methodological triangulation shows how Ila improvised prison arrangements to meet the requirements following the imprisonment of the 22nd July 2011 terrorist. Yin (2009: 18) defines case studies as an 'an empirical inquiry that (1) investigates a contemporary phenomenon (2) within its real-life context, (3) when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and (4) in which multiple sources of evidence are used'.

This article is based on several sources of data. The first, and main, source of data is drawn from qualitative semi-structured interviews with ten strategically selected prison managers (Lofland et al., 2006), in relevant positions, working with the terrorist, to obtain their horizon of understanding (Gadamer, 2013) in the two-year period the terrorist was imprisoned at Ila. The interviews are conducted face to face, in an office at Ila, and lasted about 90 min. Specific themes such as organizational change, security, culture and professionalism in relation to the terrorist's imprisonment were covered.

A second source of data is internal documents at Ila on this imprisonment (security procedures, letters of information from management to staff at Ila, risk analysis, log of event etc.). These documents serve as background information about routine imprisonment at Ila and data providing a wider picture of what happened in this particular imprisonment.

A third source of data are observations of the physical security measures installed at Ila in this imprisonment, observations conducted by one of the authors of the study. He observed the prison arrangements both before the terrorist arrived and also after he was transferred. This gave the opportunity to observe the established new security arrangements such as fences, a new established Especially high-security regime (EHSR) with cameras, extra door barriers etc.

Data were analysed through several readings and re-readings of the transcript interviews, together with background data from internal documents, and observation of physical established security arrangements. These sources of data, through a coding process, identified how Ila improvised prison arrangements to meet the requirements of the Breivik-imprisonment.

### 4. Ila prison before the 22nd of July imprisonment

Ila Prison is a high security prison for inmates convicted of severe crimes. Even though these inmates are high-security prisoners, Ila follows general procedures for all prisoners when they arrive. A simplified organisational tableau of Ila is displayed below (Fig. 2).

Superiors and subordinates are organised in a chain of command. The 'blue line' is the organisational line of uniformed staff at Ila, with the prison governor at the top. This is similar to what Mintzberg (1983) calls the chain of command. At the top of the chain of command is the prison governor (strategic apex), who has overall responsibility. Then we have the principal officers (middle line), who are responsible for an area and several prison wings; the senior officers (middle line) are in charge of their own wings, and the prison officers (operating core) work directly with the inmates at wing level. The support staff, such as kitchen personnel, nurses, social workers and teachers, etc., are not part of the standard chain of command.

In an ordinary imprisonment, an inmate is detained according to normal procedures and practices in a wing where the prison officers (operating core) are in charge. Most of the inmates live together with other prisoners in a wing, where they interact during the daytime. The

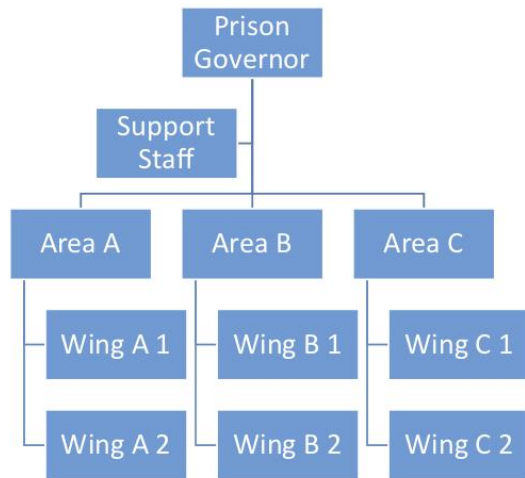


Fig. 2. Prison organisation.

prison officers ensure that daily activities in the wing are conducted in a secure way, without the interference of a superior manager.

In Fig. 3, we have incorporated the simplified Ila organizational structure in Fig. 2 into Mintzberg's (1983) machine bureaucratic model. The chain of command is visible in the uniform distinctions (Ugelvik, 2014; Sørensen, 2017).

Ila has standard operating procedures for daily routines and also for preparedness (Kriminalomsorgens beredskapsplanverk, 2006). Everybody must be familiar with these and thereby able to act upon them in a crisis. The contingency plan describes the responsibility for each function, as well as the resources that are available in the case of a prison crisis.

In an unwanted situation, such as property damage, violence between inmates or staff, escape situations, fire or hostage situations, it is common to lock the inmates into their cells (or other areas in the prison, depending on the situation), to give the staff the opportunity to allocate the resources needed to manage the situation at hand. A senior officer is in charge in these situations. In bigger events, like hostage situations, it is common for the prison staff to establish a command group to strategically handle the situation. Depending on the situation, relevant emergency staff, like police, firefighters or ambulance personnel, are mobilised to assist.

These 'normal' unwanted situations are handled within the existing prison regime. The imprisonment of the 22nd July 2011 terrorist

demanded a different approach.

#### 4.1. Improvising the 22nd of July imprisonment

Ila received a request, the day after the terror attacks, to imprison the terrorist. He arrived three days later. The 'social responsibility' of Ila was to imprison the terrorist in a safe and secure way. That included no violence, no hostage situations, no riots, no escape and keeping the terrorist alive – in short: no failures would be tolerated (Sørensen, 2017). In other 'normal' EHSR imprisonments in Norway, an inmate presenting a major security threat would be imprisoned at EHSR units at either Ringerike or Skien prisons. But, since those two prisons were too far away from Oslo, where the trial was to be held, this was not an option. However, since Ila was not organised for such demanding security arrangements, the prison improvised to establish the required security level for the situation at hand, at very short notice.

In the following chapter, we describe improvisation at Ila following the imprisonment of the 22nd July terrorist. First, we describe two structural organisational improvisations: how Ila 1) improvised and improved the organisation with a new organisational support structure, the coordination group, in relation to strengthening the decision structure, and 2) structured an A-team that was seen as more reliable than other prison officers, when establishing the new EHSR. Second, we discovered two work-task improvisations, where former work task practices were adjusted: 1) prison managers took over conversations with the terrorist, which is traditionally a task for prison officers, and 2) prison officers were given some work tasks that traditionally belong to other professionals in the prison.

#### 4.2. Improvising the organisation – The coordination group and the 'A-team'

Ila established two main structural organisational changes in the improvisation of the organisation, to reduce insecurity. A new decision-unit for managers, called the *coordination group*, was constructed, and a group of particularly dedicated prison officers, named the 'A-team', was selected to work with the terrorist. The first *structural organisational improvisation* was the coordination group (Sørensen, 2017). Massive additional security arrangements had to be put in place immediately. Thus, the prison governor decided to establish a coordination group to take responsibility for the particular arrangements following the imprisonment of the terrorist. The managers and advisors in the coordination group were selected based on their skill sets and the functions that required attention. The coordination group was a standalone group of advisors, giving advice to the governor in the strategic apex (see Fig. 4). The decisions were then implemented in the ordinary chain of command (Sørensen, 2017), the blue line. Thus, the coordination group

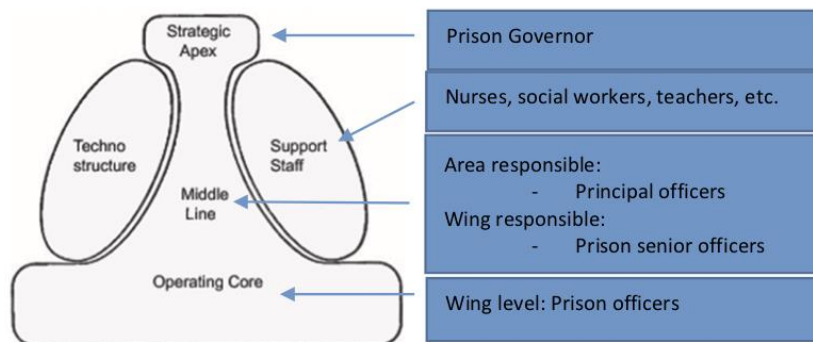


Fig. 3. Prison organisation according to the machine bureaucracy.



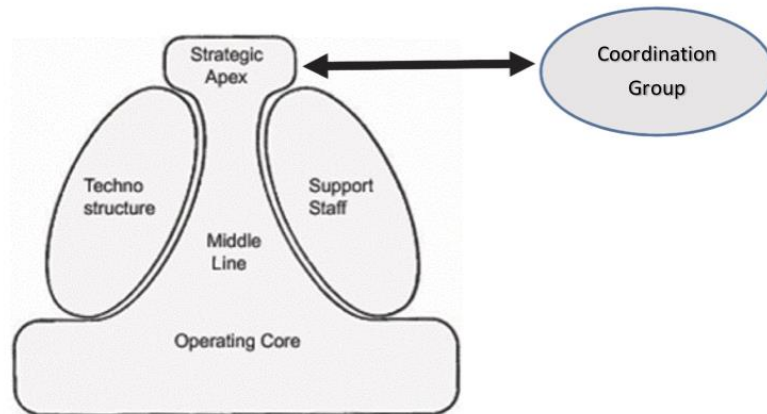


Fig. 4. The machine bureaucracy, modified and supplemented with Ila's coordination group, where the decision-making related to the terrorist's imprisonment took place. The decisions were then implemented in the ordinary chain of command.

worked in parallel with the routine activities directed at all the other inmates in the prison. All issues related to the terrorist were reserved for the coordination group and the small number of prison officers selected for this task (Fig. 5, Fig. 6).

The informants never explicitly questioned why some managers and advisors were selected to be in the coordination group. The leadership had a clear expectation of the tasks that should be handled by the chain of command:

We had a Stalinist approach to the execution of tasks. When it was decided, then it should be done that day. Not much tolerance for deviation, and a clear mentality that tasks should be executed as decided (Manager).

This was a deviation from the way in which ordinary prison work was executed. The employees received a clear message to work according to these new rules. Thus, this deviation from normal operating procedures is a means of reliability through deviation, establishing a regime of compliance with the new operating procedures, a deviation specifying that deviation was not tolerated. The quotation above describes an organisation that had to change routines and individual work performance (Cyert and March 1963: 121), performance not only exercised by some managers but established for the whole of the ad hoc regime at all the different levels of the organisation. It is documented that, under critical conditions, some organisations choose a so-called 'constitutional dictatorship' under the cover of functional adaption. In

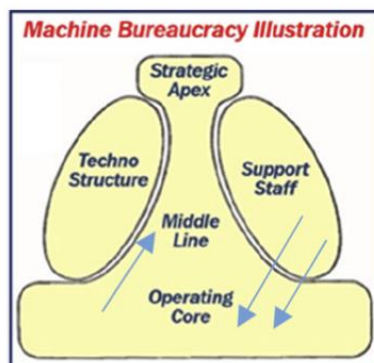


Fig. 5. A modified model of Mintzberg's (1983) machine bureaucracy.

the eyes of Ila's management, this was central to achieving reliability and handling insecurity (t Hart et al., 1993). This demanding improvised management style expressed a new form of control, exercised by an organisation under pressure, in search for reliable solutions. Even though this explained the need for a coordination group, it was still a structural deviation from the ordinary modus operandi at Ila and, thus, also a deviation of the principle of similarity in societal safety and preparedness (NOU, 2016: 19).

The second *structural organisational improvisation* was the establishment of a new prison wing (EHSR), where the prison officers were handpicked to work with the terrorist. The prison officers who were found reliable to do this work were called the 'A-team' by some informants. The A-team was to adhere strictly to the new and detailed security procedures, to avoid failure:

We wanted people that could run the wing. Any officer who didn't deliver was out. Deviation was not accepted in any respect. Those who did the work were supervised continuously – 'everybody was visible to the management'. They were aware of 'game over' if they made any mistakes (Manager).

The management at the strategic apex and the middle line required reliable officers to run the wing in accordance with the new regulations and procedures. According to a manager, there was traditionally permanent disagreement about whether the officers on a wing should be totally regulated by instructions or not. There are officers that prefer as many instructions as possible and those who want as few as possible. Ila had a tolerance for staff's own defined solutions, as long as they performed their tasks. However, in this new wing, 'We had to turn 180 degrees to get zero deviation [...]. If we had allowed deviation as usual, this would have collapsed. The uniformed staff took the challenge "all in" and executed the change as needed'. The manager expressed the opinion that some staff preferred more flexibility, where they could use a degree of common sense in their daily work. But officers' own defined solutions, in respect of professional discretion in everyday life, were put aside in this case. The standards were changed and adapted to meet the demands of this specific situation (Berliner, 1994: 241).

Control was important, to ensure that the job was done correctly. The statement 'everybody was visible to the management' is not only about officers being seen but also about a physical control regime seeking noncompliance and being seen (Edwards, 1981). It is one thing to control officers to do their work and achieve resilience, it is another to maintain manning by reliable people capable of doing the job without any failure (Hannan and Freeman, 1984; Hollnagel, 1993; Wildavsky,

	Normal operations	Improvised operations
Prison security	High security prison	Especially high-security regime
Daily work with the terrorist	The tasks of ordinary prison personnel	Selecting particularly dedicated prison officers, named the 'A-team'
Organisational support structure	Traditional organisational support structure	New organisational support structure
Decision structure	Routine chain of command – the blue line	A parallel decision-unit called the coordination group
Conversations with inmates	Traditionally a task for prison officers	Prison managers took over conversations with the terrorist
Administrative responsibilities	The tasks of ordinary prison personnel	Prison officers were given additional work tasks
Supply work tasks	The tasks of ordinary prison personnel	The tasks now in the blue line – chain of command (the 'reliable ones' and the 'controllable ones')

Fig. 6. A table with improvised operations compared to normal operations.

1991). These work arrangements can be understood as management's sense making of what could go wrong in these work situations and an establishment of work practices to achieve reliability (Weick, 2012) or resilience (Wildavsky, 1991). However, it can be difficult to arrange customised procedures to meet the required purpose in every specific situation. If a procedure is experienced by the officer as being difficult to implement, it can increase the risk of deviations from the rule. Another problem expressed by a manager was that, if an individual does not have the opportunity to use their basic knowledge and skills in the execution of tasks, they will probably break the rules. Especially over a long period of time, this will become a problematic issue. The conflict between an individual's needs and standardisation will be expressed through breaking these rules or the officers not wanting to work in such a department. The following quotation from manager gives an impression of the officers chosen to be responsible for the terrorist: *'They're good at following instructions and carrying out their other tasks. I am convinced that choosing the right people who are solid enough means they can handle it longer than others.'* The handpicked officers were seen as reliable (Hannan and Freeman, 1984), in the sense that they were experienced, willing to adapt to the agreed-upon demands (Hatch, 1997; Hollnagel, 1993) and professional to their fingertips. Professionalism, in this case, is about adhering to instructions but also to treating the terrorist with the required professional attitude, even though he committed all those killings, a kind of professionalism that made officers control themselves even if confronted by callous statements. According to a manager, this professionalism is 'about education, self-understanding and social competence [...] They have a picture of themselves as professionals that deliver work tasks 100%'. Education and self-understanding are followed by the description that officers that deliver are professionals. However, what does 'to deliver' actually mean? Is this based on formal education, or is it also a result of personal qualities? An education will normally relate the person to a profession, to be an officer (Glouberman and Mintzberg, 2001). This means that officers' professional understanding of 'to deliver', is to strictly follow instructions, as a

consequence of a personal self-understanding to be loyal to a system (Glouberman and Mintzberg, 2001). Management's experience of officers being loyal to the prison system in the past is maybe understood as 'to deliver' and is thus a desired qualification. Through cooperation, experience and social roots, the officers and the managers were judged to be 'similar' in work practice (Zucker, 1986), in handling this particular imprisonment.

This obsession with failure, where the officer is loyal and sensitive to operations (Weick et al., 1999), increases the potential for reliability. A lack of dedication to the procedures (attentional slips of action) (Reason, 1997) would, in this case, be seen as opportunistic behaviour, reducing reliability and thus a reason for being transferred. Those who did not exercise this 'mentality' as expected had to change or risk being transferred.

The consequences of choosing the supposedly best officers for this task were examined by a manager: *'My impression is that the officers were divided into an A and a B team, even if this was not the intention. Those approved for working in this wing, about 80 officers, were particularly selected for this task.'* He was supported by another manager. Even though the prison officers were already directly controlled by managers in the 'blue line', the need for a reliable imprisonment of the terrorist was so intrusive that they also needed what the management saw as the most reliable officers from the 'blue line'. This improvisation and deviation from standard operations may be characterised as 'intuition guiding action in a spontaneous way', shaping a consequence (Crossan and Sorrenti, 1997; Hatch, 1997). However, since the Correctional Service's regulations demand the rotation of officers working in the EHSR, other officers, from the 'B-team', were also later tasked with working there. Both the original 'A-team' and the other officers joining work at EHSR were well dedicated and sufficiently experienced to handle this situation and thus did the job well. Thus, in hindsight, we see that the initial selection of an 'A-team' was probably not that critical. The 'A-team' was seen as reliable, but were they reliable in all aspects?



#### 4.3. Improvising work tasks – The prison Officer: ‘Don’t talk, but do others’ jobs’

The first improvisation of work tasks was to deny officers from the ‘A-team’ the right to converse with the terrorist. They had to restrict themselves to a few absolutely essential issues; communication with the terrorist was reserved for managers. This was a radical change in the Correctional Service, where one of the main tasks of an officer is to talk to the inmates. Why this special arrangement? A manager stated that it was an extreme challenge to meet the terrorist a few days after the attack. ‘Everybody was in shock. He demanded his rights and stated that what he had done was horrible but necessary.’ The management wanted to protect the officers from these statements. Another reason was the fear of officers being unprofessional in their contact with the terrorist. Did the management not trust the officers’ professionalism?

It was a concrete risk assessment related to both manipulation and insecurity. We were securing almost everything. Only a few people were allowed to have longer conversations with the terrorist (Manager).

We had to have control. It was also a matter of protecting the officers (Manager).

That fact that prison officers should no longer converse with the terrorist may be looked upon as an attempt to eliminate potential unwanted episodes (Wildavsky, 1991; Weick et al., 1999), through a deviation from normal procedures. In the case of an ordinary imprisonment, communication between prison officers and inmates is considered a mechanism of control, a way of maintaining sensitivity to operations, under a specification of structures and deference to expertise (Weick et al., 1999). This is a standard *modus operandi* in the flexibility subculture in the safety culture literature (Reason, 1997) and in the subsidiarity principle in the contingency management and crisis response literature (Engen et al., 2016). In this particular case, a centralisation of authority, by reducing communication involving prison officers, was seen as a mechanism of reliability. Finally, the manager also faced restrictions on communication:

What the manager could talk about was well defined. It was the manipulation that we wanted to stop and ensure that our personnel were not blackmailed or threatened. Nobody should know who was working with the terrorist. We could not underestimate his friends and what they are capable of doing (Manager).

However, some communication was required, since it was important to bring information about the terrorist directly to those managers with responsibility for the organisation’s risk assessments:

We were worried about suicide: that couldn’t happen [...]. The wing manager handled the conversations with the terrorist and got information about his mental condition [...]. This manager was also in the coordination group and could bring this important information directly to where the decisions about risk assessments were discussed, without going through several layers in the organisation (Manager).

The wing manager’s direct communication with the coordination group may be seen as a bypassing and thus a deviation from normal procedures. However, a main issue was to keep the terrorist alive, and it was critical for the management to receive information about his state of mind (Sørensen, 2017). In an ordinary imprisonment, this would have been communicated in the management information system, which delivers information from prison officers on the floor to top leaders, sending information between management layers. This improvisation is an instrumental loose coupling of the action plan, to achieve flexibility (Mendoca et al., 2001; Boxenbaum and Jonsson, 2008; Czarniawska, 2009), to bring first-hand information about the terrorist’s mental status into the coordination group (Sørensen, 2017), and a way to organise the

flow of information to ensure that nothing gets lost between the hierarchical levels (Mintzberg, 1983; Turner, 1976). The strategic level received reliable information when a manager at the operational level delivered it to them, and both levels could attribute the decisions they took to joint sense making before they took decisions (Boin et al., 2005/2015; Boin and Renaud, 2013). This could be problematic if it was delivered through the chain of command. This way of solving ‘the problem of information’, variable disjunction (Turner, 1976), in an organisation, demonstrates a proactive resiliency, through this capacity to cope with unanticipated dangers and implement actions after organisational planning (Mintzberg, 1983; Wildavsky, 1991; Boin and Lagadec, 2000). The fact that the prison management gave the wing manager the job of talking with the terrorist is a vertical centralisation up ‘the blue line’ or the chain of command (Mintzberg, 1983) of the organization. These are all signs of the managers’ distrust of the officers’ reliability. Now we shall see that the managers saw the officers as highly reliable in relation to other professions.

The second work task improvisation was the transfer of work tasks belonging to other prison professionals to the prison officer. The officers’ work tasks on the wing were mainly to guard and control the terrorist. However, the terrorist’s crime was so extreme that any form of threat, both against him and from him, could not be excluded. The managers kept all options open, in a form of proactive resiliency (Collingridge, 1996; Boin and Lagadec, 2000). The danger in such a ‘secure it all’ approach is that rationality can be left behind. In some circumstances, emotions can facilitate good judgements (Klein, 2011), but strong feelings can also be desensitised to differences among probabilities and outcomes, leading to a less rational risk approach (Loewenstein et al., 2001; Sunstein, 2003). In this prison context, a ‘secure it all’ approach is likely to succeed because it is possible to achieve almost total control in the prison’s clearly defined environment (Weick et al., 1999). Nevertheless, some work tasks had to be performed by the operating core and, according to the ‘secure it all’ philosophy, the managers needed reliable officers to deal with the terrorist:

We couldn’t have cleaning personnel or construction workers in this wing [...]. We also needed to limit the number of employees and inmates with knowledge of the terrorist’s food (Manager).

The manager furthermore stated that, after a violation of security procedures and logistics related to the terrorist’s food, routines were sharpened. Tasks related to food were transferred to prison officers that had shown the right professional organisational orientation (Glouberman and Mintzberg, 2001). Further work tasks normally belonging to others followed. Through anticipation and sensitivity to operations (Weick et al., 1999; Kruke and Olsen, 2005), managers decided to reduce uncertainty by rearranging work tasks, to limit the number of personnel in direct contact with the terrorist to a small number of employees that were seen as particularly reliable (Hannan and Freeman, 1984; Hollnagel, 1993); personnel that also could handle information about him without leaking it.

The officers were also delegated some administrative tasks to take care of the terrorist’s educational needs. These tasks normally belong to administrators in the prison school. Staff, that possible were seen opportunistic to management rules, were seen as less reliable (Glouberman and Mintzberg, 2001; Hannan and Freeman, 1984; Hollnagel, 1993). In all these different deviations, to secure the arrangements around the terrorist, the management were improvising (Hatch, 1997). They used their experience to pick some dedicated officers that were seen as more reliable than other staff. The improvised transfer of work tasks from the support staff to the prison officers in the ‘blue line’, this deviation from normal operations, was a centralisation of control in the prison. In this part of the organisational work, the prison officers were also seen as the ‘reliable ones’ to perform the support staff’s work tasks and were already the ‘controllable ones’ in the ‘blue line’, making both the ‘reliable ones’ and the ‘controllable ones’ necessary for reliability.



### 5. Improvisation as a reliability strategy: 'Reliable Ones' & 'Controllable Ones'

A main finding in this study is the improvisation exemplified by the 'reliable ones' and the 'controllable ones'. The 'reliable ones' is a description of how managers mainly judged the selected group of officers as reliable in carrying out their duties according to the new management regulations. The A-team, the group of officers perceived to be the most reliable, due to their professional organisational orientation (Glouberman and Mintzberg, 2001), was selected to work with the terrorist. The B-team, prison officers who were not initially found reliable enough, was later called in to work with the terrorist. Even though they were not deemed reliable enough in the first place, they also showed professionalism in their commitment to doing a reliable job.

At the same time, we see that even the reliable officers in the A-team were not reliable enough (Hannan and Freeman, 1984; Hollnagel, 1993) to be permitted to have longer conversations with the terrorist. Another aspect of the 'reliable ones' is the implicit reliability of the managers and advisors in the coordination group. Since managers had already been found reliable, in getting jobs as managers, they were viewed as trustworthy.

The second aspect of improvisation is the 'controllable ones' – a description of the subordinate accessibility and visibility for the top management at Ila. The Ila chain of command comprises the layers of prison personnel in different hierarchical positions, where managers in the upper positions are in charge and control the subordinates. The different supply units outside the chain of command are not directly visible and under control in the 'blue line' (the main core). Thus, the top management decided to move work tasks from supply functions, such as social workers, education, kitchen, etc., horizontally into the 'blue line'. In the 'blue line', there is always a manager to receive information to control the work of the subordinate, to ensure that procedures are adhered to.

The organisational implications of the 'reliable ones' (some work tasks moved from the operating core to the middle line) and the 'controllable ones' (some work tasks moved from support staff to the operating core) are illustrated in this modified model of Mintzberg's machine bureaucracy (1983):

The 'reliable ones' and the 'controllable ones' are descriptions of improvised tasks organised by the management, based on anticipation of contingencies: improvisation aimed at achieving a reliable imprisonment. They also signal that the management at Ila thought existing routines were not considered reliable enough. Management's intuition is to act against *something* (threats like violence, hostage situations, suicide, etc.) relatively spontaneously, because of their knowledge of the weaknesses of the Correctional Service as a machine bureaucracy. They chose to move work tasks because of their need for control but also due to a fear of information being delayed or changed when communicated vertically in the management information system (Mintzberg, 1983; Turner, 1976). The improvisations at Ila are 'path-dependent', since the actions are closely connected to accumulated past experience of prison routines. Former experiences were also central when Ila reorganised work tasks, by choosing those with a similar education and background (Zucker, 1986) to join the A-team as those perceived to be the most reliable prison personnel. It is also reasonable to speculate whether these security changes were easily implemented in the chain of command because the managers knew that, regarding strict security procedures, the prison officers were more experienced than the support staff and thus perceived to be more loyal to the new way of working.

It can be argued that an analysis of a temporary and extraordinary critical event cannot be generalized since the essence of this situation is unique. It is, anyway, reasons to argue for a learning potential related to improvisation when a machine bureaucratic organization is in an extraordinary critical situation where normal operating procedures are not seen as adequate to handle the situation at hand. This article gives us an understanding of the improvisation on behalf of experience in an

extraordinary critical situation in a prison, but not the whole story. In the future can new case studies give us more insight in the concepts of improvisation in machine bureaucratic organizations that are in an extraordinary critical situation, and give us a greater conceptual understanding of this phenomenon.

### 6. Concluding remarks

The aim of this paper is to study how Ila improvised prison arrangements to meet the requirements of the extraordinary demands following the imprisonment of the 22nd July 2011 terrorist. The imprisonment of the terrorist entailed a reorganisation of ordinary prison arrangements from the standard machine bureaucracy of a prison, to meet the specific demands of this imprisonment. The prison managers chose reliable prison personnel (called the 'reliable ones'), personnel in the 'blue line' (called the 'controllable ones'), to perform work tasks directly in contact with the terrorist. In this improvised arrangement, the officers were divided into an A- and a B-team, to which tasks normally conducted by other prison staff were transferred.

A theoretical contribution in this study is the use of Mintzberg's model (1983) to illustrate a prisons ordinary structure, and show how an extraordinary critical situation challenges the prison's structure, were a modified model of Mintzberg machine bureaucracy gives us an alternative understanding of a structure to handle the situation at hand. The practical implications of the study are that managers, based on the awareness of the weaknesses in a bureaucratic prison structure, may improvise to handle a contingency.

Another finding is that anticipation and improvisation were achieved based on the managers' experience from both working in the Correctional Service and of the Ila organisation and staff. The establishment of the coordination group and the A-team contributed to a more streamlined organisational structure. The direct communication between the wing manager directly in contact with the terrorist at the operational level increased the information-processing and thereby reliability. That said, bypassing normal information-processing routines may be problematic and lead to confusion and misunderstanding. The managers' experience and ad hoc arrangements helped to control the situation through both deviation and rule-following actions. However, this was a deviation from normal prison management, a deviation that did not tolerate deviation.

### CRedit authorship contribution statement

Knut Mellingsæter Sørensen performed data collection, performed writing – original draft and conceptualization, editing and review. Bjørn Ivar Kruke performed writing – review and editing; conceptualization.

### Declaration of Competing Interest

The authors declare that they have no known competing financial interests or personal relationships that could have appeared to influence the work reported in this paper.

### References

- Alexander, D., 2002. Principles of Emergency Planning and Management. Terra Publishing, Harpenden, Hertfordshire, UK.
- Alsakini, W., Wikström, K., Kiras, J., 2004. Proactive schedule management of industrial turnkey projects in developing countries. *Int. J. Project Manage.* 22 (1), 75–85.
- Berliner, P.F., 1994. *Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*. University of Chicago Press, Chicago.
- Boin, A., Lagadec, P., 2000. Preparing for the future: critical challenges in crisis management. *J. Contingencies Crisis Manage.* 8 (4), 185–191.
- Boin, A., Rattray, W.A.R., 2004. Understanding prison riots. *Towards a threshold theory*. *Punishment Soc.* 6 (1), 47–65.
- Boin, A., Renaud, C., 2013. Orchestrating joint sensemaking across government levels: challenges and requirements for crisis leadership. *J. Leadership Stud.* 7 (3), 41–46.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. 2005. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.



- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., Sundelius, B., 2015. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Boin, A., Van Duin, M.J., 1995. Prison riots as organizational failures: A managerial perspective. *Prison J.* 75 (3), 357–379.
- Boxenbaum, E., Jonsson, S., 2008. Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In: Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., Suddaby, R. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications Ltd.
- Collingridge, D., 1996. Resilience, flexibility and diversity in managing the risk of technologies. In: Hood, C., Jones, D.K. (Eds.), *Accident and Design: Contemporary Debates in Risk Management*. Routledge.
- Crossan, M., Sorrenti, M., 1997. Making sense of improvisation. *Advances in Strategic Management*, 14, 155–180.
- Cyert, R.M., March, J.G., 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Basil Blackwell, Cambridge, MA.
- Czarniawska, B., 2009. *Organizing in the Face of Risk and Threat*. Edward Elgar Publishing Ltd, Great Britain.
- Dillingham, S.D., Montgomery, R.H., 1983. Prison riots: A corrections nightmare since 1774. *Prison J.* 63 (1), 32–46.
- Dilulio, J.J., 1990. *Governing Prisons*. The Free Press, New York.
- Douglas, C., Drummond, J., Jayewardene, C.H.S., 1980. Administrative contributions to prison disturbances. *Can. J. Criminol. Correct.* 22 (2), 197–205.
- Edwards, R.C., 1981. The social relations of production at the point of production. In: Zey-Ferrell, M., Aiken, M. (Eds.), *Complex Organizations: Critical Perspectives*. Scott Foresman, pp. 156–182.
- Engen, O.A.H., Kruke, B.I., Lindøe, P.H., Olsen, K.H., Olsen, O.E., Pettersen, K.A., 2016. *Perspektiver på samfunnsikkerhet*. Cappelen Damm akademisk, Oslo.
- Gadamer, H.-G., 2013. *Truth and Method*. Bloomsbury Academic, England.
- Glouberman, S., Mintzberg, H., 2001. Managing the care of health and the cure of disease – Part I: Differentiation. *Health Care Manage. Rev.* 26 (1), 58–71.
- Hällgren, M., Maaninen-Olsson, E., 2005. Deviations, ambiguity and uncertainty in a project-intensive organization. *Project Manage. J.* 36 (3), 17–26.
- Hannan, M.T., Freeman, J., 1984. Structural inertia and organizational change. *Am. Sociol. Rev.* 49 (2), 149–164.
- Hatch, M.J., 1997. Jazzing up the theory of organizational improvisation. *Adv. Strategic Manage.* 14, 181–191.
- Hatch, M.J., 1999. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Org. Stud.* 20 (1), 75–100.
- Hermann, C., 1963. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Adm. Sci. Q.* 8 (1), 61–82.
- Hollnagel, E., 1993. *Human Reliability Analysis: Context and Control*. Academic Press, London.
- Kendra, J.M., Wachtendorf, T., 2003. Elements of resilience after the World Trade Center disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters.* 27 (1), 37–53.
- Klein, G., 2011. *Streetlights and Shadows. Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*. MIT Press, Cambridge.
- Kreps, G.A., 1991. Organizing for emergency management. In: Drabek, T.E., Hoetmer, G. J. (Eds.), *Emergency Management: Principles and Practice for Local Governments*. International City Management Association.
- Kriminalomsorgen, 2006. *Kriminalomsorgens beredskapsplanverk. Operativt krise- og beredskapsplan. (The Correctional Service Contingency plan)*. Lillestrøm: Kriminalomsorgen.
- Kruke, B.I., Olsen, O.E.F., 2005. Reliability-seeking networks in complex emergencies. *Int. J. Emergency Manage.* 2 (4), 275–291.
- Lanzara, G.F., 1983. Ephemeral organizations in extreme environments: emergency, strategy, extinction. *J. Manage. Stud.* 20 (1), 71–95.
- LaPorte, T.R., Metlay, T.R., 1996. Hazards and institutional trustworthiness: facing a deficit of trust. *Public Admin. Rev.* 56 (4), 341–347.
- Learmont, J., 1995. Review of Prison Security Service in England and Wales and the Escape from Parkhurst Prison on Tuesday 3<sup>rd</sup> January 1995. HMSO, London.
- Lodge, M., Wegrich, K., 2014. *The Problem Solving Capacity of the Modern State*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Loewenstein, G., Weber, E.U., Hsee, C.K., Welch, E.S., 2001. Risk as feelings. *Psychol. Bull.* 127 (2), 267–286.
- Lofland, J., Snow, D.A., Anderson, L., Lofland, L.H., 2006. *Analysis Social Settings. A Guide to Observations and Analysis*. Thomson Wadsworth, USA.
- Mendoca, D., Beroggi, G.E.G., Wallace, W.A., 2001. Decision support for improvisation during emergency response operations. *Int. J. Emergency Manage.* 1 (1), 30–38.
- Meyer, J.W., Scott, W.R., 1983. Centralization and the legitimacy problems of local government. In: Meyer, J.W., Scott, W.R. (Eds.), *Organizational Environment Ritual and Rationality*. Sage Publications.
- Mintzberg, H., 1983. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice Hall, USA.
- NOU, 2016: 19. *Samhandling for Sikkerhet. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/03960058f3f94f9e9d290593bee22c1a/no/pd fs/nou201620160019000dddpdfs.pdf (13.03.17)*.
- Pfeffer, J., 1978. *Organizational Design*. Harlan Davidson, Arlington Heights IL.
- Reason, J., 1997. *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Taylor & Francis Ltd, England.
- Reindorp, N., Wiles, P., 2001. *Humanitarian Coordination: Lessons from Recent Field Experience*. Overseas Development Institute, London.
- Rerup, C., 2001. 'Houston we have a problem': Anticipation and improvisation as sources of organizational resilience. *Comportamento Organizacional E Gestao.* 7 (1), 27–44.
- Resodihardjo, S.L., 2009. Crisis and Change in the British and Dutch Prison Services: Understanding Crisis-Reform Processes. Ashgate Publishing Limited, England.
- Rison, R.H., Wittenberg, P.M., 1994. Disaster theory: avoiding crisis in a Prison environment. *Federal Probat.* 58 (3), 45–50.
- Roberts, K.H., 1990. Some characteristics of high-reliability organizations. *Organ. Sci.* 1, 160–177.
- Rosenthal, U., Charles, M.T., 't Hart, P., 1989. *Coping with Crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Springfield, IL: Charles Thomas.
- Rykkja, L., Læg Reid, P., 2014. Coordinating for crisis management in Norway after the terrorist attack in 2011. In: Læg Reid, P., Sarapu, K., Rykkja, L.H., Randma-Liiv, T. (Eds.), *Organizing for Coordination in the Public Sector. Practices and Lessons from 12 European Countries*. Palgrave Macmillan.
- Schulman, P.R., 2004. General attributes of safe organizations. *Quality Safety Health Care* 13 (2), 39–44.
- Smart, C., Vertinsky, I., 1977. Design for crisis decision units. *Adm. Sci. Q.* 22 (4), 640–657.
- Sou, 2005. *Säkert inläst? En granskning av rymningarna från Kumla, Hall, Norrtälje och Mariefred 2004*. XGS Grafisk Service, Stockholm.
- Sunstein, C.R., 2003. Terrorism and probability neglect. *J. Risk Uncertainty* 26, 121–136.
- Sørensen, K.M., 2017. *Å bryte linjå. Rutiner og fleksibilitet i organisering av fengslingen etter terrorangrepet 22/7-11*. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*. Vol. 33 (1), pp. 37–53.
- Taylor, J.R., Van Every, E.J., 2000. *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. Erlbaum, Mahwah, NJ.
- 't Hart, P., Rosenthal, U., Kouzmin, A., 1993. Crisis decision making. The centralization thesis revisited. *Adm. Soc.* 25(1), 12–45.
- Tinmannsvik, R.K., 2008. *Silent deviation - threat or possibility? (Own translation)*. In: Tinmannsvik, R.K. (Ed.), *Robust Work Practices: Why are there not More Accidents on the Continental Shelf? (Own translation)* Tapir Akademiske Forlag.
- Turner, B., 1976. The organizational and interorganizational development of disasters. *Adm. Sci. Q.* 21 (3), 378–397.
- Ugelvik, T., 2014. *Power and Resistance in Prison. Doing Time*. Palgrave Macmillan, Doing Freedom, London.
- Wachtendorf, T., 2004. *Improvising 9/11: Organizational Improvisation Following World Trade Center Disaster (Doctoral thesis)*. University of Delaware, Delaware.
- Weber, M., 1997. *Makt og byråkrati*. Gyldendal, Oslo.
- Weick, K.E., 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Man Gulch Disaster. *Adm. Sci. Q.* 38 (4), 628–652.
- Weick, K.E., 2001a. Improvisation as a mindset for organizational analysis. In: Weick, K. E. (Ed.), *Making Sense of the Organization*. Malden, MA Blackwell, pp. 361–379.
- Weick, K.E., 2001b. The attitude of wisdom. In: Weick, K.E. (Ed.), *Making Sense of the Organization*. Malden, MA Blackwell, pp. 284–304.
- Weick, K.E., 2011. Organizing for transient reliability: the production of dynamic non-events. *J. Contingencies Crisis Manage.* 19 (1), 21–27.
- Weick, K.E., 2012. Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relat.* 65 (1), 141–153.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., 2015. *Managing the Unexpected. Sustained Performance in a Complex World*, 3rd ed. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D., 1999. Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Res. Org. Behavior* 1, 81–123.
- Westley, F.R., 1990. Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion. *Strateg. Manag. J.* 11 (5), 357–371.
- Wildavsky, A., 1991. *Searching for Safety*. Transaction Publishers, New Brunswick, USA.
- Yin, R.K., 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE Inc, USA.
- Zucker, L.G., 1986. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Res. Org. Behav.* 8, 53–111.









# VEDLEGG 3: Artikkel 3



Norsk sosiologisk tidsskrift  
Norwegian Journal of Sociology

VITENSKAPELIG PUBLIKASJON

Universitetsforlaget

Årgang 6, nr. 2-2022, s. 1–16  
ISSN online: 2535-2512  
DOI: <https://doi.org/10.18261/nost.6.2.2>

## Bare gjør det! Sikkerhet og refleksjon i en fengselsavdeling etter terrorangrepet 22. juli 2011

### Security and reflection in a prison wing following the 22. July 2011 terrorist attack

Knut Mellingsæter Sørensen

Høgskolelektor, Institutt for kriminalomsorgsstudier, Kriminalomsorgens høyskole og utdanningsenter  
Stipendiat, Institutt for kriminologi og rettssosiologi, Universitetet i Oslo

[knut.sorensen@krus.no](mailto:knut.sorensen@krus.no)

#### Sammendrag

22. juli 2011 ble Norge gjenstand for de alvorligste terrorhandlingene i landets historie. Ila fengsel fikk ansvaret for terroristen Anders Behring Breivik få dager etter angrepene. En større organisatorisk endringsprosess ble umiddelbart igangsatt. En ordinær lukket fengselsavdeling ble omgjort til en avdeling med særlig høyt sikkerhetsnivå (SHS). En rekke sikkerhetstiltak og nye rutiner ble innført. Dette fikk følger for fengselsbetjentene som ble utvalgt til å jobbe på det som ble hetende «SHS-avdelingen». Siden ingen andre ansatte fikk adgang til denne avdelingen, mistet SHS-betjentene for det første adgang til det normale kollegiale fellesskapet i fengselet. For det andre ble selve arbeidet på SHS-avdelingen regulert i detalj gjennom omfattende nye sikkerhetsprosedyrer. Betjentenes rom for autonome avgjørelser ble dermed innskrenket. For betjentene som jobbet på SHS-avdelingen ble hverdagen altså preget av sosial isolasjon og sosial disiplinering. Hovedfunnet i studien er at fengselsbetjentenes opplevelse av sosial isolasjon og disiplinering kan ha bidratt til at organisasjonskulturen på SHS-avdelingen ble mindre reflekterende.

#### Nøkkelord

Organisasjonsendring, organisasjonskultur, sosial isolasjon, sosial disiplinering, refleksjon

#### Abstract

On July 22, 2011, a pair of related terrorist attacks stunned Norway. The terrorist Anders Behring Breivik was imprisoned at Ila prison a few days later. The prison immediately initiated major organizational changes in order to strengthen the security regime around Breivik. An ordinary closed prison wing was transformed into an especially high-security regime. This had major consequences for the prison officers recruited to operate this so-called EHSR, as they were allowed no contact with their peers working in the rest of the prison. The officers' work at the EHSR was regulated according to new and highly detailed rules and security procedures. For these officers, their new working day was characterised by increased social isolation and social discipline. The main conclusion of the study is that increased social isolation and social discipline possible created an organisational culture with less reflection among the officers at the EHSR.

#### Keywords

Organizational change, organizational culture, social isolation, social discipline, reflection

## Innledning

Vi er et lite land, vi hadde ingen terrorist eller massemorder, og så fikk vi ekstremvarianten verden ikke hadde sett maken til [...]. Vi trodde at volden skulle fortsette her i fengselet. (1)<sup>1</sup>

Dagen etter terrorangrepet mot Norge 22. juli 2011 fikk Ila fengsel og forvaringsanstalt en telefon fra regjeringens sikkerhetsutvalg med spørsmål om de kunne ta imot Breivik. Fengselet startet straks arbeidet med å forberede seg, og 26.7.11 ankom Breivik. Fokuset var raskt å få til en trygg og forsvarlig fengslingssituasjon. Myndighetene var allerede sterkt kritisert i media for svak krisehåndtering (se f.eks. Flågen, 2011; Flågen et al., 2011; Sørensen, 2017). Risikoen for selvmord, vold, gisseltaking, rømning, opprør og anslag utenfra ble ut fra Breiviks terrorhandlinger vurdert som mulige scenarier som for enhver pris måtte unngås. På fengslingstidspunktet visste ikke myndighetene om Breivik hadde allierte på frifot. Om eventuelle terrorceller hadde klart å få ham ut av fengselet, eller om Breivik selv hadde klart å utøve voldshandlinger i fengselet, ville kriminalomsorgen miste ansikt. Fremtiden til den sittende politiske ledelsen i landet hadde vært uvis. For å unngå slike scenarier i den ekstraordinære kritiske situasjonen Ila var i, iverksatte fengselet flere omfattende sikkerhetstiltak. Som vist i tidligere artikler (Sørensen, 2017; 2021) iverksatte Ila både bygningsmessige og organisatoriske endringer for å sikre at avdelingen Breivik skulle være i tilfredsstilte krav til en avdeling med *særlig høyt sikkerhetsnivå* (SHS) (straffegjennomføringsloven § 11, annet ledd, jf. § 10 annet ledd; forskrift om straffegjennomføring, 2002 § 6-2; Dokument 1–8). En slik SHS-avdeling fantes ikke på Ila fra før.

Breivik sonet på en eneromsavdeling der innsatte i utgangspunktet er på cellen store deler av døgnet og ikke har fellesskap med andre innsatte. I denne avdelingen ble det opprettet en egen underavdeling for Breivik med særlig høyt sikkerhetsnivå. Underavdelingen ble fysisk avstengt med en gitterport og definert som en egen SHS-avdelingsenhet. Det ble også innført nye sikkerhetsprosedyrer, adgangskontroll for ansatte og bemanningsforsterkning, samt satt opp flere kameraer og andre fysiske barrierer (Sørensen, 2017). Det er disse sikkerhetsmessige og organisatoriske endringene som ble gjennomført på Ila i forbindelse med Breivik-fengslingen som er hovedfokuset i denne artikkelen. Gjennom intervjuer med fengselsbetjentene beskrives hvordan de på lavere nivåer i organisasjoner forstår og forholder seg til organisatoriske tiltak og dermed til organisasjonskulturen i en ekstraordinær kritisk situasjon. Målet med studien var altså å få kunnskap om hvordan organisasjonsstrukturelle sikkerhetstiltak får betydning for fengselsbetjentenes opplevelse av eget arbeid og dermed for organisasjonskulturen. Forskningsspørsmålene er: *Hvordan opplevde de ansatte ved Ila fengsel sikkerhetstiltakene som ble igangsatt på SHS-avdelingen og hvilken betydning fikk tiltakene for refleksivt arbeid for de som jobbet på avdelingen?*

Først i artikkelen beskrives en begrepsmessig sammenheng mellom organisasjon, sikkerhet og refleksjon før det redegjøres for ulike forståelsesmåter av organisasjonsendringer. Deretter presenteres fengselet som organisasjon og sosialt system før den metodiske tilnærmingen til studien blir redegjort for. Den kulturelle konteksten på Ila vil så bli presentert for å forstå før-perspektivet (tilstand 1) til fengselsbetjentene på SHS-avdelingen, før endringene som ble iverksatt etter opprettelsen av SHS-avdelingen analyseres (tilstand 2). Til slutt diskuterer jeg hvordan sikkerhetstiltakenes organisasjonsstrukturelle endringer fikk betydning for organisasjonskulturen og fengselsbetjentenes evne til refleksjon i tjenesteutførelsen på SHS-avdelingen.

1. Informantsitater refereres med informantnummer (f.eks. 1 = informant nr. 1); informanter som er SHS-betjenter er nummerert 1–11, informanter tilhørende referansegruppen 12–15 og fengselsledere 16–25.

## Sammenhengen mellom organisasjon, sikkerhet og refleksjon

Sentrale sikkerhetstiltak i et fengsel er fysiske barrierer som gjerder, gitter, kameraovervåking og sikkerhetsprosedyrer. Slike tiltak kan forstås organisasjonskulturelt på den måten at man kan si at de får en kulturell mening utover den rent fysiske eller funksjonelle hensikten med dem (Cohen, 1974). Verbale og atferdsmessige uttrykksformer som eksempelvis språklig sjargong og bestemte måter å opptre på kan også forstås som organisasjonskulturelle uttrykk. Denne studien tar utgangspunkt i organisasjonskulturelle endringer som oppstår i forbindelse med det man kan kalle en ekstraordinær kritisk situasjon. Å studere en slik situasjon er interessant, siden de sikkerhetsmessige endringene som utføres gir anledning til å få innsikt i hvordan slike plutselige, inngripende strukturelle omskiftninger preger fengselsbetjentenes arbeidshverdag og dermed organisasjonskulturen. Breivik-fengslingen kan derved gi kunnskap om hvordan organisasjonsstruktur påvirker organisasjonskultur.

Janićijević (2013) og Schöns (1983) organisasjonsteoretiske tilnærminger ligger til grunn for denne studien. Janićijević (2013, s. 37) forstår 'organisasjonsstruktur' som «relatively stable, either planned or spontaneous, patterns of actions and interactions that organizations members undertake for the purpose of achieving the organization's goals». Denne definisjonen legger vekt på både stabile planlagte og spontane tiltak ledere iverksetter for å nå organisasjonens mål. De strukturelle endringene som ble gjort i forkant av Breivik-fengslingen er eksempler på nettopp slike spontane handlinger. I relasjon til strukturen, definerer Janićijević (2011) 'organisasjonskultur' som:

... a system of assumptions, values, norms, and attitudes, manifested through symbols which the members of an organization have developed and adopted through mutual experience and which help them determine the meaning of the world around them and the way they behave in it. (s. 72)

Janićijević (2013) påpeker at det har vært lite forskning på den gjensidige påvirkningen strukturen og kulturen i en organisasjon har på hverandre. Tidligere studier har gitt spesiell kunnskap om at endringer i organisasjonsstrukturer kan påvirke organisasjonskultur på en slik måte at resultatet blir økt konformitet (Alchian, 1977; Gagliardi, 1990) og mindre fleksibilitet (Masood et al., 2006). Fleksibilitet er i likhet med refleksjon et dynamisk begrep som er sentralt i yrkespraksis. Refleksjon betyr å snu eller bøye tilbake til seg selv og betegner en form for tilbakekasting, overveielse eller ettertanke (Jørgensen, 2002). I en reflekterende organisasjonskultur reflekterer mennesker bevisst for å forandre forståelsen og eller skape mening når en tilstand fremstår som uvant, overraskende eller problematisk.

Masys et al. (2014) fremhever at risiko må møtes med en kritisk refleksjon for å forstå hvordan gjensidig avhengige systemer bidrar til en sikkerhetsmessig robust og motstandsdyktig organisasjon i komplekse kriser. Sikkerhet er av Leveson (2004) forstått som «the absence of accidents, where an accident is defined as an event involving an unplanned and unacceptable loss». For å unngå uønskede hendelser som truer sikkerheten er det nødvendig med refleksjon om tiltak som kan iverksettes før de eventuelt inntreffer, men også refleksjon for å lære av hendelser som allerede har oppstått.

Norske fengselsbetjenter under utdanning trenes i å aktivt reflektere i og rundt arbeidet (Grønvold, 2018). Hvordan dette spiller seg ut i praksis, etter at utdannelsen er ferdig, vet vi lite om, og det er uklart om enkelte organisasjonskulturer svekker fengselsbetjentenes evne til å reflektere over arbeidet. Manglende refleksjon over bruken av sikkerhetstiltak i fengsel basert på enten *sikkerhetsverdier* (regler, selvbeskyttelse, autoritet) eller *harmoniverdier* (gjensidig respekt, verdighet, fredfullt samvær, individuell utvikling) (Bra-

ithwaite, 1994) kan skape en ubalanse og øke sannsynligheten for uønskede hendelser (Liebling, 2009).

Den ekstraordinære kritiske situasjonen som oppstod ved Ila i og med Breiviks ankomst til fengselet ble i høyeste grad opplevd som uvant, overraskende og problematisk (Sørensen, 2017; Sørensen & Johnsen, 2021). Behovet for refleksjon ble ekstra viktig. I forståelsen av hvordan arbeidstakere reflekterer rundt sitt arbeid, skiller Schön (1983) analytisk mellom *reflection-in-action* og *reflection-after-action*, som er nyttig for å forstå om refleksjonen skjer når arbeidet pågår eller etterpå. De nye organisasjonsstrukturelle tiltakene som ble iverksatt ved Ila ble løpende forstått og fortolket av fengselsbetjentene som jobbet på SHS-avdelingen. De måtte raskt revidere sin egen profesjonelle selvforståelse. Denne artikkelen beskriver dette revisjonsarbeidet.

### Organisasjonsstrukturens betydning for organisasjonskulturens utvikling

Å få på plass omfattende organisatoriske endringer på kort tid er krevende, og i en del tilfeller er motstand fra personalet mot lederens endringsplan en naturlig reaksjon (Lakomski, 2001). Lederne på Ila besluttet å iverksette bygningsmessige tiltak og å implementere nye sikkerhetsprosedyrer for å sette organisasjonen i best mulig stand til en forsvarlig fengsling ut fra de rådende risikovurderingene. I organisasjonsendringer er organisasjonsstruktur og organisasjonskultur sentralt for implementeringen av tiltak. Nye sosiale tiltak (folk og relasjoner) og/eller nye arbeidsmessige tiltak (oppgaver og strukturer) som implementeres i en organisasjon kan endre den (Janićijević, 2013) på tilskattede eller utilsiktede måter. Janićijević (2013) hevder at organisasjonsstrukturen institusjonaliserer organisasjonskulturen ved å reflektere verdier, normer og holdninger, samtidig som strukturen enten styrker eller endrer den eksisterende organisasjonskulturen. Dette forholdet kan naturlig nok også ha motsatt effekt ved at organisasjonskulturen påvirker organisasjonsstrukturen.

Nylander (2011) studerte dilemmaer i sikkerhets- og rehabiliteringsarbeidet til svenske fengselsbetjenter og fant at yrkesidentiteten var påvirket av strukturelle føringer som hvor de ble plassert til å gjøre arbeidet og hva de ble satt til å gjøre. Funnene til Nylander (2011) er ikke ulikt Kolind et al. (2015) sine funn fra nordiske rusmestringsenheter, der fengselsbetjenter tar til seg et behandlingsetos, mens rusbehandlere integrerte kontroll- og ordenstnkningen fra fengselsbetjentenes arbeid. Derimot fant ikke Giertsen og Rua (2014) en slik integrering av velferd og straff i fengselsbetjenters og helse- og sosialarbeideres opplevelse av arbeidet i norske rusmestringsenheter. Snarere fant de at arbeidet ble skilt i ulike sosiale rom som de beskrev som fengselsmessige, sosialfaglige og uorganiserte rom. Det fengselsmessige blir inngående beskrevet i en studie Fredwall (2015) har gjennomført av norske fengselsbetjenter der de påpeker at «det å tenke sikkerhet» er sentralt for å få til en forsvarlig fengselsavdeling med rolig atmosfære, velfungerende sosiale relasjoner mellom de ansatte og innsatte, og at avdelingen er godt organisert.

Masood et al. (2006) påpeker at i organisasjoner med en sterk byråkratisk oppbygning og det de beskriver som en paramilitær kommandostruktur som kan finnes eksempelvis innen politi og i fengsel, blir organisasjonskulturen formet av strukturen (se også Stohr et al., 2012), og organisasjonsmedlemmene blir dermed mindre fleksible og lite mottakelige for endring. Studier har også vist at rigide kommandostrukturer kan føre til en lojal, konform og uniform atferd hos arbeidstakerne (Alchian, 1977; Gagliardi, 1990) og kan være til hinder for fleksibilitet (Masood et al., 2006). Ugelviks (2014) studie viser at fengselsbetjenter er bundet av lover, regler, rundskriv og handlingsplaner i arbeidet sitt, og at de prøver å til-



strebe en balanse i det begrensede rommet for skjønnsutøvelse som er igjen. Fengselsbetjentene skal være engasjerte, fleksible og strenge, men ikke for engasjerte, fleksible og strenge. De tilstreber det March og Olsen (1989) kaller det *passende* i organisasjonen og det er derfor interessant å studere om rigide strukturer reduserer muligheten til å balansere arbeidet og skaper en passivitet som kan påvirke fengselsbetjentenes refleksjon og skjønn slik Grønvold (2018) har vist. Studien av Breivik-fengslingens innføring av nye sikkerhets tiltak kan gi innsikt i fengselspersonellens refleksjon i denne ekstraordinære situasjonen og betydningen det har for organisasjonskulturen. For å forstå organisasjonskulturen i fengselet er det nødvendig med en beskrivelse av feltet.

### **Fengselet som organisasjon og sosialt system**

Hovedoppgaven til fengselsledelsen er å balansere sikkerhet, rettferdighet og rehabilitering, samt å håndtere kriser når de oppstår (Bryans, 2011). Hammerlin (2008) beskriver tre ulike ideologier som han mener preger fangebehandlingen i Norge. Den første er rehabiliteringsideologien, som handler om å gi tilbud om utdanning, arbeid, personlig vekst, behandling osv. Den andre er omsorgsideologien der hjelpe- og omsorgstiltak står sentralt. Den tredje er sikkerhetsideologien, som handler om å sikre de innsatte, ansatte og samfunnet. Sikkerhetsarbeid i et fengsel er tredelt, og det jobbes med statisk sikkerhet (gjerder, kamera og alarmanlegg), dynamisk sikkerhet (produktet av relasjonen mellom innsatte og ansatte) og organisatorisk sikkerhet (organisering og administrering av fengselets arbeidsoppgaver). Disse ulike sidene av sikkerhetsarbeidet implementeres i fengselet ved at fengselsinspektører (områdeansvarlige) og avdelingsledere tilpasser fengselsleders mål og visjoner i den daglige driften av fengselsavdelingene.

Ila er et høysikkerhetsfengsel for innsatte som er dømt for alvorlig kriminalitet. Fengselet har 124 fengselsceller. Normalt blir innsatte som kommer inn til straffegjennomføring først plassert i en mottaksavdeling. Der får de en inntakssamtale med fengselsbetjenter ved mottaksavdelingen. Alle innsatte gjennomgår generelle mottaksprosedyrer og hver innsatt plasseres på en ordinær fengselsavdeling når fengselsbetjentene er blitt mer kjent med han. Hvor i fengselet en innsatt plasseres avhenger av hva han er dømt for, hvilken avdeling han passer inn på og hvilken avdeling det er ledig plass på. Det er fengselsbetjentene som har ansvar for driften av de ulike fengselsavdelingene og som har den kontinuerlige kontakten med de innsatte. De innsatte bor sammen med andre innsatte i en avdeling der de kan ha sosialt fellesskap (se TV, lage mindre måltider) på ettermiddagene etter at de har vært på arbeid. Til faste tidspunkter kan innsatte gå ut i en luftgård, trene eller besøke biblioteket under tilsyn av fengselsbetjenter. Fra kveld til morgen er de innsatte låst inne på en egen celle. Samtlige dører mellom de ulike avdelingene der de innsatte soner er låst, og innsatte må passere gjennom metalledetektorportaler når de forflytter seg mellom ulike deler av fengselet.

### **Metode og forskningsdesign**

I casestudien av Breivik-fengslingen skrives frem flere artikler som ser på ulike dimensjoner av fengslingen. I denne artikkelen analyserer jeg et datamateriale som er samlet inn gjennom intervjuer med tre ulike grupper av informanter ved Ila, for å beskrive arbeidet de gjorde i toårsperioden Breivik var på Ila (det vil si under både varetekt og dom). Elleve fengselsbetjenter med erfaring fra SHS-avdelingen ble plukket ut som primærinformanter ut fra en oversikt over avdelingspersonellet. Det var ønskelig å intervjuer de som hadde jobbet relativt lenge på SHS-avdelingen. Personell som bare hadde vært innom avdelingen i kortere perio-

der ble derfor valgt bort. Det kan synes som en svakhet ved studien at det kun ble intervjuet elleve informanter. Dette kan synes som et lite antall i forhold til de variasjonene og nyansene som eksisterer innad i betjentkorpset generelt (Crawley & Crawley, 2008), men sett i forhold til den lokale kulturen som utviklet seg på Ila i tiden etter at Breivik ankom SHS-avdelingen – som er tema for studien – så utgjør de elleve et betydelig antall av det totale universet av betjenter med SHS-erfaring.

I tillegg til de elleve SHS-betjentene, består datamaterialet av intervjuer av ti fengselsledere ved Ila og en gruppe på fire fengselsbetjenter som jobbet ved en annen avdeling i fengselet. De fire fengselsbetjentene ble tilfeldig valgt ut som en referansegruppe. Fengselslederne og referansegruppen har gitt meg innsikt i føringer og den generelle organisasjonskulturen på Ila, som også hadde betydning for de som jobbet på SHS-avdelingen. Dessuten er kollegene på andre avdelinger medskapere av forståelsen av hvordan fengselsbetjentarbeidet skal utøves på fengselet generelt, selv om de i denne fengslingen ikke fikk møte SHS-betjentene på grunn av «hermetiseringen» av SHS-avdelingen. Totalt bygger artikkelen altså på 25 intervjuer med ansatte på Ila.

Det var Ila som tok initiativ til at denne studien skulle gjennomføres, men enkelte aktuelle informanter stilte likevel spørsmål om hvorfor de nå skulle prate om det de tidligere hadde fått beskjed om å være tause om. Det ble informert fra ledelsen på fengselet at de ikke skulle prate om Breivik som person, men om jobben de gjorde i SHS. Det var likevel to informanter som takket nei til å bli intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført på et kontor på Ila hvor jeg opplevde en god atmosfære der informantene prøvde å svare på spørsmålene mine på en oppriktig måte. Hver informant ble intervjuet ved bruk av en semistrukturert intervjuguide (Kvale & Brinkmann, 2010). Intervjuguiden var tematisk orientert om dagliglivet på avdelingen, fengselsfaglig profesjonsarbeid, risiko og sikkerhet samt kultur og strukturelle forhold på SHS-avdelingen. På bakgrunn av spørsmål i intervjuet, uttalte SHS-betjentene seg spesifikt om de nye sikkerhetstiltakene i relasjon til hvordan de gjorde jobben sin før SHS-avdelingen ble opprettet for å få tak i deres forståelse av hva endringen til SHS-regimet innebar.

En del av intervjuguiden var designet for å finne ut hvordan informantene opplevde og forsto SHS-regimet organisasjonskulturelt. Informantenes forståelse av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger tilknyttet SHS-regimet ble tilnærmet gjennom enkeltspørsmål som søkte å få beskrivelser og tanker om eksempelvis nyetablerte sikkerhetstiltak og for å få innsikt i informantenes forståelse av de nyetablerte organisasjonskulturelle uttrykkene. Enkelte spørsmål omhandlet deres virkelighetsoppfatninger om det arbeidet de gjorde på avdelingen, hvilke forventninger de hadde til hverandre, hva de tenkte om sikkerhetsarbeidet og hvordan det preget jobben deres. I tillegg til betraktninger om de som gruppe var samstemte eller uenige og hvordan de opplevde og eventuelt diskuterte de nye sikkerhetsinstruksene.

Informantene ble intervjuet om organisasjonskulturen på Ila før Breivik ankom (tilstand 1) og om kulturen på SHS-avdelingen etter han ankom (tilstand 2). Intervjuene ble gjennomført 4 år etter at Breivik hadde blitt overflyttet til et annet fengsel (tilstand 3). Selv om informantene ble oppfordret til å beskrive hva som skjedde under fengslingen og hva de tenkte om Breivik-fengslingen på Ila, kan det ikke utelukkes at beskrivelsene er preget av et retrospektivt perspektiv (Ringdal, 2009). Det kan bety at enkelte informanter i ettertiden har blandet inn andres fortellinger om fengslingen inn i sine egne beretninger om arbeidet eller formet fortellingen mer tilforlatelig eller mer kritiserende.

I tillegg til intervjuene har jeg brukt flere interne dokumenter fra kriminalomsorgen og Ila som grunnlagsmateriale for å forstå arbeidsoppgavene til og føringene som ble gitt SHS-

betjentene (Dokument 1–8). Disse dokumentene beskriver føringer, hva som skulle utføres av arbeid og hva som ble gjort.

Jeg har også sett SHS-avdelingen og de fysiske sikkerhetstiltakene der, både før og etter Breivik sonet på Ila. Dessuten fulgte jeg rettssaken Breivik anla mot staten for brudd på menneskerettighetene. Her ga flere beskrivelser fra sentrale personer i fengslingen av Breivik utfyllende informasjon. Selv om disse dataene ikke er utførlig analysert, har de bidratt til å gi et mer helhetlig bilde av hvordan utfordringer knyttet til fengslingen av Breivik faktisk ble håndtert på Ila.

Forskningsetikken krever at man verner om hensynet til tredjepart. I dette tilfellet er det umulig å anonymisere Breivik da SHS-avdelingen og betjentenes opplevelse av å jobbe der ikke gir mening utenfor konteksten av terrorangrepet 22. juli. Derfor er det viktig å si at det er de organisasjonsmessige utfordringer Breivik representerte for Ila, og enkeltbetjentenes opplevelse av disse, som er tema for denne artikkelen, ikke Breiviks liv og virke ved Ila. Artikkelen handler heller ikke om betjentenes forhold til Breivik som person. I artikkelen er 'Breivik' sånn sett ikke navnet på en enkeltperson, men kanskje heller en betegnelse på en situasjon som oppsto og som organisasjonen, på samme måte som nasjonen for øvrig, måtte forholde seg til.

Intervjuene ble transkribert, og sammen med de andre datakildene konstruerte jeg en tematisk analyse der fortolkningen av dataene var styrende. Analysen har ikke bare vært datadrevne da funnene har vært påvirket av både empirisk og teoretisk litteratur som har bidratt til det som kan kalles en datadreven prosess, der dialogen mellom data og teori har hatt betydning.

## Fengslingen av Breivik: et fengselsideologisk skifte?

Vi måtte få på plass et midlertidig instruksverk for å håndtere Breivik-fengslingen da Ila sin sjel er de spesielle, ressursvake og syke. Vi var ikke forberedt til å ta imot en innsatt så langt fra dette [...]. Det var så imot vår kultur og det som sitter på veggene på Ila. Dynamisk sikkerhet var vårt viktigste virkemiddel, men nå måtte vi glemme det dynamiske. Statisk og organisatorisk sikkerhet var nå det viktigste. Samtidig måtte vi få opprettet en dialog med han [Breivik] til å vurdere en eventuell selvbeskadigelse eller selvmord. Samfunnet skulle få et rettsoppgjør med han. (18)

Dette utdraget fra et intervju med en av lederne ved Ila viser hvilken radikal endring fengselet gjorde for å kunne fengsle terroristen Breivik. Rehabiliteringsideologien var ikke et tema og omsorgsideologien kommer til uttrykk som en ren instrumentell føring – betydningen av å holde Breivik i live knyttes først og fremst til hensynet om at samfunnet skulle ha et rettsoppgjør med ham. Den sikkerhetsideologiske innretningen ble også endret, og dette skjedde innenfor rammene av fengselsinstitusjonens tydelige fysiske sikkerhetsuttrykk (gjerder, gitter), gjennomgående bruk av sikkerhetsprosedyrer og uniformert personell (Ugelvik, 2014).

Sikkerhetsarbeidet på Ila har tradisjonelt vektlagt dynamisk eller relasjonell sikkerhet, mens det nå var statisk (eksempelvis håndjern og gitterport) og organisatorisk sikkerhetsarbeid i form av en detaljert arbeidsinstruks der det fremkom hvem som skulle gjøre hva og hvordan det skulle gjennomføres. Arbeidsinstruksen regulerte også at fengselsbetjenter som jobber i en SHS-avdeling (Dokument 1–8) ikke kan jobbe lenger enn seks måneder i avdelingen, noe som innebar at interaksjonen mellom den innsatte og ansatte blir helt brutt. Selv om relasjonen mellom innsatt og ansatt i avdelingen i utgangspunktet var svak, så forhindrer arbeidsinstruksen at relasjonen bygges opp over lengre tid. Dette er tilsvarende det Giertsen



og Rua (2014) kaller for et sosialt rom for *det fengselsmessige*, mens *det sosialfaglige* beskrives av en informant i referansegruppen på en vanlig forvaringsavdeling slik:

Å jobbe med innsatte er det sentrale, ikke bare låse inn og rutiner. Når jeg får en kontaktinnsatt så legger jeg en plan. Hva er realistisk å få til? Bli bedre kjent, hva har skjedd, hva tenker han, og få til en progresjon slik at han kommer seg videre. Vi har en miljøterapeutisk plan med fokus-punkter, og hva det er som er hensiktsmessig å jobbe med. Det kan være alt fra personlig hygiene til utdanningsplaner. Det er noe en kan gjøre for alle. En bygger et kjennskap til innsatte og så kommer det litt etter litt. En må ha en god relasjon. (15)

Ila er et høysikkerhetsfengsel som har en gjennomgående sikkerhetsorientering siden fengselet huser innsatte som blir ansett som Norges farligste. Samtidig har fengselsbetjentene også en relasjonell tilnærming til de innsatte generelt, som av flere informanter ble omtalt som «Ilas sjel» – et begrep flere av SHS-betjentene og lederne brukte og som syntes nokså innarbeidet. «Ilas sjel» viser til flere sider av betjentarbeidet som informantene oppfattet som typiske eller særegne for Ila (tilstand 1). Formelt sett har Ila som forvaringsanstalt et ansvar for å legge til rette for at de forvaringsinnsatte kan endre sitt kriminelle handlingsmønster (Forskrift særreaksjon forvaring, 2004, § 2). Det innebærer at fengselsbetjentene jobber reflekterende og systematisk for å bidra til endring ut fra innsattes ulike behov. Fengselsbetjentene følger opp sine kontaktinnsatte ved å tilrettelegge for dem mht. rehabilitering og soningsprogresjon og ved å virke som omsorgsperson og motivator for dem, for å oppnå en systematisk jobbing mot løslatelse (Dyb & Johannessen, 2010, 2011; Hammerlin & Mathiassen, 2006). «Ilas sjel» er slik sett et uttrykk for en oppdragende og veiledende tilnærming til innsatte som er basert på en rehabiliterings- og en omsorgsideologi (Hammerlin, 2008; Fredwall, 2015) og har dermed bestemte oppfatninger av og normer for hva fengselsbetjentarbeid innebærer på en fellesskapsavdeling. Begrepet kan forstås som et organisasjonskulturelt uttrykk for kriminalomsorgens rehabiliterings- og omsorgsfokus.

Arbeidet med Breivik (tilstand 2) ble helt fra starten av forstått som et brudd med «Ilas sjel» (tilstand 1). Avdelingen som SHS ble opprettet i er en restriktiv eneromsavdeling, men likevel har fengselsbetjentene som jobber der en innsattfokusert behovsorientering som kommer til uttrykk gjennom at betjentene prater med de innsatte og forsøker å imøtekomme dem så godt det lar seg gjøre innenfor fengselssettingen. Breiviks celler (han hadde en bocelle, en aktivitetscelle og en arbeidscelle) var altså fysisk atskilt fra resten av avdelingen, og regimet han var underlagt var strukturert som en egen avdeling i avdelingen der en innsattfokusert behovsorientering ikke var prioritert. SHS-regimet hadde en sterk sikkerhetsideologisk tilnærming med omfattende sikkerhetsrutiner, overvåkning og kontrollrutiner for å forebygge voldelige handlinger. For SHS-betjentene innebar dette en langt mer gjennomgående sikkerhetsmessig tilnærming til jobben enn før, og SHS-tilnærmingen var i konflikt med «Ilas sjel». En SHS-betjent uttrykte dette slik:

Forskjellen ligger i detaljene og overstyringen. På avdelingen har vi større frihet. Vi får folk i varetekt som kan være uskyldige. Vi prater én-til-én, roer ned og trøster folk. Men når det gjaldt Breivik på SHS skulle vi ikke ha samtaler, vi skulle bare kommunisere korte og konsise ting. Det var avdelingsleder som skulle ta seg av samtalene. Vi bare spurte om hva han skulle ha til mat og hva han skulle ha på seg. Men når det kommer en vanlig innsatt fra gata som ikke har kontakt med familien, så må vi være noe kompis også. Det er to helt forskjellige måter å styre på. (7)



SHS-betjenten understrekte at selv i en avdeling som har en sikkerhetsideologisk orientering, tar betjentene vare på folk ved å trygge, roe ned, trøste og være kompis. Her uttrykkes en form for omsorgsideologi (Hammerlin, 2008) som praktiseres i tillegg til den sikkerhetsideologiske. I SHS-avdelingen falt denne omsorgsideologien bort. Betjentene var opptatt av at «vi må være veldig profesjonelle i et slikt regime» (2). Deres forventede bidrag var først og fremst at de gjorde jobben på en trygg måte ved å følge alle instruksjoner ned til minste detalj.

Vi skulle ikke prate med han!

Under normale forhold er det mest sentrale i fengselsbetjentarbeidet det å ha kontakt med innsatte gjennom å prate med dem og delta i ulike aktiviteter sammen med dem. Dette er en helt sentral del av det som vanligvis kalles dynamisk sikkerhet. I tilfellet Breivik skulle betjentene først og fremst sikre en forsvarlig fengsling. Fengselsledelsen presiserte at SHS-betjentene kun skulle ha korte samtaler med Breivik, noe en av dem opplevde slik:

Det var deilig å slippe å prate om saken hans. Det er følelsesmessige greier. Avdelingsleder tok lengre samtaler, vi tok det dagligdage. Da slapp vi å gjøre feil, hindret manipulering og at vi trakk inn i avtaler som var gjort. (4)

Flere informanter hadde fryktet at Breivik skulle konfrontere dem med sitt politiske prosjekt og volden han hadde begått. Terrorangrepet var et følelsesladet tema å håndtere profesjonelt og fengselet besluttet derfor at SHS-betjentene ikke skulle ha lengre samtaler med Breivik (Sørensen & Johnsen, 2021). I de korte, hverdagslige samtalerne skulle SHS-betjentene imidlertid «gi noe av seg selv» eller «gi det lille ekstra» (3) for å dempe de strenge sikkerhetstiltakene. Samtidig skulle ikke denne kontakten gi den innsatte mulighet til å manipulere eller inngå ulike avtaler med forskjellige SHS-betjenter. Flere av SHS-betjentene tok del i småpratene med Breivik fordi det var naturlig for dem, men det gjaldt ikke alle:

Andre betjenter pratet om filmer, nyheter, fleipet og ga noe ekstra. Jeg gikk en runde med meg selv. Forbereder meg på det følelsesmessige og har distanse til saken. Jeg var satt til å gjøre en jobb. Jeg hadde bare fokus på det jeg skulle gjøre og var blid og hyggelig. Jeg er ivaretakende angående innsatte og til vanlig er jeg best på det å prate [...]. Nå ville jeg ha distanse og det var uvant for meg. Det ligger ikke i min personlighet. Jeg følte jeg var iskald [...]. (9)

Sitatene over viser at de formelle føringene ble forstått noe ulikt av SHS-betjentene. Spørsmålet er hva de i praksis forsto med «lengre samtaler». SHS-betjentene diskuterte dette seg imellom og fant sin egen *passende* måte «å gjøre» samtalerne på. Det ble åpnet for korte, trivielle, hverdagslige samtaler, men enkelte valgte å prate minst mulig med Breivik og fokusere på det praktiske i jobbutførelsen da det var utfordrende å utøve balanse i jobben slik Ugelvik (2014) skisserer, siden det emosjonelle arbeidet var krevende (se Sørensen & Johnsen, 2021). En naturlig konsekvens var at det lukket muligheten for et sosialfaglig rom slik Giertsen og Rua (2014) beskriver det.

Et annet forhold er hvordan fengselsbetjentene som profesjonelle arbeidstakere faktisk klarte å forholde seg til de nevnte verbale føringene. Den tradisjonelt manifesterte arbeidsmåten å jobbe relasjonelt med innsatte på ut fra et oppdragende og veiledende ideal (Fredwall, 2015), «Ilas sjel», ble betraktet som en mindre *passende* (March & Olsen, 1989) tilnærming til Breivik. «Vi skulle ikke prate med han» ble av fengselsbetjentene oppfattet som legitim tilnærming siden det var terroristen Breivik det gjaldt. «Ilas sjel» er likevel for flere informanter på SHS-avdelingen et ideal og et referansepunkt om hvordan det skal jobbes

med innsatte ved Ila, selv om kravet om «å ikke prate med Breivik» står i sterk kontrast til «Ilas sjel».

At SHS-betjentene fikk direktiver om at de ikke skulle prate med Breivik, kan forstås som en ny form for sosial disiplinering av betjentarbeidet. Fengselsbetjentene skulle imidlertid også arbeide mer instruksregulert.

#### Fra behovsorientering til instruksregulering

Fengselsbetjentene på Ila har normalt en relasjonsorientert og omsorgsideologisk måte å møte innsatte på. I møtet med Breivik skulle SHS-betjentene derimot utføre arbeidsoppgavene korrekt i henhold til detaljerte sikkerhetsprosedyrer (Dokument 1–8). Åpning av Breiviks celledør skulle for eksempel utføres etter en detaljregulert prosedyre der det var tydelig angitt hva hver enkelt skulle gjøre, hvor de skulle stå, hvilken ansvarsposisjon de hadde, og så videre (Oslo tingrett, 2016). En SHS-betjent forklarte hva dette innebar i praksis slik: «Innsatte må behandles som et møbel. Det gjør det enklere hvordan vi skal tenke. Det følelsesmessige legges bort, og da står vi igjen med en tydelig instruks» (7). Sitatet underbygger en fengselsbetjents oppfatning om at fengselsbetjentene ikke skulle gjøre individuelle overveielser og reflekterte tilpasninger, slik Jørgensen (2002) definerer begrepet, men i stedet følge regler mekanisk. Det var det *passende* (March & Olsen, 1989) i denne arbeidssituasjonen. En slik tilnærming til innsatte, som er forankret i et sikkerhetsideologisk og ordensvoktende ideal (Fredwall, 2015; Hammerlin, 2008), sikret SHS-betjentene distanse til Breiviks lovbrudd og politiske budskap; SHS-betjentene skulle skånes for provokasjoner og beskyttes mot manipulasjon.

De fleste informantene anså sikkerhetsprosedylene som hensiktsmessige i forhold til risikoen Breivik-fengslingen innebar og indikerer at SHS-betjentene forsto prosedyrene som en naturlig del av jobboppdraget. Ifølge datamaterialet utførte SHS-betjentene sikkerhetsprosedylene relativt likt, og de fleste SHS-betjentene poengterte at de gjennomførte sikkerhetsprosedylene nærmest uten å tenke – det var ikke noe *reflection-in-action* (Schön, 1983), noe som reflekteres av SHS-betjenten slik: «Jeg følte meg som en maskin som gikk i spor – jeg var en data som var programmert. Jeg var en robot» (6).

I arbeidsmåten «Ilas sjel» bruker fengselsbetjentene sine menneskelige ressurser til å gjøre skjønnsmessige vurderinger og tilpasse arbeidet på en hensiktsmessig måte, som er noe ganske annet enn å arbeide etter rigide og detaljerte instruksjoner. Med SHS-regimet endret arbeidsvirkeligheten til SHS-betjentene seg, og med det deres oppfatning av fengselsarbeid – fra et balansert og helhetlig fengselsbetjentideal med fokus på profesjonelt skjønn og helhet, til et sikkerhets- og ordensvaktideal (Fredwall, 2015) med fokus på instruksgjennomføring og detaljer. En SHS-betjent poengterte: «Et for detaljert instruksverk gjorde at vi ble for detaljfokuserte og mistet noe av helhetsbildet i arbeidet» (9). SHS-betjenten ga videre uttrykk for at han/hun mentalt koblet ut og fikk en robotlignende atferd siden han/hun ikke skulle involvere seg i den innsatte slik som tidligere. Den *passende* atferden (March & Olsen, 1989) for SHS-betjentene var i denne sammenhengen å ikke balansere i jobben (Ugelvik, 2014), men være passiv, lydige, lite reflekterende og uniform (se også Alchian, 1977; Gagliardi, 1990).

En informant syntes sikkerhetsprosedylene sine rigiditet og detaljorientering ikke sto i forhold til personen de hadde med å gjøre i avdelingen: «Det blir vanskelig når det til tider minner om det en ser på amerikanske filmer der en flytter rundt på dødsdømte. [...] så det blir det en kan kalle kulturkrasj: Her kommer 'verdens farligste' [...]» (4). Selv om SHS-betjenten utførte sitt arbeid slik som beordret, kan det se ut som om arbeidsoppgavene ble oppfattet som et brudd med verdiene han/hun står for. Informantens *reflection-in-action*

(Schön, 1983) antyder at han/hun stiller spørsmål ved legitimiteten til SHS-regimet da det opplevdes som et brudd med det verdimeslige grunnsynet i kriminalomsorgen (Justis- og beredskapsdepartementet, 2014; Justis- og politidepartementet, 2008). Å jobbe med detaljerte og inngripende rutiner kan over tid dessuten medføre at en mister hensikten med sikkerhetstiltakene av syne. Verdier og virkelighetsoppfatningene til SHS-betjentene sitert over var trolig svært godt forankret i «Ilas sjel», som han/hun opplevde som så annerledes fra SHS-regimet at han/hun syntes sistnevnte minnet mer om amerikanske filmer enn norsk kriminalomsorg.

Fordelen med detaljerte sikkerhetsprosedyrer er at de sannsynligvis gir lik jobbutførelse, men slagsiden er at betjentene blir passive og fastlåste med tanke på refleksjon i og etter arbeidet:

Vi var veldig samstemte om å følge opp beslutninger i denne fengslingen. Vi var uenige om enkelte ting ... men egentlig merkelig lite. Ut i forløpet kunne vi ha utfordret instruksjonen til det bedre, men det fløyt over. Vi prøvde ikke påvirke instruksjonen. Det ble vanskelig å ta et steg tilbake og spørre oss om hva det er vi driver med. (11)

Selv om flere informanter anså instruksjonen (sikkerhetsprosedyrene) som hensiktsmessig etter forholdene, mente de også at de rigide sikkerhetsprosedyrene hemmet den gode refleksjonen om sikkerhet i arbeidet. Denne *reflection-after-action* (Schön, 1983) tegner et bilde av SHS-regimets organisasjonskultur som mindre reflekterende i utførelsen av arbeidsoppgavene enn organisasjonskulturen som er knyttet til «Ilas sjel». Informanten sa riktignok ikke eksplisitt at de reflekterte mer før, men det ligger implisitt i at han/hun trakk frem at de var samstemte om beslutninger og at det var lite diskusjon, noe som er i tråd med SHS-betjentenes beskrivelser av en passiv og robotlignende jobbatferd. Sitatene innbyr til å tolkes slik at enkelte SHS-betjenter ble formet av sikkerhetsprosedyrene kanskje også med en bevissthet om at skjønnsutøvelse og balanseringen (Ugelvik, 2014) av yrkesutøvelsen var begrenset, noe som bidro til mindre refleksjon i akkurat denne jobbsettingen.

Som nevnt kan lederes iverksettelse av arbeidsmessige tiltak (oppgaver og strukturer) endre en organisasjon på både tilsiktede og utilsiktede måter. Informantene opplevde innføringen av de strukturelle sikkerhetsprosedyrene og samtalebegrensningen som en form for *sosial disiplinering* av dem selv som ansatte. Det synes å ha bidratt til at SHS-betjentene ble mer passive og mindre reflekterende i arbeidet, sammenlignet med det de vanligvis er i sitt ordinære arbeid der arbeidsmåten er «Ilas sjel».

#### Fra sosial møteplass til «hermetikkboks»

En av faktorene som er avgjørende for refleksjon i en organisasjon, er at arbeidskollegiet har en møteplass hvor de kan treffes og uformelt « snakke jobb». Før Breivik-fengslingen var det som skulle bli SHS-avdelingen et samlingssted for alle fengselsbetjentene på Ila, også de som jobbet på andre avdelinger; den opprinnelige avdelingens store pauserom var en egnet plass til å ta en kopp kaffe og prate med kolleger – en plass for *reflection-after-action* (Schön, 1983) i kollegafelleskapet.

Med Breivik-fengslingen ble det gjennomført strukturelle tiltak for å forhindre at de som ikke hadde tjenstlig oppdrag på SHS-avdeling fikk adgang. En informant beskrev det nye SHS-regimet slik:

Avdelingen ble som en hermetikkboks. Alle som skulle ned til avdelingen måtte være godkjent og ha et tjenstlig oppdrag. De få som kom ned ble i likhet med oss [fengselsbetjenter] som jobbet

der, kontrollert og måtte skrive seg inn. Før var avdelingen et sosialt samlingspunkt der vi diskuterte ulike ting. Det ble det slutt på. (5)

Det store pauserommet ble altså avvirket som møteplass for fengselsbetjenter på grunn av sikkerheten da Breivik ankom. Alle som skulle inn på SHS-avdelingen måtte nå ha et tjenstlig formål med besøket. Det at andre Ila-ansatte ikke hadde tilgang til SHS-avdelingen, at de på SHS-avdelingen ikke skulle prate med andre kolleger om Breivik-fengslingen i frykt for lekkasjer (Sørensen, 2017) og det at SHS-betjentene ble kontrollert, satte en ny standard:

Jeg kunne ikke prate med andre ansatte på Ila. En sitter på nattevakt og kollegaer som en har lønningspils med og de lurer på hvordan min arbeidshverdag er og jeg må si at det kan jeg dessverre ikke svare på. Vennligst ikke spør. Det var det spesielle. Vi ble avskåret fra kollegagrappa. (9)

Fengselsbetjentene som jobbet på SHS-avdelingen pratet sammen både uformelt og mer strukturert i overlappingsmøter der en psykolog bidro inn i samtalene om deres opplevelser i arbeidet. SHS-betjentene hadde derimot begrenset kontakt med sine kolleger ved andre fengselsavdelinger, noe som vanskeliggjorde muligheten for diskusjon og *reflection-after-action* i det utvidede kollegafellesskapet. Janićijević (2013) poengterer at implementering av nye sosiale eller strukturelle arbeidsmessige tiltak i en organisasjon kan få uante følger. Det å «hermetisere» SHS-avdelingen avskjærer sosial kontakt mellom kolleger og fjerner muligheten for diskusjon mellom fengselsbetjenter som jobbet i et *fengselsmessig sosialt rom* og kollegene som jobbet i et *sosialfaglig rom* (Giertsen & Rua, 2014). Denne geografiske sosiale isoleringen av SHS-betjentene, men også den verbale sosiale isoleringen da ledelsen hadde besluttet at de ikke hadde lov til å prate om arbeidet til andre kolleger på eksempelvis fritiden, kan ha ført til mindre refleksjon hos SHS-betjentene.

### **Betydningen sosial isolasjon og sosial disiplinering har for organisasjonskultur**

Kort oppsummert ble SHS-betjentene geografisk avskåret fra sosial kontakt med det øvrige Ila-personellet da adgang til SHS-avdeling ikke lenger var mulig. Å avvikle slike sosiale arenaer førte til en form for verbal *sosial isolasjon* av SHS-betjentene som svekket deres muligheter til diskusjon, kritikk og refleksjon rundt den nyinnførte sikkerhetsideologiske arbeidsmåten, noe som reduserte mulighetsrommet for *reflection-after-action*.

I studiene til Nylander (2011) og Kolind et al. (2015) kommer det frem hvordan fengselsbetjentene blir påvirket av kulturen på behandlingsavdelingene. Fengselsbetjentene i denne studien blir påvirket av sikkerhetstiltakene innført ved opprettelsen av SHS-avdelingen, der tiltakene fikk utvidet betydning for betjentene fordi de ble tillagt en mening ut over det fysiske og konkrete. Sikkerhetstiltakene i form av sikkerhetsprosedyrer var ikke bare en form for regelstyring og innskrenking av betjentenes dynamiske tilnærming, men de bandt også SHS-betjentene sosialt til arbeidsoppgavene ved at det ikke var rom for naturlig sosial interaksjon på SHS-avdelingen. Det å redusere den sosiale kontakten mellom fengselsbetjent og innsatt gjennom sikkerhetsprosedyrer og å gi føringer om de skal prate om det mest nødvendige, påvirker hvordan betjent og innsatt faktisk interagerer og kan forstås som en form for *sosial disiplinering*. SHS-betjentene ble som arbeidstakere altså sosialt disiplinert til å ikke oppføre seg vanlig i samkvem med andre på jobb – de detaljerte sikkerhetsprosedyrene tillot ikke dette.

At kulturen på SHS-avdelingen ble mindre selvkritisk (in-action), kan også ha grobunn i SHS-regimets rigide sikkerhetsprosedyrer per se. Å jobbe med detaljerte og rigide sikkerhetsprosedyrer åpner ikke for egeninitiert aktivitet, men bidrar til passivitet (Masood et al., 2006). Flere av SHS-betjentene beskrev seg selv som en robot – det vil si at de kun utførte arbeidsoppgaver i henhold til instruks og gjorde ikke selvstendige overveielser angående tjenesteutførelsen slik Jørgensen (2002) definerer som sentralt i en reflekterende praksis. Det kan dermed se ut som den sosiale disiplineringen som lå i sikkerhetsprosedyrene bidro til konformitet (se også Alchian, 1977; Gagliardi, 1990) og passivitet slik at det å ta et steg tilbake og vurdere arbeidet sitt ikke lenger ble naturlig fordi SHS-betjentenes tankesett var blitt påvirket av SHS-regimet. Rigide sikkerhetsprosedyrer skal kun utføres slik de er nedfelt i instruks og det er ikke rom for en reflekterende og dynamisk tilnærming. SHS-betjentenes oppfatning var at de hadde vært veldig samstemte om beslutninger. Det vil si at det var en enhetlig praksis i måten sikkerhetsprosedyrene fysisk ble utført på, men fengselsbetjentene reflekterte lite over dette arbeidet når de utførte det (in-action).

Intervjuene til denne studien ble gjennomført to år etter at Breivik ble flyttet til et annet fengsel og SHS-regimet ved Ila var lagt ned. I intervjuet prater de retrospektivt om det de gjorde der de påpeker manglende refleksjon in-action og after-action i umiddelbar nærhet i tid til jobben de gjorde på Ila, og flere er kritiske til sin innsnevrede refleksjon i sanntid. Det kan tenkes at det intense arbeidet som skjedde med Breivik-fengslingen beskrevet i Sørensen (2017) og Sørensen og Johnsen (2021) bidro til en manglende refleksjon i arbeidet som skulle gjennomføres, og at det er først to år etterpå når de er tilbake i sin ordinære arbeidshverdag, fengselsbetjentene faktisk innser at de var mer passive.

Den sosiale disiplineringen og den sosiale isoleringen som fulgte med SHS-regimet var en konstant påminner om alvorligheten i Breivik-fengslingen. Dessuten tydeliggjorde de mekaniske sikkerhetsprosedyrene en sikkerhetsideologisk og ordensvoktende tilnærming til jobben da det kun var et sosialt rom for det fengselsmessige og organiserte. Den tidligere organisasjonskulturen «Ila sjel» der relasjon, engasjement, skjønnsutøvelse og refleksjon var mer sentralt, ble under SHS-regimet byttet ut med en avdelingskultur der det å holde distanse og følge instruks og sikkerhetsprosedyrer uten å tenke var det bærende.

Ila-ledelsens hovedintensjon var å få til en forsvarlig fengsling i en helt spesiell risikosituasjon, men studiens funn hevder at implikasjonene av de strukturelle organisasjonsendringene medførte sosial disiplinering og sosial isolering av SHS-betjentene. Dette bidro til at det utviklet seg en mindre reflekterende organisasjonskultur i SHS-avdelingen sammenlignet med hvordan det var før organisasjonsendringen. Det er grunn til å tro at hvis fengselsbetjenter blir mindre reflekterende og mer passive i rollen sin, kan det føre til en svekket sikkerhet på lengre sikt siden essensielle sikkerhetsforhold ikke blir satt på agendaen. Det synliggjøres dermed en konflikt, i forlengelsen av Giertsen og Rua (2014) sine begreper om det fengselsmessige, sosialfaglige og uorganiserte sosiale rom, mellom det jeg vil kalle et *fengselsmessig sterkt organisert sosialt rom* på SHS som fører til mindre refleksjon og dermed svekker det «å tenke sikkerhet». Konsekvensen av ensidig vektlegging av det Braithwaite (1994) kaller «*security values*» (regler, selvbeskyttelse og autoritet) er at de går på bekostning av «*harmony values*» (gjensidig respekt, verdighet, fredfullt samvær og individuell utvikling). Dette kan bidra til å fremprovosere uønskede hendelser slik blant annet Liebling (2009) viser i en engelsk studie av sikkerhet i fengsel.



## Konklusjon, overføringsverdi og praktiske implikasjoner

Studien viser at sikkerhetstiltakene som ble implementert med SHS-regimet fikk betydning for SHS-betjentenes tjenesteutførelse ved at de bidro til en endring i SHS-avdelingens arbeidsideologi – fra relasjons- og omsorgsorientert til sikkerhetsorientert. Sikkerhetstiltakene medførte dessuten sosial isolasjon og sosial disiplinering av SHS-betjentene, som virket passiviserende på dem som kollegagruppe. Den sosiale disiplineringen svekket SHS-betjentenes *reflection-in-action*, mens den sosiale isoleringen svekket deres muligheter for *reflection-after-action*. Samlet sett bidrar den sosiale disiplineringen og den sosiale isoleringen til en svekket reflekterende organisasjonskultur. Denne kunnskapen kan ha overføringsverdi (Yin, 2009) til andre organisasjoner som skal innføre inngripende strukturelle sikkerhetstiltak.

Kunnskapen om at organisasjonskulturelle uttrykk på bakgrunn av strukturelle endringer kan få en betydning som enten fremmer eller hemmer den nye arbeidsideologien, er av strategisk betydning for ledelse av endringsprosesser. Å iverksette formelle føringer som ikke bare har praktisk betydning, men som også formidler det nye innholdet og har uintenderte konsekvenser får betydning for endringsprosessen. Denne studiens teoretiske bidrag er at den synliggjør hvordan strukturelle organisatoriske endringer påvirker organisasjonskultur.

## Referanser

- Alchian, A. A. (1977). Some Economics of Property Rights. I A. A. Alchian (Red.), *Economic Forces at Work*. Liberty Press.
- Braithwaite, V. (1994). Communal and Exchange Trust Norms: Their Value Base and Relevance to Institutional Trust. I V. Braithwaite & M. Levi (Red.), *Trust and Governance*, (s. 46–74). Russel Sage Foundations.
- Bryans, S. (2011). *Prison Governors. Managing prisons in a time of change*. Taylor & Francis Group.
- Cohen, A. (1974). *Two-Dimensional Man: An Essay in the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Society*. Routledge & Kegan Paul.
- Crawley, E. & Crawley, P. (2008). Culture, Performance, and Disorder: The Communicative Quality of Prison Violence. I J. M. Byrne, D. Hummer & F. S. Taxman (Red.), *The Culture of Prison Violence*. Pearson Education.
- Dyb, E. & Johannessen, K. (2010). *Regjeringens tilbakeføringsgaranti – en forstudie av iverksetting* (NIBR-rapport 2010: 8). By- og regionforskningsinstituttet NIBR. <http://www.hioa.no/extension/hioa/design/hioa/images/nibr/files/2010-8.pdf>
- Dyb, E. & Johannessen, K. (2011). *Tilbakeføring av straffedømte: En kommentert bibliografi* (NIBR-rapport 2011: 20). By- og regionforskningsinstituttet NIBR. <https://fagarkivet.oslomet.no/handle/20.500.12199/5551>
- Flågen, K. T. (2011, 10. august). Knut Storberget: – Vi må være ydmyke overfor kritikken som kommer (oppdatert 27.09.11). *VG nett*. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/terrorangrepet-22-juli-politikk-og-samfunn/knut-storberget-vi-maa-vaere-ydmyke-overfor-kritikken-som-kommer/a/10097611/>
- Flågen, K. T., Grøttum, T. L. & Andersen, M. A. (2011, 11. august). Politiet aviser kritikk om valg av båtsted (oppdatert 27.09.11). *VG nett*. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/terrorangrepet-22-juli-politiet-og-beredskapen/politiet-aviser-kritikk-om-valg-av-baatsted/a/10097717/>
- Forskrift om straffegjennomføring (2002). *Forskrift om straffegjennomføring* (FOR-2002-02-22-183). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-02-22-183>
- Forskrift om særreaksjon forvaring (2004). *Forskrift om gjennomføring av særreaksjon forvaring* (FOR-2004-03-05-481). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-03-05-481>

- Fredwall, T. E. (2015). *Murer og moral: En bok om straff, verdier og fengselsbetjenter*. Cappelen Damm.
- Gagliardi, P. (1990). *Symbols and Artifacts: View of the Corporate Landscape*. Aldine de Gruyter.
- Giertsen, H. & Rua, M. (2014). Møtested for Straff og Velferd. Rusmestringsavdelinger i fengsel, ansattes syn. *Nordisk tidsskrift for kriminalvidenskab*, 101(2), 158–182. <https://doi.org/10.7146/ntfk.v101i2.70167>
- Grønvold, M. (2018). Prosessen å bli til som en reflektert fengselsbetjent. *Nordisk Tidsskrift for Kriminalvidenskab*, 105(3), 288–310. <https://doi.org/10.7146/ntfk.v105i3.120567>
- Hammerlin, Y. (2008). *Om fangebehandling, fange- og menneskesyn i norsk kriminalomsorg i anstalt 1970–2007* [Doktorgradsavhandling]. Universitetet i Oslo.
- Hammerlin, Y. & Mathiassen, C. (2006). *Før og nå, om konsekvenser av organisatoriske endringer for samhandling mellom fanger og betjenter i et utvalg fengsler* (KRUS Rapport 5/2006). Kriminalomsorgens utdanningssenter.
- Janićijević, N. (2011). Methodological Approaches in the Research of Organizational Culture. *Economic Annals*, 56(189), 69–99. <http://dx.doi.org/10.2298/EKA1189069J>
- Janićijević, N. (2013). The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure. *Economic Annals*, 58(198), 35–60. <https://doi.org/10.2298/EKA1398035J>
- Justis- og Beredskapsdepartementet (2014). *Utviklingsplan for kapasitet i kriminalomsorgen* (Meld. St. 12 (2014–2015)). <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-12-2014-2015/id2356059/>
- Justis- og Politidepartementet (2008). *Straff som virker – mindre kriminalitet – tryggere samfunn* (St.meld. nr. 37 (2007–2008)). <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-37-2007-2008/id527624/>
- Jørgensen, M. W. (2002) *Refleksivitet og kritikk. Sosialkonstruksjonistiske subjektpositioner*. Roskilde Universitetsforlag.
- Kolind, T., Frank, V. A., Lindberg, O. & Tourunen, J. (2015). Officers and drug counsellors: New occupational identities in Nordic prisons. *British Journal of Criminology*, 55(2), 303–320. <https://doi.org/10.1093/bjc/azu088>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: Culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management*, 15(2), 68–77. <https://doi.org/10.1108/09513540110383791>
- Leveson, N.G. (2004). A new accident model for engineering safer systems. *Safety Science*, 42(4), 237–270. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(03\)00047-X](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(03)00047-X)
- Liebling, A. (2009). *Prisons and Their Moral Performance. A study of Values, Quality and Prison Life*. Oxford University Press.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. The Free Press.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D. & Blackhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Journal of engineering manufacture*, 220(6), 941–949. <https://doi.org/10.1243/09544054jem499>
- Masys, A. J., Ray-Bennett, N., Shiroshita, H. & Jackson, P. (2014). High Impact/Low Frequency extreme events: Enabling Reflection and Resilience in a Hyper-connected World. *Procedia Economics and Finance*, 18, 772–779. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)01001-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)01001-6)
- Nylander, P. Å. (2011). *Managing the dilemma: occupational culture and identity among prison officers* [Doktorgradsavhandling]. Örebro University. <http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:439917/FULLTEXT02.pdf>
- Oslo tingrett (2016). *Oslo Tingrett – TOSLO-2015-107496-3* (Domsslutning 20.04.16). Lovdata. <https://lovdata.no/static/file/1175/toslo-2015-107496-3.pdf>

- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How professionals think in practice*. Basic Books.
- Stohr, M. K., Hemmens, C., Collins, P. A., Iannacchione, B., Hudson, M. & Johnson, H. (2012). Assessing the Organizational Culture in a Jail Setting. *The Prison Journal*, 92(3), 358–387. <https://doi.org/10.1177/0032885512448614>
- Straffegjennomføringsloven (2001). *Lov om gjennomføring av straff mv.* (LOV-2001-05-18-21). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-05-18-21>
- Sørensen, K. M. (2017). «Å bryte linja». Rutiner og fleksibilitet i organiseringen av fengslingen etter terrorangrepet 22/7-11. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 32(1), 37–53. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2017-01-04>
- Sørensen, K. M. & Johnsen, B. (2021). Prison officers' coping strategies in a high-profile critical situation: Imprisonment after the 2011 terrorist attacks in Norway. *Incarceration*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177%2F26326663211004757>
- Ugelvik, T. (2014). *Power and Resistance in Prison: Doing Time, Doing Freedom* (Palgrave Studies in Prison and Penology). Palgrave Macmillan UK.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.

### Dokument 1–8:

1. *Instruks for regime med særlig høyt sikkerhetsnivå ved Ila fengsel og forvaringsanstalt.* (2011). Kriminalomsorgen: Ila fengsel ved koordineringsgruppen. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
2. *Beskrivelse av gjennomføring av fengsling i særlig høyt sikkerhetsnivå (SHS) ved Ila fengsel og forvaringsanstalt.* (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
3. *Informasjonsskriv sendt ut til alle ansatte i forbindelse med fengslingen nr. 1-12 (25.07.1115.08.11).* Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
4. *Møtereferat i koordineringsgruppen – regime for særlig høy sikkerhet, 06.09.11–10.09.13.* (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
5. *Ulike innberetninger fra Ila fengsel og forvaringsanstalt til Regionkontor Øst.* Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
6. *Vedrørende særskilte krav som stilles til alle som har, eller kan komme til å få tjenstlige gjøremål i forbindelse med et regime eller en avdeling med særlig høyt sikkerhetsnivå i Ila fengsel og forvaringsanstalt.* Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
7. *Informasjonspakke fra Ila fengsel 22. august.* (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
8. *Instruks nr. 2 gjeldende fra 26.07.2011 vedrørende tjenestegjøring i avdeling x for innsatte x.* Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).







## VEDLEGG 4: Artikkel 4

Review article



Incarceration

# Prison officers' coping strategies in a high-profile critical situation: Imprisonment after the 2011 terrorist attacks in Norway

Incarceration

2021, Vol. 2(1) 1–15

<sup>a</sup> The Author(s) 2021



Article reuse guidelines:

[sagepub.com/journals-permissions](https://sagepub.com/journals-permissions)

DOI: 10.1177/26326663211004757

[journals.sagepub.com/home/icn](https://journals.sagepub.com/home/icn)



Knut Mellingsæter Sørensen<sup>1</sup> and Berit Johnsen<sup>1</sup>

### Abstract

The terror attacks in Norway on 22 July 2011 had a significant and lasting impact on Norwegian society. This article discusses a study of the prison officers who worked with the convicted offender Anders Behring Breivik in the days and weeks following the attacks. The prison officers were emotionally affected by the case, to the point where they were concerned that their professional performance might suffer. When not at work, they were constantly reminded of the consequences of the terrorist attacks through media channels and conversations with family, friends and neighbours. To remain professional in a situation that they found personally very challenging, they developed particular coping strategies. These strategies allowed them to avoid conflicts between the work, family and society spheres in the sense of their personal lives affecting their work performance and vice versa. The officers were forced to make concessions in their personal lives, however, which meant that their professional lives as prison officers moved beyond the boundaries of the prison.

### Keywords

Prison officer, maximum-security unit, professionalism, coping strategies, work–family–society conflict, emotional labour

---

<sup>1</sup> University College of Norwegian Correctional Service, Norway

### Corresponding author:

Knut Mellingsæter Sørensen, University College of Norwegian Correctional Service, PB 1, 2000 Lillestrøm, Norway.

Email: [knut.sorensen@krus.no](mailto:knut.sorensen@krus.no)

## **Introduction**

The study presented in this article is based on the early days of the imprisonment of Anders Behring Breivik in what is commonly known in Norway as the 22 July case or simply 22/7. On this date in 2011, 77 people were killed in the bombing of the government's headquarters in Oslo and during the subsequent shooting of participants at the Labour Party's youth camp on the island of Utøya, several kilometres northwest of Oslo. Breivik, who committed the terror attacks, was arrested at Utøya the same day. The tragic events were reported worldwide. The following day, staff at Ila prison, a high-security prison just outside Oslo, started to prepare for his arrival, working intensively to facilitate Breivik's safe and secure imprisonment for when he entered Ila 3 days later.

Throughout the first 2 years of his imprisonment, Breivik stayed almost continuously at Ila in a special unit by himself. This unit has what is known in Norway as an 'especially high-security regime' (EHSR). Such units, elsewhere typically known as 'maximum-security units', are highly restrictive – built to prevent escapes and disturbances, and organized in accordance with detailed work procedures (see Sørensen, under review). Like similar maximum-security units all over the world, the 'Breivik Unit' at Ila was strictly segregated from the rest of the prison and there has been little reporting of it outside of the facility.

Breivik represented, and still represents, a problem for Norway's Correctional Service. In the early days of his imprisonment, the establishment of the EHSR itself represented a challenge. Another issue was the level of attention the 22 July case received from national and global media, and the fact that Breivik is the most high-profile prisoner any Norwegian prison has ever had to manage (Cere et al., 2014). In the weeks and months that followed the attacks, the sheer weight of the broadcasting and reporting was overwhelming, requiring a sensitive media strategy that encompassed the prison leadership and rank and file prison staff (Sørensen, 2017).

The constant reiteration of Breivik-related news created strong emotions in many people. The prison officers working at the maximum-security unit were part of this emotional context when they were off duty, but at work, they were expected to perform detailed procedures and relate to Breivik in a professional and objective manner. As DiIulio (1990) argues, to perform their duties properly, prison officers cannot appear to be affected by the crimes prisoners have committed when they are in their presence.

Our concern in this study is to explore prison officers' professionalism in a high-profile and morally conflictual situation. More precisely, we are interested in the emotional labour that prison officers are expected to perform in a situation that can be characterized as critical, in the sense that 'there is a perceived threat against the core values or life-sustaining functions of a social system that requires urgent remedial action in uncertain circumstances' (Rosenthal et al., 1989: 10). When Breivik was imprisoned in Ila, the Correctional Service's priorities were to avoid a number of possible negative outcomes, including him committing suicide or taking staff as hostages, or his escape, either by himself or assisted by members of the terrorist cell he claimed to be part of. Such an escape would have had very serious consequences, possibly including new terror attacks and a national political crisis and would likely have led to the resignation of the Minister of Justice and possibly even the Prime Minister. At a crucial moment for the entire country, it was Ila's task to ensure that nothing could stand in the way of bringing Breivik to justice.

Emotional labour in professional life is demanding (Hochschild, 1983), as confirmed in several studies of different professional groups (see e.g. Gray-Toft and Anderson, 1981; Dowden and Tellier, 2004; Koch et al., 1982; Motowidlo et al., 1986). The types of coping strategies used in

emotional labour for different occupations varies (see e.g. Miculincer et al. (1993) on support-seeking and distancing strategies among Israeli people during the Gulf War; Anshel (2000) on how police officers use approach and avoidance strategies in their duty; Skaalvik and Skaalvik (2015) on younger teachers' use of 'work hard strategies' and older colleagues' use of sick leave for survival). For prison officers, emotional labour has been characterized as exhausting (Dowden and Tellier, 2004; Schaufeli and Peeters, 2000), with some researchers claiming that it can affect personality change (Suliman and Einat, 2018). With regard to prison officers, Crawley (2004a) describes the use of emotional avoidance and depersonalization as a coping strategy, while Nylander et al. (2011) describe prison officers in high security establishments as more detached in their interactions with inmates compared to their colleagues working at regular or treatment wings. However, our concern is to explore coping strategies among prison officers in a very high-profile critical imprisonment. In such a situation, prison officers likely experience highly demanding emotions and may struggle to perform their work in a professional manner.

The object of our study was to examine prison officers who worked with Breivik at the beginning of his time at Ila, as they were under tremendous stress relating to three occupational norms. First, they had to avoid making mistakes by following instructions and procedures to the letter; second, they were expected to not leak any information; and, third, they had to treat Breivik in a fair and humane way and create a 'right' relationship with him. Our point of departure is to understand how these prison officers dealt with their emotions in relation to Breivik and how they managed their professional and private lives in this period. A central perspective in our analysis is the officers' movement between work and home and the struggle to find a balance between the strong feelings concerning Breivik's crimes that were prevalent in Norwegian society at the time and the unusually high pressures they faced at work.

There is a rich literature on emotional labour in working life. In the next section, we present some central concepts in this literature. We then focus on the study and present the methods used to collect the data. Thereafter, we present the officers' emotional labour while interacting with Breivik and discuss this labour in relation to coping strategies and the management of the professional and private spheres. As terror attacks and other very serious crimes occur from time to time, we will conclude by indicating how this case study has produced some general knowledge about high-profile critical imprisonments and how prison officers working in such critical situations may be assisted.

### **Emotional labour in the prison officer profession**

Hochschild (1983: 7) defines 'emotional labour' and 'emotional management' synonymously as 'the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display'. This definition adopts Rosenberg's (1990: 4) understanding of the concept of 'emotional display' as 'the self-regulating of emotional exhibition for the purpose of producing intended effects on others' minds'. One specific type of emotional display is 'emotional masking', which involves the display of emotional neutrality and restraint (Kemper, 1984).

Mann (1998: 260) describes the 'hiding of emotion that is felt' and the performance of emotional management as two strategies a person can use in emotionally demanding situations to meet expectations within a work environment. To use such 'coping strategies', the individual must first recognize the need for them. This ability relies on the individual's 'emotional intelligence', which Salovey and Mayer (1990: 189) define as 'the subset of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use

this information to guide one's thinking and actions'. This ability involves the recognition and use of one's own and others' emotional states to solve problems and regulate behaviour. According to Mayer et al. (2001: 234), a person's emotional intelligence depends on the ability to first 'perceive and understand emotions' and, second, to manage emotions in ways that will enhance personal growth and social relationships.

The emotional labour that each person performs happens at an individual or micro level. However, a person's emotional labour is always contextual and should follow the norms and rules of the occupation that are established in a service or an organization at an institutional (i.e. meso) level. According to the Codes of Conduct in the Norwegian Correctional Service, employees should engage in professional behaviour, treat prisoners with respect and dignity and not treat them in an unjustifiable and discriminatory manner (Codes of Conduct, 2005). A professional orientation among prison officers demands that they are responsible, confident, patient, fair, reliable and trustworthy (Arnold et al., 2012). According to Arnold (2016), they also have to be self-reflexive with regard to their strengths and weaknesses and insightful about the impact of their behaviour on others. Nevertheless, prisoners can pose serious challenges to the sympathy and tolerance of the staff, and emotions can cloud officers' judgement and undermine their authority (Arnold, 2016; Arnold et al., 2012). According to Arnold et al. (2012), losing sight of a professional orientation may jeopardize the legitimacy of state-sanctioned punishment.

Crawley (2004b) shows how officers customize their work to existing occupational norms and how the prison context influences their emotional labour. A prison may have both formal and informal 'emotional rules' that guide officers' expression of emotions towards prisoners and colleagues. A formal rule is that officers are often expected to appear emotionally unaffected: '[...] their job is to forget the crime and work with the prisoner' (see also Bennett et al., 2008; Crawley, 2004a; Crawley, 2004b: 46; DiIulio, 1990; Liebling et al., 2011; Nylander et al., 2011). However, officers' display of emotions may also be governed by informally constructed emotional rules, which constitute part of the prison officer culture. Navigating these informal rules is part of a process in which officers learn to act within a set of expectations that constitute a tacitly defined 'emotional map' in the prison (Crawley, 2004b). When officers find it difficult to regulate their emotions in accordance with the existing formal and informal rules, they may use coping strategies to keep unwanted emotional expressions under control and remain neutral and detached (Crawley, 2004a; Nylander et al., 2011).

Most discussions of prison officers' emotional labour are concerned with what happens at work. However, Lambert et al. (2002) and Suliman et al. (2014) found a powerful stress factor in the family-work relation among prison officers that can be characterized as a 'family-work conflict', which is 'the degree to which work and family roles are experienced as conflicting' (Greenhaus and Beutell, 1985; Lobel, 1991). This is a form of inter-role conflict that occurs when 'the pressures associated with membership in one organization are in conflict with pressures stemming from membership in other groups' (Kahn et al., 1964: 20). Role conflict occurs 'when the feelings a person is called on to express in one setting are contrary to those feelings that are expected in another setting' (Wharton and Erickson, 1993). Crawley's (2002) analysis of both the public and private lives of prison officers identified a specific kind of family-work conflict in the 'spill-over effect' between officers' work and home spheres. This conflict occurs when officers bring their behaviour and emotions from work back home and treat their family members in ways that resemble how they treat prisoners. In such circumstances, officers may adopt a demeanour of suspiciousness and control and use communication methods that have been transferred from their

working lives to their family lives and, for example, their child-rearing strategies at home (see also Bosworth, 2018).

Concerning high-profile cases, DiIulio (1990) describes the attention a prison attracts when it receives a prisoner who has committed serious crimes that have been covered in detail by the media and how this attention influences the life of the prison. The imprisonment of such a high-profile inmate challenges the 'keeper philosophy' whereby correctional officials search for a humane and non-punitive approach to the prisoner regardless of the well-known serious crime committed. This may result in a conflict between the meso-level and the macro-level societal response to the crimes. A similar situation is described in McEvoy's (2001) study of the imprisonment of paramilitary prisoners in Northern Ireland, illustrating the way that media attention regarding a political conflict in the community (macro-level) influenced prison officers' private lives, specifically their sense of personal safety and security within their local communities (micro level).

## Method

The data presented in this article derive from informal talks and qualitative interviews with 11 prison officers and 10 managers who worked at Ila prison at the beginning of Breivik's imprisonment. Author 1 visited the prison two times a week over a period of 4 months in which also the interviews were carried out. The officers and managers were strategically selected (Lofland et al., 2006), as we wanted to interview those directly involved in work with Breivik. The interviews were undertaken in the managers' offices, in an office allocated to the author, or in offices or visiting rooms near to the wings where the officers worked. The interviews were semi-structured and were governed by an interview guide, organized around the aim of exploring our participants' horizon of understanding (Gadamer, 2013; Kvale, 2008). Specific themes we discussed in relation to Breivik's imprisonment were organizational change, professionalism, culture and security. We wanted the prison officers and managers to present their stories or narratives from this real-life context as freely as possible, so author 1 tried to intervene as little as possible during the interviews. The interview guide constructed for the interviews had no questions directly related to family-work conflicts (Bosworth, 2018; Crawley, 2002), which meant that the officers raised this issue naturally, without our direct input. It is a strength of the study that its inductive approach led to officers providing unprompted descriptions of these circumstances as part of their accounts (Bryman, 2001).

During Breivik's imprisonment, the leadership at Ila made it clear to all staff that 'we won't have any leaks of information in this case' (Sørensen, 2017: 46), and the staff's loyalty was demonstrated by the fact that there were no leaks to the media, even though newspapers offered staff large amounts of money for information or pictures of Breivik. Even with approval to talk for the purposes of this research, officers were aware of the delicacy of the case and were initially sceptical and reluctant to share information. Over time, however, our informal discussions gave the informants confidence, and we managed to build sufficient rapport with them to give their consent to be interviewed (Bernard, 2011).

The interviews were conducted in Norwegian and then transcribed by author 1. After several readings and rereadings of the interviews, the coding process identified meaningful themes in the coping strategies that were rooted in the data (Patton, 2002). The quotes in this article have been edited for clarity, but in a way that has not affected their overall meaning.



## The imprisonment

### *The arrival of Breivik – The context*

Three days before Breivik arrived at our unit, the atmosphere was tense. I thought, ‘Who the hell is coming now?’ The car with him drove into the prison, and Breivik got out of the car: Oh [pause], it’s only a prisoner . . . (Prison officer)

Prison officers, like everyone else in Norway, were exposed to intense media coverage of the terror attacks. Many people were both distraught and concerned and found great comfort in seeking information and discussing the situation with each other. According to one officer’s memory of those early days, ‘The terror attacks were covered all over – in newspapers, television, and radio. Neighbours talked about it. Everybody talked about it’. This general atmosphere and the short amount of time available to prepare for the arrival of Breivik created a sense of tension and insecurity among the officers. Given the crimes he had committed and the media’s description of him, they were unsure what kind of person he would be. For some, as the quotation above illustrates, some of this tension vanished when they saw Breivik for the first time. This reaction testifies to the ‘professional gaze’ through which the officers understood the situation when he emerged from the car – a context that was recognizable from other situations of arriving prisoners.

However, the overall context of this imprisonment was different from anything the prison had previously experienced. Breivik’s imprisonment was under intense public scrutiny, not least because Ila was now responsible for a terrorist who had written a list of people he wanted to kill, producing considerable anxiety about new terror attacks:

It was a tacit demand that we had to succeed. This expectation came from society in general and other government services. This put pressure upon us, and if we failed, we could only blame ourselves. (Prison manager)

Because of these expectations and the challenges Breivik represented, the staff who worked with him at the maximum-security unit were carefully selected by the prison management. As Ila is a preventive detention facility, the frontline staff group consists of prison officers, social workers and some untrained staff. Of the specially selected staff, however, all had been educated and trained as prison officers during a 2-year course of study, and the leadership clearly trusted their integrity and loyalty. The ability to ‘see’ Breivik primarily as a prisoner and not a terrorist was also among these qualities:

They understood why they got the job and why they were qualified to work in EHSR. They also understood what we expected of them. (Prison manager)

In addition to relating to the general emotionally loaded atmosphere within wider society, and the social and institutional expectation that they ensured a form of safe and secure imprisonment, the officers were concerned about security in their private lives:

My kids had discussions at school about society, the terror attacks, how it is in a prison and how it is to work with Breivik. In their classes, my kids burned inside with information that their dad was working with Breivik, but they didn’t tell [ . . . ]. The subject came up during dinner, and they asked what they

should say – they were loyal, at least on this matter! We had talked about it earlier, that telling others could weaken our family's security. (Prison officer)

Since, in this case, no one outside the prison was meant to know who was working with Breivik, the secrecy involved whole families. The officers were not primarily afraid of hostility from society but of the fact that if anyone who supported Breivik's actions were able to access such information, the officers and their families could experience considerable pressure.

### *No mistakes and no leaks*

Officers were expected to perform their role in accordance with a strict security regime, in which no mistakes would be tolerated. This specific form of professionalism left almost no room for individual judgement or critical reflection (Sørensen, under review). In several interviews, officers provided statements such as, 'We have to be very professional in such a prison regime', and their stories reflected the adoption of a strong occupational norm of following instructions and performing their work-related tasks in strict accordance with a set of detailed and specified procedures. Although the procedures were not difficult to carry out, they needed to be repeated constantly. The officers knew that following the instructions and procedures was the best way to minimize the risk of errors. In such a regime, the implications of making errors were such that avoiding them had top priority (Sørensen, under review). Yet, at the same time, mistakes were almost inevitable, especially because constant repetition can lead to inattention. This produced considerable anxiety among officers that they would not be regarded as suitable for the job:

I made a mistake and reported myself [ . . . ]. I reported it formally in the organization and to my manager. I couldn't sleep that night [ . . . ]. The management was interested in how this could happen. I think this was an alright way to handle the mistake. They wouldn't kill me. (Prison officer)

Since the lack of tolerance for mistakes was made so clear, officers had to be on constant alert and were under substantial pressure, which they described with statements such as, 'It was very demanding to be on your toes all the time'. They handled this pressure in different ways, particularly with regard to the degree to which they were able to separate their professional and domestic existences. Some described leaving the job behind when they finished their shift: 'This is a job, that's it. It's a good thing I don't bring my work home'. These officers did not identify any of work–family conflicts, including spill-over effects. Others, however, carried the pressure into their home lives: 'I was tired after work. When I came home, I had a big argument with one of my kids, who promptly responded to me, "It's not a goddamn prisoner you're arguing with now!"' Such outbursts were difficult for officers to handle, especially when they experienced a great deal of loyalty from their family members who did not tell anyone about their job.

To cope with the pressure, other officers needed to distance and detach themselves from work when they came home:

I was on alert. The job should be done correctly, and I couldn't make a fool out of myself. I've never before been so careful about mental relaxation when I got home. I said to my wife that I had to take a long walk. I brought along my fishing rod and went out for several hours to collect my thoughts. It was okay that the fish didn't bite. (Prison officer)

These officers described a specific and insidious kind of stress, which they experienced as a protracted and embodied phenomenon in which recovery was a time-consuming process but was important in terms of making their private lives functional and preparing them for a new shift. While some managed to create a distinct barrier between work and home, for others the distinction was more blurred.

The occupational norm of not leaking information also caused some officers to take precautions in their social contact with other people:

Right after the 22/7 terror attacks, I discussed what had happened with neighbours and friends. But then he was imprisoned at Ila, and I stopped taking part in those discussions. I couldn't talk about this case with others since I worked with him. I might inadvertently say something I shouldn't talk about. (Prison officer)

In addition to being discrete about the fact that they were working with Breivik, the officers were afraid of leaking two types of information. The first concerned security procedures: leaks could put the safety and security of society, and of Breivik himself, in danger. The second concerned information about Breivik, such as his personality and how he was doing, which was the information that primarily interested most people and the media. What the officers feared most was leaking highly classified information, and yet the degree of classification of a certain piece of information was not always clear (Sørensen, 2017). Talking to friends and neighbours about apparently trivial things related to Breivik's imprisonment could have been interpreted as classified information that outsiders might not know how to handle. To prevent nagging feelings of insecurity ('Have I said something wrong?'), some officers simply avoided social settings and discussions about the case altogether (Greenhaus and Beutell, 1985; Lobel, 1991; Wharton and Erickson, 1993). These precautions were expressions of awareness, which minimized anxiety and insecurity, and were ways of maintaining professionalism and demonstrating trustworthiness (Arnold et al., 2012; Crawley, 2004a; Salovey and Mayer, 1990). The officers interpreted their adherence and loyalty to the 'no leaks' occupational norm as part of being professional – indeed, being considered the 'chosen ones' to manage such a high-profile case.

### *The ceremony of roses and images from Utøya – Dealing with public grief*

Approximately 200,000 people in Norway participated in the ceremony of roses, but I don't know anyone here at Ila who took part in the ceremony. (Prison officer)

Some days after the terror attacks, the government arranged church ceremonies and a concert in memory of the victims. A 'ceremony of roses' was also arranged, in which thousands of people gathered in Oslo city centre and carried red roses in memory of the victims and as a symbol of love conquering hate, which became a central societal response to the terror attacks. Engagement in the public grieving processes among the prison officers was sparse, and they tried to stay emotionally unaffected:

I tried to isolate myself from those things. Friends asked if I wanted to join them in the ceremony of roses, but I thought being a part of thousands of people in this ceremony, and the next day being professional with him . . . I had to say, 'No, thanks'. I prepared myself mentally and tried to focus on him as a human being. (Prison officer)

The officers understood that exposure to public grief and sorrow in their private sphere could make them emotionally vulnerable and affect their professional relationship with Breivik, making it more difficult for them to focus on him as a human being. This ability to self-govern and emotional intelligence related in part to personal confidence but was also influenced by the work culture, as Walsh (2009) found in her study of prison nurses. The fear of being emotionally overwhelmed by public sorrow meant that officers were unable to participate in the collective process of healing in the aftermath of a national trauma.

In the weeks and months following the immediate public rituals of mourning, the terror attacks were never far from the newspaper headlines. To prevent emotional images from influencing their work and challenging their professional approach to Breivik (Fineman, 1993; Greenhaus and Beutell, 1985; Lobel, 1991; Wharton and Erickson, 1993), some prison officers also took precautions in relation to the media:

My strategy was to distance myself from the case. I read as little as possible in the newspapers and looked at media [TV and social media] as little as possible. I thought it would be easier for me to be professional in my job if I didn't have all the images from Utøya and the church ceremony in my head. (Prison officer)

While some officers avoided the public grieving process and different media sources' presentations of strong images, others exposed themselves to strong emotional impressions even though doing so was challenging:

At work, I wanted a neutral point of view as I wanted my judgements to be based on my professional role, not affected by the emotions in society [...] At home I was as affected as everyone else; I watched television with tears in my eyes and asked myself, 'What the hell am I doing in such a challenging job?' (Prison officer)

Officers also described situations at home in which they chose to remove themselves from their family's social life to avoid being emotionally affected:

My wife wanted to watch the one-year anniversary of the terror attacks on TV. I couldn't bear to see it and said, 'If you watch it, I'll go for a walk', and I did. No harm done in watching it, but it was my way of maintaining distance with my private emotions of what he had done. And it was him I had to deal with at work. (Prison officer)

As these data show, many, though not all, prison officers arranged their private lives to avoid impressions they feared would result in professionally dangerous forms of emotional dissonance (Crawley, 2004b; Fineman, 1993; Greenhaus and Beutell, 1985; Lobel, 1991; Salovey and Mayer, 1990; Wharton and Erickson, 1993). Both their social and media precautions were expressions of officers navigating their existence in accordance with the prison's emotional rules.

Yet despite the great effort put into avoiding such challenges, officers were sometimes unexpectedly exposed to them:

I drove to [xx] right after 22 July. Because the tunnel was closed, I had to drive by Utøya. Many cars had stopped, and many people were crying. Then it started to become a bit worse. I started to think of my work. I made up my mind to 'reset' myself in order to do my job. There is one image that's burned into my memory. It's a line of cars on the side of the road, and we were driving very slowly. Then I saw

grown-up men lying next to the road, crying. This made a huge impression on me. If I'd taken this feeling with me straight to work, things could have gone wrong. Sometimes I had to do some mental work before going to his cell. (Prison officer)

In such circumstances, the projection of strong emotional images of the terror attacks could not be avoided. The prison officer instead made other arrangements to keep his emotions at a distance, through forms of emotional repression, in which he 're-set' his emotions prior to engaging in professional activity (Lyth, 1988). The officers could also experience emotional dissonance when they faced Breivik at the unit. When describing these situations, they often used phrases such as 'clearing my head': making effort not to think about the terror attacks or their victims when they directly faced Breivik.

The prison officers working with Breivik had opportunities to participate in debriefings with psychologists, but not all of them were interested in sharing their thoughts in these meetings. Some said that they could 'let off steam' in the backroom but, even so, commented on the strain of dealing with their emotions (Dowden and Tellier, 2004; Schaufeli and Peeters, 2000):

The whole world was talking about 22 July, but we didn't discuss it. We were a country in mourning, but I felt I had to choose to put it away. It became a strict emotional regime that isn't healthy. (Prison officer)

The officers did not characterize their job at the maximum-security unit as a sacrifice. In the interviews, they presented their efforts in this imprisonment as a natural thing to do when one has responsibility for a prisoner in a high-profile case. Nevertheless, when the Minister of Justice visited Ila and expressed his gratitude on behalf of the whole society for the prison officers' work in the imprisonment, this was very much appreciated: 'At the end, when the Minister of Justice shakes your hand and says that you did a great job, it makes an impression on you.' (Prison officer)

## Discussion

### *Dealing with emotions – 'Not in my head' and 'out of my head'*

Because of the damage he had caused, the high death toll and the resulting sorrow, loss and public grief, Breivik posed serious challenges to the sympathy and tolerance of the officers. When facing Breivik or the different impressions that arose from the terror attacks, the officers experienced demanding and exhausting emotional labour (Hochschild, 1983). Between them, they made different arrangements to manage their emotions, such as avoiding emotionally challenging situations, engaging in mental relaxation, making certain social and media arrangements and 'clearing their head' (Greenhaus and Beutell, 1985; Lobel, 1991; Rosenberg, 1990; Wharton and Erickson, 1993). The emotional labour they performed to deal with the macro-level societal response to the terror attacks – both the public grief and the massive media coverage – can be conceptualized as two distinct coping strategies: 'not in my head' and 'out of my head'.

'Not in my head' describes the *avoidance* of impressions that could lead to unwanted emotions, a social phenomenon also known as 'emotional distancing' (Crawley, 2004a; Kemper, 1984; Rosenberg, 1990). When off duty, and exposed to the consequences of the terror attacks almost everywhere, officers tried to keep their distance from the case by not taking part in ceremonies, not



reading or watching mass media coverage of the case and avoiding geographical places connected to the case. Some officers detached themselves from important social processes, such as finding comfort in talking with other people or seeking information about what had happened during the massacre. These officers did not want to be familiar with the story of 22 July or take part in constructing it and did not participate in the public mourning process in which many people found comfort.

'Out of my head' describes the strategy the officers used in situations where they could not shelter themselves from impressions and affect. In these situations, they recognized a need to expunge unwanted emotions. This strategy could be used both inside and outside the prison and involved a switch in their mental state, designed to get rid of emotions that had already infiltrated their consciousness. This strategy has a parallel to Mann's (1998: 260) concept of 'hiding feelings' or emotional masking to maintain neutrality (Kemper, 1984), yet the officers did work with themselves mentally to cope with their emotions rather than directly hide or deny them so much (Hochschild, 1983; Rosenberg, 1990). The officers had difficulty describing how they had actually managed to get these emotionally strong images 'out of their heads', but in exercising this coping strategy, the prison officers made individual arrangements that worked for them.

Both the 'not in my head' and the 'out of my head' coping strategies are in line with Mann's (1998) notion of the performance of emotional management and indicate a high degree of emotional intelligence (Mayer et al., 2001). Most were used for monitoring and regulating feelings in relation to the existing formal and informal emotional rules in the unit (Crawley, 2004b; Salovey and Mayer, 1990) and demonstrated officers' understanding of the seriousness of their role. For these officers, creating a professional relationship with Breivik, and establishing a 'right', 'decent', or 'correct' relationship with him, was a source of professional pride, which was in line with the Codes of Conduct. In this regard, there were no conflicting ethics between the meso-level and the micro level.

### *Managing their professional and private lives – The family, society, work conflict*

In this particular case, coping strategies were ways of handling emotions in two different contexts – family life and working life – that were shaped not just by family–work conflict but by an unusual intensity of societal interest and reaction that made emotion management, and both personal and professional life, particularly difficult. In this case, media, neighbours, friends and geographical places were difficult to ignore because the emotional display linked to brutality of the terror attacks conflicted with the formal and informal emotional rules in the maximum-security unit and the occupational norms the officers were supposed to adhere to.

We find several conflicting constellations between family, work and society. The first is the conflict between work and family/society, where the officers tried to avoid the 'spill-over effect' from the latter to the former by using both coping strategies discussed above. This conflict could threaten their treatment of Breivik in a fair and humane way and the creation of a 'right' relationship with him. The second is the risk of a 'spill-over effect' in the opposite direction – from work to family/society. The conflict is related to the pressure of avoiding making mistakes by following instructions and procedures to the letter and the need for relaxation after work to not let the stress influence family life. The third conflict constellation is also between the spheres of work and family/society and is related to the officers' fear of leaking information about Breivik when mingling with friends and family. When not feeling confident in these situations, the officers simply avoided them. The fourth conflict constellation does not make a separation between work

and family/society: here, the conflict lies between the work/family – society. This conflict is also related to the fear of leaking information but concerns the risk of revealing the family’s affiliation to the prison and Breivik. To stay safe and avoid being blackmailed for information about Breivik, a lot of strain were put on the officers and their families. Situations that originally were meant for comfort, like discussing the 22 July case at school, could for family members be experienced as difficult to handle.

## **Conclusion**

Compared to previous studies of prison officers’ emotional labour focusing on ordinary life in steady-running prisons, our focus has been on the extraordinary, critical situation and the early imprisonment of a very high-profile prisoner. Such situations occur in prisons from time to time, and prison officers are required to act professionally in these situations. Irrespective of a prison officer’s position or wing/unit, the formal emotional rule of appearing unaffected by whatever crimes a prisoner has committed seems to be universal. To comply with this rule is necessary to behave according to the occupational norms specified in official codes of professional conduct. To treat a prisoner humanely, with respect and dignity, irrespective of the crimes he or she has committed has a moral dimension, which was important for respondents in our study. However, according to Hochschild (1983) and Rosenberg (1990), professionals manage their own feelings to create a particular emotional state in other people. In a high-profile critical case, this is of utmost importance as it may lower the risk of unwanted episodes such as self-harm or harm to others, suicide or hostage situations. Display of emotions that are perceived in a negative manner by the prisoner may thus be fatal.

The emotional map regulating informal emotional rules therefore adjusts what feelings should not be displayed, rather than what feelings the prison officer can show, which end up being hardly any feelings at all. The display of emotions is seen as an obstacle for prison officers’ professionalism in high-profile cases, and coping strategies help them to avoid creating and ‘getting rid of’ emotions to appear focused, calm and neutral in front of the prisoner. In this way, the prison promotes a kind of specialized ‘emotional capital’ in such situations. This capital also includes an ability to handle emotions resulting from the structures constructed in the prison to handle a high-profile critical case. Prison officers are trained to work in hierarchical organizations and understand the importance of loyalty embedded in this organizational structure. In critical situations, it is vital that this structure functions well. As it may become extremely rigid, it is important that the prison creates alternatives for officers to direct their emotions, such as the feelings of fear and stress experienced by the officers in this study.

When offering support to officers working in high-profile critical situations, the prison should be aware of the risk of mental exhaustion and the serious health effects these situations may cause (Hochschild, 1983; Nylander et al., 2011; Suliman and Einat, 2018). This may be so even if the officers have opportunities to ‘let off steam’ in emotional ‘free zones’ in the prison. Although the ‘nature’ of a critical situation is uncertain and unpredictable, it is important to prepare officers for the strain that these situations entail and not tacitly expect them to cope with their emotions by themselves. For health reasons, it may be wise to not let officers work continuously in such environments for long periods.

High-profile cases attract media attention because they easily meet the threshold of perceived interest and sensationalism and let the public connect emotionally with the experiences of the victims and their families (Cere et al., 2014). Both McEvoy’s (2001) study and our own show that



the media's coverage of these cases influences prison officers' lives, though in different ways. The prison officers' initiatives to share their experiences of the conflicting constellations between work, family and society have made an important contribution in expanding the understanding of prison officers' emotional labour. This knowledge is of vital importance in developing social support systems (instrumental, affective and comradely social support) that can safeguard prison officers who have one of the most challenging positions this job can offer.

### Acknowledgements

The authors want to acknowledge the leadership at Ila prison for the facilitation of this study and the prison officers who willingly shared their experiences with us. The authors would also like to thank the blind reviewers and the editors for comments on earlier drafts.

### Declaration of conflicting interests


The author(s) declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

### Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

### ORCID iD

Knut Mellingsæter Sørensen  <https://orcid.org/0000-0003-3149-4173>

Berit Johnsen  <https://orcid.org/0000-0002-0041-3070>

### References

- Anshel MH (2000) A conceptual model and implication for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behavior* 27(3): 375–400.
- Arnold H (2016) The prison officer. In: Jewkes Y, Bennett J and Crewe B (eds) *Handbook of Prisons*. London: Routledge, pp. 265–283.
- Arnold H, Liebling A and Tait S (2012) Prison officers and prison culture. In: Jewkes Y (ed) *Handbook of Prisons*. Cullompton: Willan Publishing, pp. 391–420.
- Bennett J, Crewe B and Wahidin A (2008) *Understanding Prison Staff*. Cullompton: Willan Publishing.
- Bernard R (2011) *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. London: AltaMira Press.
- Bosworth M (2018) Affect and authority in immigration detention. *Punishment & Society* 21(5): 542–559. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1462474518803321> (accessed April 10 2019).
- Bryman A (2001) *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cere R, Jewkes Y and Ugelvik T (2014) Media and crime: a comparative analysis of crime news in the UK, Norway and Italy. In: Body-Gendrot S, Hough M, Kerezsi K, Lévy R, and Snacken S (eds) *The Routledge Handbook of European Criminology*. London & New York, NY: Routledge, pp. 266–279.
- Crawley EM (2002) Bringing it all back home? The impact of prison officers' work on their families. *Probation Journal* 49(4): 277–286.
- Crawley EM (2004a) Emotion and performance: prison officers and the presentation of self in prisons. *Punishment & Society* 6(4): 411–427.
- Crawley EM (2004b) *Doing Prison Work: The Public and Private Lives of Prison Officers*. Cullompton: Willan Publishing.

- DiIulio JJ (1990) *Governing Prisons: A Comparative Study of Correctional Management*. New York, NY: The Free Press.
- Dowden C and Tellier C (2004) Predicting work-related stress in correctional officers: a meta-analysis. *Journal of Criminal Justice* 32: 31–47.
- Fineman S (1993) *Emotion in Organizations*. London: Sage.
- Gadamer H-G (2013) *Truth and Methods*. London: Bloomsbury Academic.
- Generell tjenesteinstruks for ansatte i kriminalomsorgen. Gitt av Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) (2005) [Codes of Conduct].
- Gray-Toft P and Anderson JG (1981) The nursing stress scale: development of an instrument. *Journal of Behavioral Assessment* 3(23): 11–23.
- Greenhaus JH and Beutell NJ (1985) Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Journal* 10: 76–88.
- Hochschild AR (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Kahn RL, Wolfe DM, Quinn RP, et al. (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York, NY: John Wiley.
- Kemper TD (1984) Power, status, and emotions: a sociological contribution to a psychophysiological domain. In: Scherer K and Ekman P (eds) *Approaches to Emotion*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. pp. 369–384.
- Koch JL, Tung R, Gmelch W, et al. (1982). Job stress among school administrators: factorial dimensions and differential effects. *Journal of Applied Psychology* 67: 493–499.
- Kvale S (2008) *Doing Interviews*. London: Sage.
- Lambert EG, Hogan NL and Barton SM (2002) The nature of work-family conflict among correctional staff: an exploratory examination. *American Journal of Criminal Justice* 27: 35–52.
- Liebling A, Price D and Schefer G (2011) *The Prison Officer*. Abingdon: Willan Publishing.
- Lobel SA (1991) Allocation of investment in work and family roles: alternative theories and implications for research. *Academy of Management Review* 16: 1–15.
- Lofland J, Snow DA and Anderson L (2006) *Analyzing Social Settings: A Guide to Observations and Analysis*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Lyth IM (1988) *Selected Essays: I: Containing Anxiety in Institutions*. London: Free Association Books.
- Mann S (1998) Achieving frontline communication excellence: the potential cost to health. *IEEE Transactions on Professional Communication* 41(4): 254–265.
- Mayer JD, Salovey P, Caruso DR, et al. (2001) Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion* 1(3): 232–242.
- McEvoy K (2001) *Paramilitary Imprisonment in Northern Ireland: Resistance, Management and Release*. Oxford: Oxford University Press.
- Miculiner M, Florian V and Weller A (1993) Attachment styles, coping strategies, and posttraumatic psychological distress: the impact of the gulf war in Israel. *Journal of Personality and Social Psychology* 64(5): 817–826.
- Motowidlo SJ, Packard JS and Manning MR (1986) Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology* 71(4): 618–629.
- Nylander P-Å, Lindberg O and Bruhn A (2011) Emotional labour and emotional strain among Swedish prison officers. *European Journal of Criminology* 8(6): 469–483.
- Patton MQ (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd edn. London: Sage.
- Rosenberg M (1990) Reflexivity and emotions. *Social Psychology Quarterly* 5: 3–12.
- Rosenthal U, Charles MT and Hart P (1989) *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.

- Sørensen KM (2017) “Å bryte linja”: Rutiner og fleksibilitet i organisering av fengslingen etter terrorangrepet 22/7–11 [«Breaking the line»: routines and flexibility in the organisation of the imprisonment after the terror attacks 22/7-11]. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift* 32(1): 37–53.
- Sørensen KM (under review) Er sikkert nok, refleksivt godt? Organisasjonskultur og sikkerhetsforståelse i en fengselsavdeling i kjølvannet av 22/7-2011. [Organizational culture and understanding of security measures in a maximum security unit after the terror attacks 22/7-11].
- Salovey P and Mayer JD (1990) Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* 9: 185–211.
- Schaufeli WB and Peeters MCW (2000) Job stress and burnout among correctional officers: a literature review. *International Journal of Stress Management* 7(1): 19–48.
- Skaalvik EM and Skaalvik S (2015) Job satisfaction, stress and coping strategies in the teaching profession – What do teachers say? *International Education Studies* 8(3): 181–192.
- Suliman N and Einat T (2018) Does work stress change personalities? Working in prison as a personality-changing factor among correctional officers. *Criminal Justice and Behavior* 45(5): 628–643.
- Suliman N, Berman E and Amit N (2014) The relationship between family life and work among Israeli prison guards. *Glimpse into Prison* 16: 64–78.
- Walsh E (2009) The emotional labour of nurses working in Her Majesty’s (HM) prison service. *Journal of Forensic Nursing* 5(3): 143–152.
- Wharton AS and Erickson RJ (1993) Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *The Academy of Management Review* 18(3): 457–486.