MARIE CEDERSCHIÖLD HÖGSKOLA ARBETSRAPPORTSERIE

NR 130

Tillit i praktiken

Kvartetten-modellens arbetssätt, värdegrund, ledning och organisation på gruppbostäder för personer med intellektuell funktionsnedsättning

Tomas Hedin & Christian Lund Jensen
med stöd av Maria Eriksson & Magnus Tideman

ARBETSRAPPORTSERIE NR 130

Tillit i praktiken

Kvartetten-modellens arbetssätt, värdegrund, ledning och organisation på gruppbostäder för personer med intellektuell funktionsnedsättning

Tomas Hedin & Christian Lund Jensen
med stöd av Maria Eriksson & Magnus Tideman

Marie Cederschiöld högskola
Stockholm, 2025

Marie Cederschiöld högskola
Copyright © 2025 Tomas Hedin, Christian Lund Jensen, Maria Eriksson & Magnus Tideman
ISSN: 3035-8442, URN:NBN:se:esh:diva-11586

Innehåll

1. INLEDNING 9
Att leva med funktionshinder 9
Lagen om Stöd och Service 10
Presentation av Kvartetten 11
En boendes erfarenheter 12
Personalens perspektiv 14
Kvartettens arbetssätt 14
Begreppet brukare 15

2. VÄRDEGRUNDEN ÄR BASEN – TILLIT I CENTRUM 17
New Public Management - ett företagsekonomiskt sätt att styra 17
Ökad kontroll och centralisering 17
Tillit som nytt paradigm 18

3. KVARTETTEN-MODELLEN 21
Modellens tre principer 21
Medkänsla 22
Tillit 23
Medskapande 25
Allt hänger ihop 26
Kvartettens värdegrund 26
Medarbetare Fridas berättelse: "Den skapande människan" 28
Vad kan vi lära oss av denna berättelse om Anders? 28

4. PRINCIPBASERAD PEDAGOGIK 29
De tre principerna 30
Värdegrunden – en fördjupning 30
Reflektionsarbete 31
Medkänsla och reflektion 32
Agera och reflektera 33
Feedback 34
Kvartettens feedbackmodell 34
Bra feedback bygger på... 35
Strukturerad reflektion 36
Makt – alltid närvarande 39
Maktlöshet och vanmakt 41
Tre former av kunskap 42
Vetenskap och värdegrund 43
Vetenskapligt underskott 43
Vetenskap eller rättigheter 43
Erfarenheter är också kunskap 44
Relationsarbete 45
Tillit 45
Vård och omsorg 46
Den positiva intentionen 48
Konsten att lyssna 48
Det gemensamma tredje 51
Relationer i personalgruppen 52
Mötesteknik 52
Beslut i grupp 54
Förändringsarbete 56

Medskapande 56
Ordens betydelse 57
Berättelser 57
Konflikthantering 62
Konflikthantering - inte konfliktlösning 62
Stadier av konflikt 63
Hantera "kanter" 64
När det blir konflikt ändå 64
Motstånd 65
Sammanfattning 66

5. LEDARSKAP OCH ORGANISATION 67
Kvartetten-modellen och ledarskap 68
Medkänsla 69
Att arbeta med reflektion 70
Utvecklande samtal 71
Feedback 71
Vardagshjältar 72
Fredagsbrev 72
Fredagsrundan 73
Intern utbildning 73
Rekrytering 74
Vikarier 74
Medkänsla i rekrytering 75
Traineeprogrammet 76
Fokusera på det som ger resultat för brukare och personal 76
Utmana rådande konventioner 76
Strategisk planering 77
Chefen som portvakt 77
Tillit 77
Psykologisk trygghet 78
Ett exempel: Avvikelsehantering 80
Rädsla blir till manualer 80
Professionellt omdöme 81
Självbestämmande praktik i arbetsgruppen 82
Inflytande och självbestämmande 82
Utbildningar i mötesteknik 83
Att våga släppa kontrollen 83
Ett tillitsbaserat ledarskap 83
Medskapande 84
Kreativitet med framväxande strategier 86
Exempel framväxande strategier 87
Kulturföreningen 87
Funkisfest till havs 87
Konflikthantering 88
En aktiv del av lösningen 88
Förändring skapar motstånd 89
Medskapande förändringsarbete 90
Chefen som förändringsagent 92

6. KVARTETTEN FINNS INTE I ETT VAKUUM – OM SAMARBETE MED OMGIVNINGEN 93
Omgivningen 93
Brev från anhörig bror 93
Om anhörigas förväntningar 94
Pressen från omgivningen 94

Vara buffert mot omvärldens krav – att skapa utrymme för arbetet och utveckling 95
Individens behov i centrum (IBIC) 96
Kvartetten och IBIC 98
Omgivningens positiva intention 99
Genomförandeplaner som alternativ 99
För vem arbetar vi i organisationen? 100
Centralisering – beslut som fattas långt ifrån verksamheten 101
Budget – ekonomin ingår i ett större sammanhang 101
Ekonomi och relationer 102
Hälsofrämjande ekonomi 103
Skapa en hälsofrämjande organisation 104

8. SAMMANFATTANDE REFLEKTION OM KVARTETTEN-MODELLEN 105
Självbestämmande grupper 105
Hållbarhet 105
Skapat en identitet 105

9. EFTERORD 107
Maria Eriksson & Magnus Tideman 107
Aktivitet och egenmakt i vardagen för personer med intellektuell funktionsnedsättning 107
Socialpedagogiskt arbete 107
Ledning, tillit och professionellt omdöme 108
Värdegrund och kvalitet 108

REFERENSER 111

1. Inledning

Kvartetten är fyra gruppboenden för personer med autism och/eller intellektuell funktionsnedsättning i Göteborg. Under många år har ledning och personal på boendena arbetat med att utveckla ett eget arbetssätt som vilar på en tydlig värdegrund. På flera sätt skiljer sig Kvartettens arbetssätt från många andra gruppboenden i Sverige. Den här rapporten är ett försök att beskriva Kvartetten-modellen så att den blir tillgänglig för andra och förhoppningsvis kan inspirera till efterföljd.

Som en bakgrund till presentationen av Kvartetten-modellen inleds rapporten med det här kapitlet som ger korta beskrivningar av personer med funktionsnedsättning, samhällets stöd, gruppboende samt några aspekter av styrning och ledning. Och vi får möta Kvartetten. I nästa kapitel presenteras Kvartetensmodellens värdegrund och arbetssättets olika beståndsdelar. Därefter följer kapitel som särskilt fokuserar frågor om ledning och organisation. Kvartetten existerar inte i ett tomrum och flera aspekter på samarbeten med anhöriga och andra i omgivningen beskrivs i kapitel 6. Efter en avrundande summering i kapitel 7 följer ett kapitel där forskarna sätter in Kvartetten-modellen i ett större sammanhang och resonerar om kvalitet, egenmakt och lärande i socialt arbete.

Att leva med funktionshinder

Att leva med funktionsnedsättning innebär för många att man är i beroende av andras stöd för att få till ett fungerande vardagsliv. Sett över tid har personer med olika typer av funktionsnedsättningar succesivt fått det bättre. Om vi jämför med hur funktionshindrade behandlades för bara 60 år sedan, när de med intellektuell eller psykisk funktionsnedsättning utsattes för fruktansvärda medicinska experiment, finns det idag bättre möjligheter till en bra tillvaro. Och om vi blickar ut i världen är det utan tvekan bättre att leva med funktionsnedsättning i Sverige än i många andra länder där det inte finns samma skyddsnät i form av lagstiftning och ekonomiska resurser. Även om det är förhållandevis bra i Sverige och blivit bättre över tid, har personer med funktionsnedsättning fortfarande sämre livsvillkor än jämnåriga utan funktionsnedsättning och en del nedvärderande attityder lever fortfarande kvar.

I den här rapporten är personer med intellektuell funktionsnedsättning (IF) och/eller autism i fokus. Det är en heterogen grupp med allt från lindrig till mycket omfattande funktionsnedsättning och en del har dessutom andra typer av nedsättningar, tex rörelsehinder eller epilepsi. Nästan 30 000 vuxna med IF eller autism bor idag i bostad med särskild service enligt den särskilda rättighetslagen LSS (se vidare nedan). Där bor ofta fem-sex personer i sina egna lägenheter men med gemensamma utrymmen för samvaro. Personal finns tillgänglig dygnet runt.

Enligt Socialstyrelsen föreskrifter ska verksamheten erbjuda individuellt anpassat stöd i vardagen i form av insatser som tillgodoser den enskildes psykiska, fysiska och sociala behov. Stödet ska ges på ett sådant sätt att den stärker den enskildes tilltro till sin egen förmåga och kontinuerligt anpassas efter rådande omständigheter så att den svarar mot den enskildes aktuella situation (SOFS2002:9).

I Sverige benämns personer med funktionsnedsättning ofta "brukare". Detta syftar på att de "brukar", dvs. använder sig av den stöd och den service som erbjuds av det svenska

välfärdssystemet. Kommunerna ansvarar för stöd och service i form av till exempel gruppboende, regionerna för hälso- och sjukvård medan staten ansvarar för att personer med funktionsnedsättning har en ekonomisk inkomsttrygghet i form av en aktivitetsersättning eller sjukersättning (om man inte har lönearbete).

Lagen om Stöd och Service

Personer med funktionsnedsättning har samma rätt som andra till stöd via Hälso- och sjukvårdslagen och Socialtjänstlagen men eftersom det inte bedömts vara tillräckligt finns sedan 1993 Lagen om Stöd och Service till vissa funktionshindrade (LSS). Lagen specificerar 10 olika stöd som personer som tillhör någon av lagens tre personkretsar kan förvänta sig ha rätt till om behovet inte uppfylls på annat sätt. Det finns två centrala paragrafer som beskriver syftet med lagen:

> 5 § Verksamhet enligt denna lag skall främja jämlikhet i levnadsvillkor och full delaktighet i samhällslivet för de personer som anges i 1 §. Målet skall vara att den enskilde får möjlighet att leva som andra.
>
> 6 § Verksamheten enligt denna lag skall vara av god kvalitet och bedrivas i samarbete med andra berörda samhällsorgan och myndigheter. Verksamheten skall vara grundad på respekt för den enskildes självbestämmanderätt och integritet. Den enskilde skall i största möjliga utsträckning ges inflytande och medbestämmande över insatser som ges. Kvaliteten i verksamheten skall systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras.

Tidigare hade regionerna ansvaret för stödinsatser motsvarade det som LSS-lagen innehåller, men sedan 1990-talet är det kommunerna som har i princip allt ansvar för att verkställa stödinsatserna. Det betyder att det är upp till den enskilda kommunen att omsätta lagen i praktiken genom att avsätta tillräckligt med ekonomiska medel till området, och kontrollera att personer med funktionsnedsättning erbjuds stöd och service av tillräcklig hög kvalitet. Det är även kommunens ansvar att arbeta för ökad jämlikhet i levnadsvillkor och delaktighet i samhällslivet för personer med funktionsnedsättning. Och det är kommunens ansvar att i allt detta ta hänsyn till den enskildes självbestämmanderätt och integritet.

Den service och det stöd som kommunen erbjuder kan utformas olika. Om brukaren klarar av det mesta själv kan hen erbjudas boendestöd enligt socialtjänstlagen, det vill säga stöd i eget hem. Det kan vara hjälp att handla, städa eller liknande

Om brukaren har behov av mer stöd finns enligt LSS möjligheten att bo på ett gruppboende. På ett gruppboende samlas ett antal personer med funktionsnedsättning, ofta sex stycken. Här får de boende hjälp och stöd med sin vardag och det finns ofta personal tillgänglig dygnet runt. Gruppboenden är som regel tilltänkt att ta hand om personer med liknande stödbehov, och en del är specialiserade på personer med särskilda behov, till exempel personer inom autismspektrat eller personer som utöver IF har nedsatt förmåga att förflytta sig själva.

När en person beviljas plats på ett gruppboende gör kommunen en bedömning av personens stödbehov och försöker sedan matcha personen med ett gruppboende som ger rätt nivå av stöd. Personen får då möjlighet att tacka ja eller nej till en erbjuden plats, och personal och enhetschef för boendet får också tycka till. Tanken är att på så vis bättre tillgodose den enskildes behov och att ha en grad av valfrihet. Men brist på gruppbostadsplatser begränsar valmöjligheterna för den enskilde och matchningen för kommunerna.

I praktiken finns det därför ibland stora åldersskillnader och ofta betydande skillnader i förmågor hos personer som bor på samma gruppboende. Det händer ibland att en person hamnar fel, det vill säga hamnar på ett gruppboende som antingen inte har kapacitet att ge rätt stöd, eller där personen inte alls har samma stödbehov som övriga boende. Det kan ta lång tid att ändra ett fattat beslut, vilket kan ha stor inverkan på den enskildes trivsel.

Att bo på en gruppbostad innebär en lång rad av anpassningar som brukaren får göra eller acceptera: Hen bestämmer inte själv vem hen ska bo ihop med eller vilken hjälp som erbjuds och

när den erbjuds. Ofta finns regler för hur personen måste bete sig i gemensamma utrymmen. Och det är nödvändigt att anpassa vardagen till personalens schemaläggning. I gengäld får personen tillgång till ett socialt sammanhang och ett stöd som finns nära till hands.

Personer med funktionsnedsättning har även rätt till en sysselsättning enligt LSS om man inte kan få av ett vanligt eller subventionerat lönearbete. Sysselsättningen sker oftast genom att personen får daglig verksamhet (DV). På daglig verksamhet är tanken att brukaren erbjuds meningsfulla aktiviteter och i gengäld får en symbolisk ersättning för sitt arbete där. De erbjudna aktiviteterna kan variera mycket från en daglig verksamhet till en annan. En del har inriktning på att förbereda för steget över till arbetsmarknaden, andra är mer inriktade på att erbjuda stimulans för olika sinnen.

Om en brukare är missnöjd med sin dagliga verksamhet har hen rätt att byta till en annan. Det har sedan 1990-talet öppnats upp för att privata företag kan erbjuda daglig verksamhet. Det har inneburit att det, särskilt i större städer, finns ett större utbud av olika typer av daglig verksamhet än tidigare. Liksom när det gäller daglig verksamhet finns det privata utförare som driver gruppbostäder, vilket innebär att det numera finns en större press på de kommunala verksamheterna att leverera attraktiva boendealternativ och meningsfulla aktiviteter.

Personer med funktionsnedsättning kan få stöd från andra och med andra saker för att leva en jämlik tillvaro med resten av samhället. Det finns exempelvis möjlighet för kontakt med sjuksköterska enligt Hälso- och Sjukvårdslagen (HSL). Arbetsterapeuter och sjukgymnaster finns tillgängliga om det finns behov av hjälpmedel eller träning. Många har färdtjänst, det vill säga om man inte klarar vanligt kollektivtrafik kan man få möjligheten att resa med taxi eller offentliga transporter som ReSam. Exempel på andra LSS-insatser än gruppboende och daglig verksamhet som man kan få om behov finns är kontaktperson, ledsagning och råd och stöd.

Presentation av Kvartetten

Boendet Kvartetten är en verksamhet som består av fyra gruppbostäder för personer med intellektuell funktionsnedsättning; Tamburin, Valthorn, Gånglåten och Munspel. Namnen kommer av att alla fyra ligger i ett område där gatunamnen knyter an till musik. I varje gruppbostad finns sex lägenheter, samt anslutande gemensamhetsutrymmen. På gruppbostäderna finns personal, eller medarbetare, och bostäderna har en gemensam chef.

Utmärkande för Kvartetten idag är att allt arbete bedrivs med utgångspunkt från en gemensam värdegrund, samt att det är en tillitsbaserad organisation där brukare och medarbetare står i centrum. Det politiska målet att arbeta för brukarnas ökade självständighet och delaktighet betyder ur Kvartettens synvinkel att arbeta för ökad självständighet och delaktighet på brukarnas egna villkor. Det innebär att det är brukarna själva som ska bestämma på vilket sätt de vill vara delaktiga, och medarbetarnas uppgift är att stötta dem. För relationen medarbetare – chef gäller sedan motsvarande perspektiv; med utgångspunkt i att det är personalen, som träffar brukarna varje dag, som också har oftast har de bästa lösningarna, är det de som lägger fram förslag till chefen och chefen som lyssnar. Det har resulterat i mer engagerad personal och fler som lägger fram idéer. Resultatet blir ett ställe där man trivs och stannar kvar. Många av personalen har arbetat i Kvartetten i över 10 år.

Tamburin, Valthorn, Gånglåten och Munspel är - och har alltid varit – fyra separata enheter. Men under årens lopp har samarbetet successivt utökats, och idag är det en självklarhet att hjälpa varandra över gränserna. Personal kan till exempel hoppa in som vikarie på en annan gruppbostad, och det ordnas gemensamma utflykter, fester och andra aktiviteter. Namnet Kvartetten fick enheterna 2014. Då inleddes arbetet med den värdegrund som banade väg för en förändrad syn på både brukare, kollegor, ledarskap och arbetsmetoder.

Bakgrunden till förändringarna är i korthet att det fanns en ledning som hade erfarenhet av att arbeta enligt det salutogena synsättet - det vill säga att fokusera på styrkor istället för svagheter - och som hade en idé om att kunna utveckla gruppbostäderna i den riktningen. Det sammanföll med att flera i personalen upplevde att möjligheterna att påverka i frågor som rörde de egna verksamheterna hade börjat minska, samtidigt som det också infördes alltmer komplexa administrativa system som tog tid från brukarna – just där och då fanns det alltså goda förutsättningar att få med medarbetarna på förändringar vars syfte var ökad delaktighet, både för brukare och personal.

År 2014 blev också starten för Kvartetten som intraprenadverksamhet. Med intraprenad menas i korthet en alternativ driftsform, fortfarande med kommunal huvudman, men som ger större möjligheter för de anställda att styra över den egna organisationen, och där medarbetarna i högre grad är delaktiga i beslut som rör verksamheten. Det var tankegångar som i stort sammanföll med de egna idéerna om hur man ville utvecklas, och Kvartetten kom därför att ansöka om att bli en av försöksverksamheterna.

I dag drivs Kvartetten fortfarande som intraprenad. Själva driftsformen har dock inte haft någon avgörande betydelse för innehållet i det arbets- och förhållningssätt som sedan växte fram. Däremot kan man kanske säga att det hjälpte till att frigöra tid för att kunna utveckla de egna idéerna då Kvartetten inte behövde delta i diverse centrala projekt.

Kvartettens arbets- och förhållningssätt är en följd just av idéer – både från chef och från medarbetare – som utvecklas i en ständigt pågående process i dialog med brukarna. Utifrån det har det sedan växt fram en kultur i Kvartetten där tron på allas potential att kunna växa som människor är central, och där nyfikenhet på varandras förmåga - både brukares och medarbetares - är det viktigaste.

I Kvartetten arbetar sammanlagt ca. 30 fastanställda stödassistenter, samt ett antal timvikarier. Det är ungefär lika stora arbetsgrupper per enhet. Personalomsättningar har generellt varit låg, och gruppbostäderna har haft samma – nuvarande – chef sedan 2008.

En boendes erfarenheter

> Hur kan andra människor tro att de känner mig bättre än vad jag gör? Varför skulle jag bli 40 år innan någon lyssnade på mig?”

Richard har bott på en av Kvartettens enheter och är fortfarande knuten dit, men bor numera i en satellitlägenhet i närheten. Han föreläser ibland på ovan nämnda tema samt skriver på egen bok som följande text är tagen ifrån:

> ”När jag flyttade till boendet”.
>
> Den 17 maj 1996 flyttade jag till gruppbostaden. Det var en stor dag för mig. Men vissa gånger kunde det vara jobbigt på boendet, ibland var brukare jobbiga och högljudda och det var jobbigt. Jag var den som klarade mig själv bäst av brukarna på boendet men ibland blev jag ändå behandlad som jag vore på en låg nivå. Jag var väldigt arg på min dåvarande gode man vissa gånger. Jag bodde hos henne i många år innan jag flyttade till boendet. Jag önskade att jag hade fått byta god man men det var ingen som lyssnade på mig. Personalen lyssnade alltid på vad god man sa. Ibland hade jag svårt att finna ett privatliv. Jag berättade för en av mina släktingar att jag tyckte hon gjorde fel vissa gånger och att hon var dum men de höll inte med mig.
>
> Några år senare skaffade jag min första mobiltelefon med kontantkort. I början på 2000-talet började mobilanvändandet bli väldigt populärt men personalen på boendet ville gärna inte använda mobil. Dom ville bara använda den i nödfall. Jag minns att jag tjötade mycket på dom att dom skulle börja använda jobbmobilen oftare. Men det hjälpte inte, förrän långt senare då började de använda mobil.
>
> Jag minns en gång när jag satt upp en lapp på dörren med en förbudsskylt på och jag hade skrivit ”gå ej in om jag inte är hemma” Det blev ett väldigt rabalder efteråt. Jag hade inget riktigt privatliv på boendet i början, sedan blev det lite bättre men ändå inte helt bra.
>
> Flera år senare så var det en som märkte att jag inte hade det så bra. Det kändes otroligt skönt. Sedan hjälpte han mig att byta god man. Jag trodde aldrig att jag skulle få byta god man. Jag ringde min moster och talade om att jag

skulle byta god man och då blev hon vansinnig på mig. Hon kunde inte förstå varför jag skulle byta. Men jag brydde mig inte, jag visste vad jag ville.

Året efter jag bytt god man så flyttade jag till en egen lägenhet på 6:e våningen i samma hus som mitt gamla boende ligger. Det var en stor dag för mig. Jag trodde aldrig det skulle ske. Äntligen kunde jag få leva som en riktig människa och jag fick en riktig frihetskänsla. Förr var jag överrumplad av människor som inte respekterade mig, jag levde i en sorts fångenskap. På något sätt var jag fri men ändå inte. Jag tycker det också är skönt att inte passa måltiderna på boendet. Kan också tvätta vilken dag jag vill och det tycker jag är jätteskönt. Ett år senare skaffade jag min första surfplatta och det hade jag inte kunnat göra med min gamla god man.

Jag vill bestämma själv: Det är jag som bestämmer hur jag vill leva mitt liv. Tidigare har jag varit med om att personer har försökt bestämma över mig. Det vill jag inte vara med om längre. Jag har bestämt att det inte ska finnas några dagsanteckningar om mig. Om jag berättar något för dig vill jag att du inte berättar det för andra utan att fråga mig om tillstånd först.

Jag vill bli förstådd: Jag vill bli förstådd och tagen på allvar. Jag vill att du lyssnar på vad jag säger. Det gör du bäst genom att använda få ord och undvika att tala abstrakt. Om det är något som jag inte förstår kommer jag tala om det för dig. Då är det viktigt att du förklarar det för mig tydligt, enkelt och med så få ord som möjligt.

Min lägenhet: Min lägenhet är där jag känner mig fri och trygg. Jag bestämmer själv hur jag vill leva mitt liv i min lägenhet och vem som får komma på besök.

Richard har, enligt honom själv, Aspergers syndrom, och tillhör gruppen högfungerande med intellektuell funktionsnedsättning. Som framgår av hans berättelse upplevde han tidigare ofta att han inte blev lyssnad på, och att han hade blivit fråntagen rätten att bestämma över sitt eget liv. Det var i stället omgivningen – anhöriga, god man och boendepersonalen – som satte reglerna, regler som Richard förväntades förhålla sig till.

Som exempel berättar Richard att han blev ombedd att skriva under en form av kontrakt som bland annat fastställde konsekvenserna om han inte betedde sig ”rätt” på daglig verksamhet – om han blev ”lite arg” skulle han gå ut och andas, om han blev ”mycket arg” fick han gå hem, då var han inte välkommen överhuvudtaget. Han fick inte heller vare sig använda eller äga en dator, surfplatta eller någon annan teknisk utrustning eftersom omgivningen menade att sådana saker kunde ”gå sönder om han blev arg”.

Sett ur anhöriga, god man och boendepersonalens perspektiv användes kontraktet för att försöka få Richard att kontrollera sitt humör. Detta i sin tur var en del av den rådande uppfattning om att det var just på detta sätt en person med Richards funktionsnedsättning bäst skulle bemötas; det var den metoden som gällde och att faktiskt lyssna på Richard ingick inte i den. Det som gjorde att Rikard upplevde sitt liv som en ”fångenskap” var alltså en vedertagen metod för hur man skulle arbeta, och som också sammanföll med en ”tradition” av synen på brukare som ett slags objekt som andra kan bestämma över. Personalen i sin tur var upplärd att detta var ”det rätta” och såg kanske inte någon anledning att ifrågasätta det, det var så ”man alltid hade gjort”.

Inom funktionsstödsområdet finns, precis som på alla andra områden, ideal för hur vi kan och bör arbeta för att göra rätt och vilka arbetsmetoder vi ska använda. Just när detta skrivs handlar det mycket om att arbeta med struktur, och enligt i förväg fastslagna metoder. Enligt detta synsätt finns det ett visst antal metoder som ska användas för en viss typ av funktionsnedsättning – det som fungerar för person A med funktionsvariation Q fungerar också för alla andra med funktionsvariation Q. Det finns inte någon diskussion om att personer med funktionsvariation Q kan vara sinsemellan olika, och behöva bemötas på olika sätt. Personalen förväntas sätta upp mål och delmål för brukarna, och skapa rutiner som sedan ska följas upp genom mätning av resultaten. Ju fler rutiner som vi lyckas genomföra, desto duktigare framstår ”vi” (personal och chef) i omvärldens ögon.

Men om man istället ser det hela ur brukarens perspektiv, är ”vi” då verkligen så duktiga? Som Richard berättelse tydligt visar är det rätt uppenbart att vi här har missat något fundamentalt,

nämligen Richards egna tankar om hur han vill ha det, och inte minst hur han upplevde våra mål och metoder. När Kvartettens förändringsarbete inleddes var det just det som diskuterades. Frågade vi till exempel någonsin brukarna själva, hur du de ville ha det och vad som fick dem att må bra? Relativt ofta visade det sig att ja, det kanske vi gjorde, men det var alltid utifrån ”vårt” perspektiv; och det var också ”vi” som formulerade frågorna.

Hade vi istället frågat Richard direkt, och också verkligen lyssnat på svaret hade ”vi” sannolikt kunnat förstå och stötta honom på ett helt annat sätt – vilket också skedde i slutet av hans berättelse då han mötte en person som gjorde just det som behövdes; lyssnade.

För att förändra arbetsmetod i en grupp krävs att någon börjar ifrågasätta det som sker samt att personal får stöd från kollegor och ledning. I denna rapport framgår hur Kvartetten har arbetat med att skapa nya arbetssätt och hur en grupp kan arbeta med att nå ökad trygghet och få andra perspektiv på sitt arbete.

Personalens perspektiv

Av Richards berättelse framgår hur Kvartetten-modellen kan påverka livet. Arbetssättet har betydelse för de som bor på gruppbostäderna men också för personalen:

> Vi blir sedda och våra åsikter tas på allvar, tex med att vilka vikarier som de vill ha. Vi upplever att våra förslag på utveckling ger resultat, fester, möten mm och vi kan då göra skillnad. De här leder till ökad glädje i jobbet och alla försöker vara på arbetet. Frisknärvaron är hög. Vi har utvecklat en bättre dialog som leder till bättre samverkan och förståelse för varandra, våra brukare och övriga i Kvartetten. Vi har nästan helt lämnat mål och resultatstyrning utan istället valt att arbeta med processer. Det gäller både brukare och personal som vår organisation. Det vi ser är ökad harmoni och aktivitet bland våra brukare och en engagerad kreativ personal. Det som är viktigast för oss personal är upplevelsen av att verkligen vara med och påverka vår arbetssituation. (Personal från Valthorn)

Kvartettens arbetssätt

Kvartettens arbetssätt kan kanske egentligen bäst beskrivas som ett medvetet förhållningssätt i vardagen. Det har vuxit fram med utgångspunkt från den gemensamma värdegrunden, och fortsätter att utvecklas i en ständigt pågående process.

Värdegrunden i sin tur har sina rötter i de humanistiska värderingarna om att alla människor är lika mycket värda, samt att alla människor är unika och därför har sina egna unika behov. Det salutogena synsättet, det vill säga att fokusera på styrkor istället för svagheter, utgör en annan betydelsefull del av Kvartettens förhållningssätt.

> Pedagogiskt finns alltid KASAM [känsla av sammanhang, Antonovsky 2005] som ett starkt stöd för att skapa resultat, begreppet står för känsla av sammanhang. Hanterbarhet, meningsfullhet och begriplighet, det är med de tre begreppen som vi arbetar pedagogiskt. Att bry sig om personalen handlar om att anstränga sig att förstå vad de förstår när det uppstår situationer, förändringar eller nya aktiviteter. Förstår de inte finner de inga sätt att hantera den nya informationen och då blir sannolikt att det inte känns meningsfullt. Det blir ingen känsla av sammanhang. (Enhetschef)

Kvartettens förhållningssätt gäller inte bara i mötet med brukaren, utan även i personalgruppen och mellan personalgrupp och chef. På samma sätt som ”vi” arbetar för att skifta makt från personal till brukare, så arbetar ”vi” även för att skifta den från chef till personal.

Detta står i motsättning till den rådande metodiken inom funktionshinderområdet. PSDA-metodiken innebär att det är strategi som utgår från en hierarkisk struktur där de olika bokstäverna står för; planera, göra, studera och agera. På Kvartetten försöker vi istället lyssna. Lyssna på brukaren, som i berättelsen om Richard ovan och lyssna på personalen, ta tillvara på önskemål, synpunkter och idéer.

Richards berättelse (se tidigare avsnitt) är bara ett exempel på hur alla runt omkring honom var fokuserade på att korrigera hans beteende, allt handlade om att han inte skulle agera ut när

han blev frustrerad. Alla vuxna omkring honom utnyttjade sin makt för att försöka få kontroll över honom, genom hot, genom att begränsa hans önskemål och en rapportering mellan olika inblandade personer som kränkte hans integritet. Konsekvensen blev att frustration som han agerade ut och då skapades berättelser om honom att han var farlig. Det var han som var problemet. Man valde att se honom som problemet. När någon är "problemet" är risken att den personen skuldbelägger sig själv och till slut identifierar sig med den bilden. Det kan ses som ett exempel på hur planerad strategi missar det som är viktigt, individen.

Begreppet brukare

Brukare, boende, hyresgäster, klienter, omsorgstagare, medborgare? Det finns många begrepp som används samtidigt. I arbetet med denna rapport hade vi en längre diskussion om hur vi ska benämna de personerna som bor på våra gruppboenden. Skulle vi använda "de boende"? "Hyresgästerna"? "Brukarna"? "Omsorgstagarna"? Eller till och med hitta på ett nytt ord? I slutänden landade vi i ordet "brukare". I vår diskussion blev det tydligt för oss att vi egentligen inte gillade ordet, men vi hittade inte ett annat ord som skulle vara lättbegripligt för de som läser texten.

I Danmark används ordet "borger" - "medborgare" på svenska - för att beteckna personer som bor på ett gruppboende eller arbetar på en daglig verksamhet. Det är ett ord som signalerar jämställdhet och jämlikhet; men det är också ett ord som många i Sverige inte riktigt skulle förstå innebörden av om vi använder begreppet inom ramen för gruppboende och daglig verksamhet. Kanske kan vi tillsammans hitta ett ord på svenska som kan benämna de personerna vi kommer i kontakt med genom vårt arbete?

2. Värdegrunden är basen – tillit i centrum

Kvartetten har tillit i centrum. Tillit till brukarna, till personalen och en organisation och ledning som präglas av tillit. Tillit handlar om att ha förtroende för och att lita på andra. Det skiljer sig från andra sätt att bedriva verksamhet inom funktionshinderområdet. För att förstå på vilket sätt Kvartetten utmärker sig jämfört med andra verksamheter inom funktionshinderområdet är det nödvändigt att stifta bekantskap med New Public Management (NPM).

New Public Management - ett företagsekonomiskt sätt att styra

New Public Management är ett paradigm, det vill säga en samling av idéer, som utvecklades under 1980-talet och som handlar om hur vi bäst organiserar och styr den offentliga sektorn. New Public Management kom som en reaktion på en offentlig sektor som hade blivit byråkratisk och ineffektiv, där det var svårt att överskåda var skattemedlen hamnade.

För att säkerställa en högre kvalitet och en bättre användning av de ekonomiska medlen skulle den offentliga sektorn enligt New Public Management bli mer lik den privata sektorn. Medborgaren skulle ses som en "kund," och den offentliga sektorn skulle ha mer fokus på kundservice. För att säkerställa att den offentliga sektorn använde de ekonomiska medlen effektivt var det viktigt med standardisering, rationalisering och mätbarhet.

- Standardisering handlar om att hitta det mest optimala sättet att utföra arbetet på och därefter uppställa regler så att alla utför sin arbetsuppgift på detta optimala vis.
- Rationalisering handlar om att fördela de ekonomiska resurserna rätt genom att mäta hur mycket som krävs för att utföra en arbetsuppgift på ett tillfredsställande sätt.
- Mätbarhet handlar om att skapa sätt att mäta hur mycket det offentliga "producerar" och hur nöjda medborgarna är med den service som levererades, till exempel genom frågeenkäter och liknande.

När New Public Management introducerades fanns ett behov av förändring och utveckling av den offentliga sektorn. Det bedömdes att det fanns arbetsuppgifter som kunde utföras mer effektivt och att delar av den offentliga sektorn kostade för mycket. Att betrakta brukarna som kunder låg i linje med hur privata företag fungerade och det framställdes som nyskapande att mäta hur kunderna uppfattade den service som den offentliga sektorn levererade.

Ökad kontroll och centralisering

När denna rapport skrivs har New Public Management präglat samhället i mer än tre decennier. New Public Management har utvecklat sig från en uppgörelse med de problem som fanns till att själv att skapa egna problem, bli ett problem i sig.

I jakten på resursoptimering har fler och fler arbetsuppgifter standardiserats - även arbetsuppgifter som inte borde vara möjliga att standardisera som exempelvis mötet mellan människor. Jonna Bornemark beskriver i sin bok *Horisonten finns alltid kvar* det hon benämner "den manualiserande klassen". Det är tjänstemän som skriver instruktioner som i detalj beskriver hur personal ska utföra sitt arbete. Det blir allt oftare så att den som utför arbetet inte är med och

bestämmer hur arbetet ska utföras. Samtidigt blir det allt tydligare att inte allt går att standardiseras – som till exempel det unika mötet mellan två människor.

Rationaliseringsidealet har dragits till sin spets. Framför att säkerställa en bra arbetsmiljö har fokus på senare åren varit "bemanningsoptimering". Det är viktigare att få det maximala ut av resurserna framför att värna om de anställdas eller brukarnas trivsel. En konsekvens är att personal inom flera områden i den offentliga sektorn har börjat säga upp sig i protest. Till exempel finns det en brist på barnmorskor och sjuksköterskor i Sverige. Inom funktionshinderområdet avspeglas detta missnöje med arbetsvillkoren i ökad sjukfrånvaro och svårigheter att få personal att stanna.

Även kravet om mätbarhet har utvecklat sig till att omfatta en långt större del av verksamheten i dag. Förutom enkäter till brukare och personal finns mätbarheten i omfattande dokumentationskrav som personalen måste avsätta tid till: Daganteckningar, månadssammanställningar, genomförandeplaner, HSL-anteckningar med flera. Mål ska uppställas för den enskilde brukaren och det ska mätas om målen har uppfyllts. Dessutom ska personalen mäta stort som smått: regelbunden kontroll av temperaturen i kylskåp och frys, listor med signering för byte av handdukar, listor med signering för genomförande av gymnastikprogram, förändringar i brukarens vikt, och så vidare. På så vis skapas en ineffektivitet som inte kan mätas - all den tid som går åt mätandet. Den tiden tas bort från kärnverksamheten.

Det finns rörelser bort från decentralisering, och likaså i Göteborg. Stadsdelsnämnderna har ersatts av centrala facknämnder. Den självständighet som tidigare präglat verksamheter inom funktionshinderområdet är under press från en önskan uppifrån om mer central styrning. Ett exempel på detta är det som kallas "centraldiffning", ett system där personalen inte längre lägger scheman ute i verksamheten. Istället skickar personalen in önskemål till några centralt placerade administratörer som sen lägger scheman med hänsyn till bemanningsoptimering.

Kombinationen av centralisering och mätbarhet har även betytt att offentliga verksamheter har blivit extremt mål- och resultatorienterade. Målen för den enskilda verksamheten fastställs ofta längre upp i systemet, och sedan mäts det om målen har uppfyllds. Problemet med den modellen är att de fastställda målen inte alltid är relevanta för verksamhetens kärnuppdrag, och att det därför går mycket tid åt att genomföra och mäta aktiviteter som inte har ett rejält värde för verksamheten.

> På en workshop i början på kalenderåret skulle årets analys genomföras och det nya året planeras. De som medverkade var alla 1:a linjechefer, dvs. enhetschefer, som generellt är sällananvändare i det styrsystem som staden använder. Tanken bakom systemet är att det ska vara ett hjälpmedel för att skapa rätt aktiviteter och att aktiviteterna ska gå linjevägen ut, s.k. planerad strategi som ska skapa mätbara resultat. Systemet ska alltså var stödet för att kunna planera aktiviteter, kontrollera och mäta dem.
>
> Verkligheten ser helt annorlunda ut för de sällananvändare som medverkade på workshopen. För att bli klara hjälptes vi åt att få till text som vi kunde klippa och klistra in i systemet, helt utan reflektion. Innehållet blev det sekundära. Vi lärde oss alltså att skriva på ett sätt som passade till systemet, men inte att göra en planering som passade till verkligheten. (Enhetschef)

New Public Management, som uppstod för att minska kostnader och öka fokus på "kunden", har med tiden ledd till ökade kostnader på andra områden i form av arbetsuppgifter som inte alls har fokus på "kunden".

Tillit som nytt paradigm

Ett paradigm är en samling av tankar och idéer som anses som "rätt" eller "sant" under en specifik tidsperiod. Ett exempel på ett paradigm är till exempel att jorden är rund, att allmän rösträtt är viktigt för demokratin och att New Public Management är bästa sättet att organisera offentliga sektorn på. Ett paradigmskifte är när ett paradigm ersätts av ett annat, som är mer

"rätt" eller "sant". Som när man kom fram till att jorden inte är platt, utan rund, eller att kvinnor också skulle ha rätt att rösta. Eller att det finns andra sätt att organisera offentliga sektorn på än det sätt som New Public Management föreskriver.

Utgångspunkten för denna rapport är att vi behöver göra annorlunda. Standardisering står i vägen för det professionella omdömet. Rationalisering har mänskliga kostnader i form av sjukskrivningar och hög personalomsättning. Mätning missar allt det mest värdefulla, det som inte går att mäta på ett enkelt sätt. En ökad centralisering gör att allt för många beslut fattas utanför kärnverksamheten. Sammantaget betyder detta att verksamheten alldeles för ofta förväntas uppfylla mål och leverera resultat som inte leder till en bättre kvalitet för medborgaren. Vi behöver ett paradigmskifte.

I 2016 nedsatte svenska regeringen en tillitskommission som 2018 kom med sin betänkande. I den 500 sidor långa rapporten går bland annat att läsa:

> Verksamheter som styrs med mål- och resultatstyrning kommer, förr eller senare, att anpassa sig till att försöka nå just de mål som verksamheten följs upp och utvärderas utifrån. (…) Men om målen inte omfattar relevanta professionella värderingar (om exempelvis kvalitet) eller etiska överväganden riskerar verksamhetens mål glida ifrån verksamhetens uppdrag. Målen, som tidigare varit medel för att nå ett övergripande syfte, blir i stället själva uppdraget för verksamheten.
>
> Den andra begränsningen är att det inte går att mäta allting som skapar värde i en verksamhet. Andra saker än det som går att mäta måste därför vägas in när en verksamhet utvärderas. Teoretiskt är det möjligt att hitta perfekta mål men i praktiken är det omöjligt att kunna inkorporera alla relevanta avvägningar och värden i specifika mål för verksamheter inom välfärdssektorn. De mål som skapas tenderar i stället att mäta det som går att mäta snarare än det som tydligt skapar ett värde för medborgarna (Lindvert 2006) (SOU 2018:47, 84).

Tillitskommissionen säger alltså att mål- och resultatstyrning med tiden gör att verksamheten tappar bort sitt fokus på medborgaren; och att mycket av värde inte går att mäta. Svaret enligt tillitskommissionen är att övergå till en tillitsbaserad ledningsfilosofi. En tillitsbaserad styrning vilar på tre hörnstenar (SOU 2018:47, 132-134):

- Tillit i form av ökat handlingsutrymme och inflytande för medarbetare och medborgare.
- Tydliga värderingar som hjälper medarbetarna att välja rätt i svåra situationer och därmed skapar tillit till att verksamheten kan fullfölja sitt uppdrag utan reglering och mätning.
- En professionell etik som gör att omgivningen kan ha tillit till att verksamheten förvaltar sitt uppdrag på ett etiskt korrekt sätt.

Tillitskommissionen kom med en rad rekommendationer som ska hjälpa den offentliga sektorn med att gå från mål- och resultatstyrning till tillitsbaserad styrning. Men trots att Tillitskommissionens betänkande kom 2018 domineras den offentliga sektorn fortfarande av mål- och resultatstyrning, och det finns få exempel på verksamheter som har övergått till en tillitsbaserad styrning.

Men vi på Kvartetten är ett sådant exempel. Vi har kommit en bra bit på vägen mot tillitsbaserad styrning. Vi vill dela med oss av våra erfarenheter från resan. Vi vill visa fram vårt arbetssätt - det vi väljer att kalla Kvartetten-modellen - så att andra kan bli inspirerade och våga ta steget.

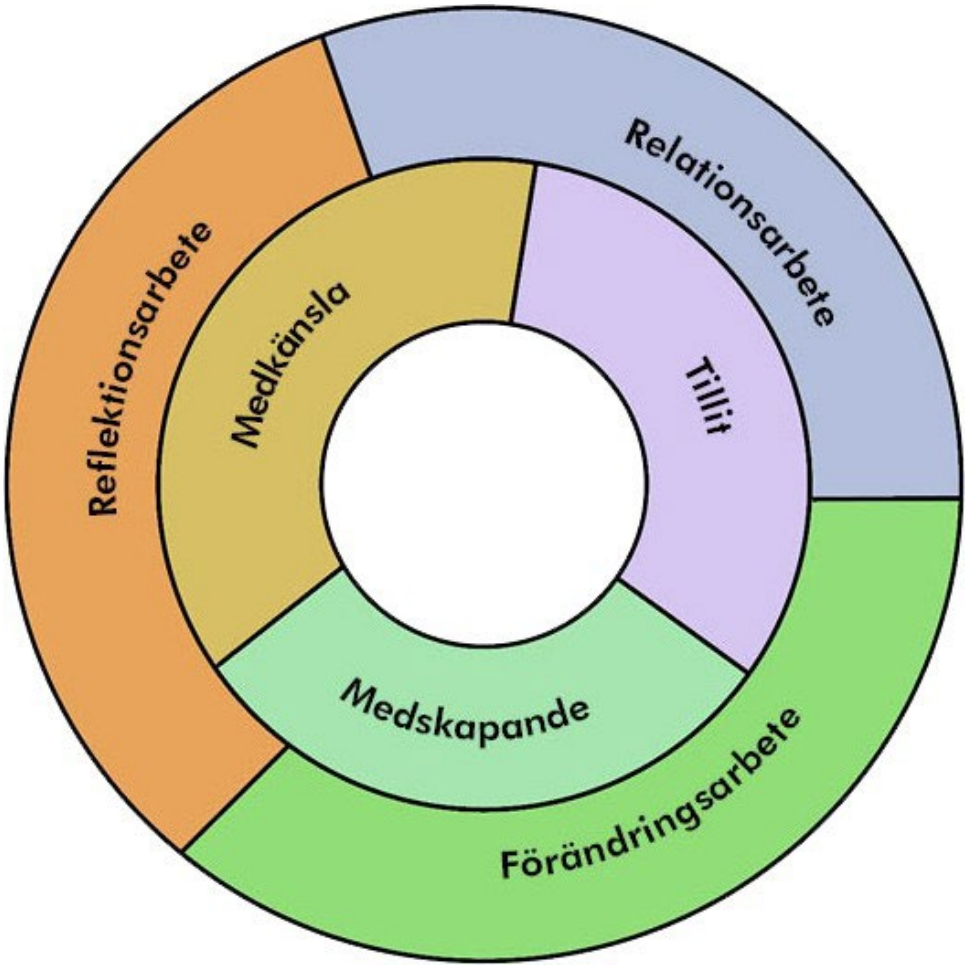
3. Kvartetten-modellen

Vi har skapat en modell som beskriver vårt sätt att arbeta på. Vi har valt att kalla den för Kvartetten-modellen. Modellen innehåller de delar vi menar krävs för att kunna arbeta principbaserat. Det vill säga, modellen beskriver hur man kan använda principer för att organisera arbetet istället för mål, regler och procedurer.

Modellen består av två ringar (se figur 1). I den inre ringen finns de tre principerna som vår verksamhet är baserad på - medkänsla, tillit och medskapande. I den yttre ringen finns de arbetssätt som vi använder för att säkerställa att principerna faktisk speglas i praktiken. Att det vi vill också blir det vi gör.

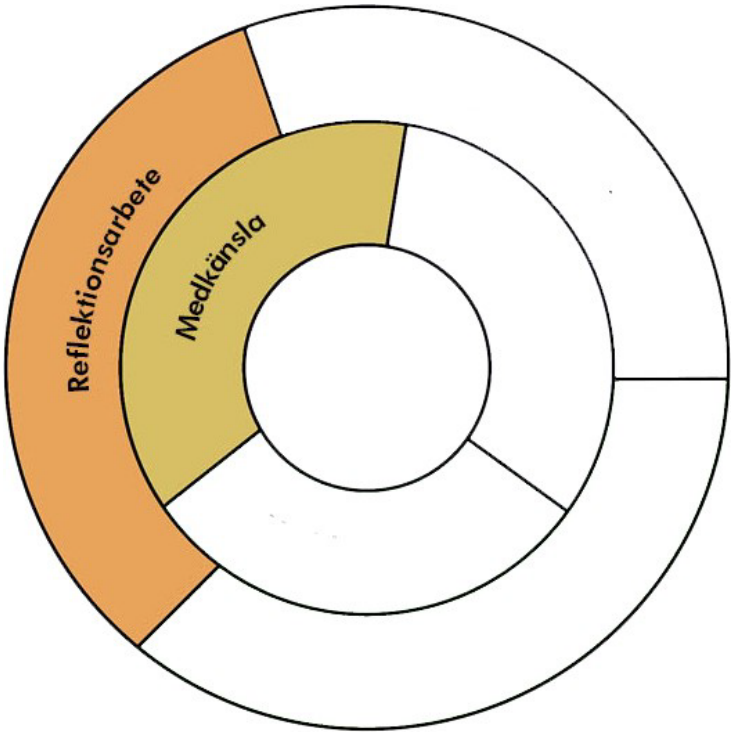
Modellens tre principer

I detta avsnitt utvecklar vi vad vi menar med var och en av de tre principerna och de tre arbetssätten.



Figur 1: Kvartetten-modellen

Medkänsla



Figur 2 Medkänsla

> Om jag vill lyckas med att föra en människa mot ett bestämt mål måste jag först finna henne där hon är och börja just där. Den som inte kan det lurar sig själv när hon tror att hon kan hjälpa andra.
>
> För att hjälpa någon måste jag visserligen förstå mer än hon gör, men först och främst förstå det hon förstår. Om jag inte kan det hjälper det inte om jag kan och vet mera.
>
> Vill jag ändå visa hur mycket jag kan, så beror det på att jag är fåfäng och högmodig och vill egentligen bli beundrad av den andra istället för att hjälpa henne.
>
> All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och därmed måste jag förstå att detta med att hjälpa inte är att härska utan att tjäna. Kan jag inte detta kan jag heller inte hjälpa någon.
>
> (Sören Kierkegaard, Synpunkter av min författarverksamhet 1859).[1]

I dikten *Till Eftertanke* beskriver filosofen Sören Kierkegaard kort och precist vad som krävs för att hjälpa en annan människa. Förmågan att leva sig in i och utgå ifrån den andras situation. Vi har valt att kalla denna förmåga för medkänsla.

Det är lätt att hitta exempel på bristande medkänsla. Det kan vara när personalen på ett gruppboende fattar beslut utan att involvera brukarna. Eller när chefen sätter upp mål utan att involvera sina anställda. Eller när nya procedurer skapas längre upp i systemet utan att rådfråga dem som ska verkställa procedurerna.

När vi misslyckas med att sätta oss in i den andras situation kan det bli helt fel:

> Kerstin har nyss flyttat in. Personalen upplever att det finns ett dagligt behov av att kolla över badrummet. På ett personalmöte besluter de att fråga Kerstin, om personalen får städa hennes badrum när hon är på daglig verksamhet. Kerstin säger ja.

[1] Søren Kierkegaard [hämtad 2025-06-25

En dag ringer telefonen. Det är daglig verksamhet som ringer. De berättar att Kerstin har gråtit på jobbet. Hon är ledsen för att personalen går in i hennes lägenhet när hon inte är hemma – men det vågade Kerstin inte berätta själv.

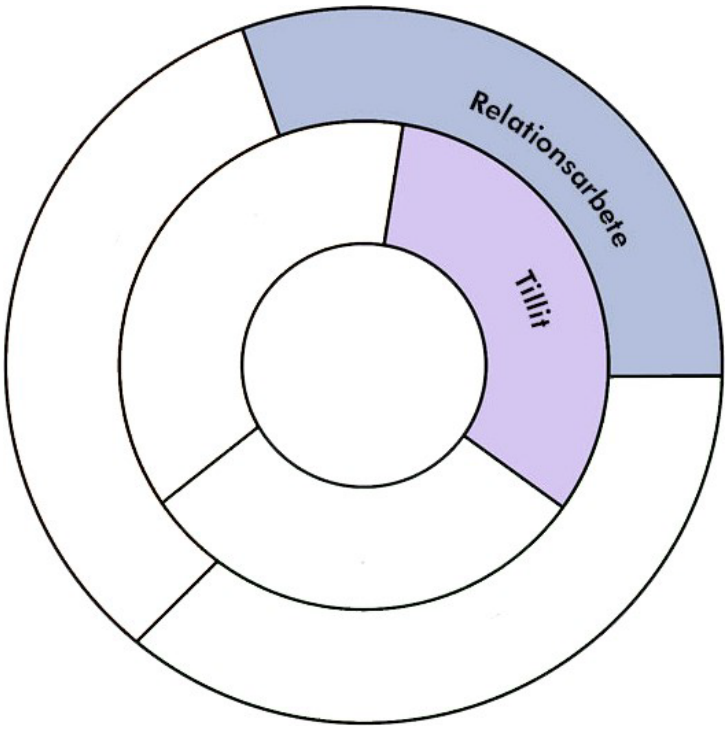
Exemplet med Kerstin visar hur viktigt det är att förstå dem vi vill hjälpa. Det är särskilt viktigt när man arbetar med personer med funktionsnedsättning. Många brukare har bott på gruppboende länge och har vant sig vid att lyda order. De förväntar sig inte att bli indragna i att fatta beslut. De säger inte tydligt ifrån när de känner sig överkörda. För att ändra på detta måste vi ha en princip om medkänsla – att vi ständigt måste försöka att förstå dem vi vill hjälpa.

Medkänsla är förmågan att ha andras väl i åtanke. Medkänsla liknar men är inte exakt det samma som empati. Empati handlar om att ha förståelse och känna med den andre medan medkänslan låter oss känna med den andre utan att behöva dela hens känsla. Medkänslan blir därmed mer rationell, och ger möjligheter att se helheten och fatta beslut för andra människor, som alla vinner på.

Det finns en rad studier som visar hur viktig medkänsla är i en organisation. Shamuel Melwani, en ledande forskare inom området från University North Carolina, har visat att medkänsla främjar tillit och engagemang. Om du uppvisar medkänsla kommer de personer som du leder att känna större tilltro till dina handlingar och beslut, eftersom de vet att de har goda avsikter. Organisationer som har mer medkännande kulturer och ledare uppvisar större känsla av samhörighet, bättre samarbete, högre tillit, stärkt engagemang och lägre personalomsättning. Personal blir mer benägna att agera för att uppnå det som är bäst för alla, både inom organisationen och utanför.

För att uppnå förmågan till medkänsla krävs reflektion. Vi måste öva oss på att föreställa oss livet från den andras perspektiv. I Kvartetten har vi därför valt att arbeta med olika metoder för reflektion – både självreflektion och reflektion i grupper. I vårt reflektionsarbete har vi arbetat med en generell reflektionsmodell. Vi har övat oss på att reflektera tillsammans genom att ge varandra feedback och reflektera i grupp och vi har ägnat tid åt självreflektion. Mer om detta i rapportens kapitel 4 och 5.

Tillit



Figur 3 Tillit

Som tidigare nämnts, har Tillitsdelegationen belyst behovet av mer tillit i den offentliga sektorn. Tillit är en central princip i Kvartetten. Arbetet med tillit var på många sätt startskottet till den resa som Kvartetten gjort och som vi fortfarande arbetar aktivt med. Det började med att en medarbetare var mycket engagerad i frågor om begreppet tillit. Hen fick i uppdrag av chefen att samtala med personalen på alla enheterna vid tre tillfällen utifrån olika perspektiv på tillit: 1) Tillit till brukaren och hens förmåga, 2) Tillit till kollegor, 3) Tillit till sin egen roll i vardagen.

De här samtalen satte gång i en förändring i vårt förhållningssätt. Det blev tydligt att tillit måste finnas i allt vi gör, och att allting hänger ihop. Vill vi arbeta med att våga ge tillit till brukaren måste vi samtidigt arbeta med vår tillit till kollegan. Vill vi att enhetschefen har tillit till medarbetarna måste medarbetarna ha tillit till chefen. Tillit handlar alltså om hur vi förhåller oss till varandra. Våra relationer till varandra.

Tillit handlar även om ett handlingsutrymme. För personalen handlar det om hur vi lägger upp arbetet – och framförallt vad arbetslaget tillåter vara upp till den enskilde att bestämma själv. För brukarna handlar det om att säkra fler möjligheter till inflytande över sin vardag och sin tillvaro. För enhetschefen handlar det om att överlåta fler beslut till medarbetarna – och att minska styrningen uppifrån.

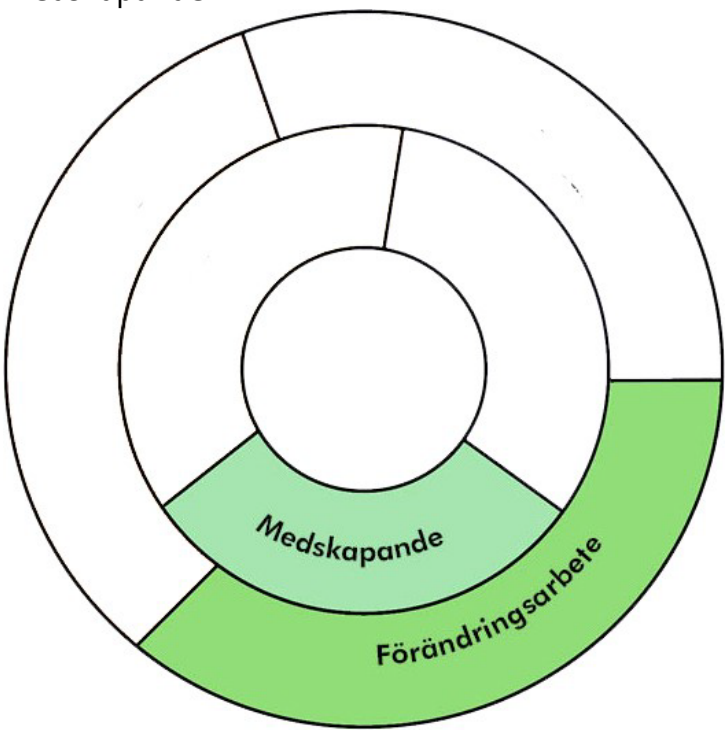
Dessutom handlar tillit om att ge utrymme för att misslyckas. Att brukare, personal såväl som chef får trampa snett ibland. Att skapa en kultur där det är möjligt att pröva, följa en möjlighet, bryta med det gamla vanliga för att se vad som händer. Våga att lägga rädslor åt sidan och testa något nytt:

> Vi skulle på första möte i Stockholm för att undersöka om vi skulle skriva en bok. När vi nämnde detta för Maria sa hon: "Jag vill åka med." Det var vårt första möte, och det fanns en osäkerhet om hon skulle klara av att delta i diskussionerna. Men en annan personal pressade på och fick övertygat resten, och Maria åkte med på mötet. Det visade sig vara värdefullt att ha med en brukares perspektiv från första början - och vi som hade tvekat fick möjlighet till lite välbehövd självrannsakan. (Föreståndaren)

Tillit är inte något som antingen finns eller inte finns. Tilliten varierar och är något som skapas - och bibehållas - genom ett aktivt relationsarbete. I Kvartetten arbetar vi med relationer på många olika sätt (vi återkommer till flera av punkterna längre fram):

- Mötesteknik
- Gemensamma aktiviteter
- Relationen till brukarna (aktivt lyssnande)
- Brukarinflytande
- Det gemensamma tredje
- Delegering av ansvar

Medskapande



Figur 4 Medskapande

Det tredje princip vi arbetar med är medskapande. Den består av två delar. Den ena delen är ett erkännande av att vi har ett gemensamt ansvar som delas av alla i verksamheten - både chefen, personalen och brukarna. Med medskapande är det tydligt i Kvartetten att vi förhåller oss till att ”strategi är ett verb” som Pontus Wadström skriver. Det är alltså något vi gör och vi gör det tillsammans.

Den andra delen av medskapandeprincipen är att vi allihopa är medskapare av den verklighet vi lever i. Det vi gör i dag påverkar den förändring vi ser imorgon. Ett exempel ligger nära till hands.

Personer med funktionsnedsättning har kallats många saker genom historien: Idioter, imbecilla, lytta, sinnesslöa, efterblivna, dårar, obildbara, etcetera. Ord som delvis finns kvar i vårt språk idag som nersättande beteckningar för människor vi ogillar. Tänk om vi fortfarande omtalade våra brukare som idioter - hur skulle vårt arbete ha sett ut då? Visst hade vårt beteende varit annorlunda om vi arbetade med efterblivna imbecilla.

Det är förfärligt, men kanske inte konstigt, att svenska Riksdagen godkände Vipeholmsexperimentet på 1950-talet där personer med funktionsnedsättning tvingades äta choklad och kolor under tio år. De var ju “svårskötta, obildbara, sinnesslöa män”. Med en så nersättande beteckning av de personerna som var inspärrade på Vipeholms vanföreanstalt var det möjligt att åsidosätta all etik.

Under 1960-70-talet växte fram en annan syn på människor med funktionsnedsättning och en berättelse började växa fram om att de hade mänskliga rättigheter precis som alla andra. Med omsorgslagen 1968 fick även personer med omfattande intellektuell funktionsnedsättning rätt till stöd för ett bättre liv. Istället för beteckningar som sinnesslö eller vanför användes ordet handikappad. Ordet handikappad signalerade en mer positiv syn på människor med funktionsnedsättning, men det var fortfarande så att problemet placerades tydligt hos den enskilde. Efterhand har handikapp ersatts med först funktionshindrad och sedan personer med

funktionsnedsättning. Det hänger samman med det relativa synsättet som menar att funktionshinder är något som uppstår när en person med funktionsnedsättning möter en omgivning som inte är anpassad efter personens förmågor och behov. Med detta riktades fokus mer mot att ta bort hinder i omgivningen istället för att bota individen.

Exemplet med hur personer med funktionsnedsättning har benämnts genom tiden är ett exempel på det som inom sociologin kallas socialkonstruktionism (Berger & Luckmann 1966). Socialkonstruktionismen är en teori som säger att det samhälle, den verklighet, vi lever i skapas – konstrueras – genom social interaktion. I mötet med andra lär vi oss hur vi ska tolka verkligheten och vi lär oss olika värden och normer. Även hur vi ser på biologiska fakta – som till exempel kön, etnicitet, sexualitet eller funktionshinder - är bestämd av det samhälle vi lever i. Hade vi levt för 100 år sedan hade vi inte haft "funktionshinder" som begrepp. Vi hade troligen kallat den gruppen av människor för "sinnesslöa". Inte för att vi var elakare då – det var bara den verklighet vi hade levt i.

Men exemplet visar också tydligt att tillräckligt många människor, som drar åt samma håll, kan förändra den verklighet vi lever i. Förändringen i synen på funktionshinder föregicks av ett aktivt förändringsarbete. Det var ju inte så, att alla vaknade upp och plötsligt pratade om funktionshinder istället för handikapp. Det kan kännas som oviktigt om vi benämner en person som handikappad eller funktionshindrad eller funktionsnedsatt; men det är inte svårt att föreställa sig att personer med funktionsnedsättning upplevde en tydlig förbättring när de istället för "sinnesslöa" fick benämningen "handikappade".

Den socialkonstruktionistiska teorin kan förklara hur en sådan förändring i synen på personer med funktionsnedsättning kunde äga rum. Vi i Kvartetten har ingen illusioner om att vi ensamma kan bestämma hur världen förändrar sig. Men tillsammans har vi möjlighet att påverka så att förändringar går i positiv riktning. Att saker och ting blir bättre över tid istället för sämre. I Kvartetten är medskapandeprincipen därför kopplad till förändringsarbete.

Förändringsarbete handlar om att göra sitt för att världen blir lite bättre. Därför har vi arbetat med narrativ – berättelser- och uppskattande förändringsarbete. Det handlar även om att bli bättre på att hantera de kriser och utmaningar som oundvikligt uppstår genom livet. Därför arbetar vi också med konflikthantering. Mer om detta i kapitel 4.

Allt hänger ihop

De tre principerna (medkänsla, tillit och medskapande) och de tre arbetssätten (reflektionsarbete, relationsarbete och förändringsarbete) hänger ihop. När vi till exempel reflekterar över oss själva och vår nuvarande situation gör vi oss samtidigt tankar om den förändring vi önskar. För att våga dela våra reflektioner måste vi ha tillit till varandra. De tre principerna och arbetssätten skapar tillsammans en helhet.

Det är värt att nämna att Kvartetten inte började med de tre principerna. De är i sig en efterkonstruktion – ett resultat av den reflektion vi har haft under skrivandet av denna rapport. När vi reflekterade över den resan vi har varit igenom blev det tydligt att det fanns en röd tråd. Att vårt arbete i vardagen baserade sig på något djupare, något essentiellt, några viktiga principer. Men Kvartettens resa började någon annanstans. Den började med en värdegrund.

Kvartettens värdegrund

Kvartettens värdegrund är så här:

1. Alla boende har förmågor och kan utvecklas och växa utifrån sin egen unika person.
2. Jag är en aktiv del av lösningen.

Utgångspunkten för Kvartettens värdegrund är att alla människor har förmågor – alla kan och vill ”något” - och att alla också kan utveckla dessa förmågor och på så sätt växa som människor. I praktiken betyder det att arbetet till stor del kommit att fokuseras på personlig utveckling. Om målet är att brukarna i Kvartetten ska utvecklas och växa, måste även medarbetarna utvecklas och växa för att i sin tur kunna stötta brukarna. Och för att medarbetarna ska kunna utvecklas och växa, behöver chefen också utvecklas och växa för att kunna stötta dem – och vice versa. Det blir alltså en form av parallellprocesser, där utvecklingen hos en person/i ett led alltid påverkar en annan person/i ett annat led, och på så vis förs också ”allas” personliga utveckling framåt - i förlängningen hela Kvartettens utveckling. Viktigt i sammanhanget är dock att det är en utveckling som ska ske på brukarens egna villkor, det vill säga, det är hen som själv ska ha möjlighet att bestämma på vilket sätt hen vill utvecklas.

”Jag är en aktiv del av lösningen”, den andra delen av värdegrunden, syftar på att alla, både brukare och personal, behöver ta ett aktivt ansvar för sitt beteende och vara medvetna om att det ”jag” säger eller gör alltid påverkar min omgivning på något sätt. Det betyder också att ”alla” behöver försöka se hur de själva kan bidra till att lösa exempelvis en uppkommen konflikt.

Att ta ansvar för sitt eget beteende kan ofta tyckas vara något självklart, men det är det inte alltid i praktiken. För det mesta lägger vi istället ofta per automatik både orsak och lösning utanför oss själva – det är kollegan som inte förstår, det är brukaren som har blivit felplacerad, det är chefen som verkligen borde arbeta med något annat. Kvartettens personal är givetvis som alla andra på den här punkten, den spontana reaktionen är för det mesta att ”den andra har fel”. Skillnaden är dock att vi försöker att arbeta aktivt för att inte stanna kvar i den upplevelsen, utan istället reflektera över situationen och vår egen roll i det om händer. Om till exempel ”Beata” är frustrerad och arg, finnas det då något som jag skulle kunna ändra i mitt förhållningssätt så att ”Beata” blir glad och nöjd istället? Och hur skulle jag som chef till kunna förändra mitt sätt att kommunicera med medarbetarna, så de inte bara hör vad jag säger, utan också förstår vad jag menar? En vanlig fras som kan höras är ”nu har jag sagt detta tre gånger till gruppen, nu måste de ha begripit, annars får de skylla sig själva” istället för att reflektera över sitt eget sätt att framföra budskapet.

Värdegrunden, tillsammans med uppdraget att arbeta för brukarnas ökade självständighet, bildar ramen för Kvartettens arbete. Allt det vi gör, alla uppgifter och alla aktiviteter, är förankrade i värdegrunden. För att hålla den levande diskuteras den kontinuerligt på möten och i andra sammanhang. Grundsyftet är att den ska användas dagligen och inte bara vara ett hyllvärmande dokument (som många värdegrunder riskerar att bli).

Med utgångspunkt från värdegrunden har det vuxit fram en kultur i Kvartetten där att växa som människa är det centrala. Värdegrunden har också bidragit till känslan att alla är delaktiga, och att alla kan komma med idéer och kan vara med och påverka. Vi har sett att det i sin tur bidrar till en ökad motivation att få vara med; fler och fler kommer med idéer, arbetet förs framåt.

Styrkan med vår värdegrund är att den skapar en lust att förändra eftersom alla ges möjligheten till det tillsammans med brukare, personal och chef. Den ger oss förutsättningar att skapa harmoni i arbetslagen där man vet att konflikter som ofrånkomligen kommer; dem har vi strategier för att hantera, vi vågar se vår del i dem.

Med utgångspunkt i vår värdegrund skapar vi sedan strategier för vårt vidare arbete. Allt hänger ihop: att vi stöttar en brukare i hens utveckling innebär att vi samtidigt utvecklar oss själva, och när ”jag” utvecklas påverkar det också hela arbetslaget samt även ledarskapet.

Det är viktigt satt ha en värdegrund som får en att lyfta blicken och orka vardagen. När våra arbeten går åt att bli mer administrativa och ska följa en av organisationen planerad strategi är det

av stor vikt för att orka vardagen samt förstå att vi kan själv skapa ett mervärde i vårt arbete. Vi är aktiva i att skapa meningsfullhet i vår roll.

Medarbetare Fridas berättelse: "Den skapande människan"

> När Anders flyttade till en av Kvartettens gruppbostäder för några år sedan så hade han varit pensionär i flera år. Han berättade att han längtade efter sällskap eftersom han ofta känt sig ensam.
>
> De sista åren i Anders yrkesverksamma liv arbetade han på en konstnärsverkstad. Eftersom jag själv studerade konst utöver mitt arbete på gruppbostaden, tyckte jag att det var spännande att Anders också var konstnär. Jag föreslog att vi skulle måla tillsammans. Ganska snart märkte jag dock att tröskeln var hög för Anders att ta sig för att måla. Jag ställde fram målargrejorna så att det skulle bli lättare att komma igång. Ibland hade han ingen lust, men ibland satte han sig och började måla.
>
> När Anders började målade så satte jag mig bredvid och började måla själv. Snart upptäckte jag att vi började prata om andra saker när vi satt så. Det blev som ett avbrott i de vanliga samtalsmönstren. Ibland uttryckte sig Anders med så spännande och vackra formuleringar att jag stannade upp och skrev ned vad han sa. På så vis kunde vi fortsätta prata om det senare, tänkte jag.
>
> Jag skrev också ned Anders formuleringar i en period som var stressigare än vanligt på gruppbostaden. Då var det mest för att vi skulle kunna fortsätta konversationen trots att jag behövde gå ifrån och göra annat under tiden. När jag kom tillbaka läste jag upp vad han hade sagt, och så fortsatte han att prata om det.
>
> En dag sa Anders: "Det där var en dikt" när jag läste upp vad han hade sagt. Jag frågade om han ville lägga till något, han fortsatte dikta och jag skrev och läste upp. Efter en stund sa Anders att dikten var klar. Jag skrev rent den på datorn och skrev ut med stor text så att han kunde läsa den själv.
>
> Vi gjorde en poesipärm och Anders fortsatte att dikta på det här sättet. Eftersom vi satt och gjorde detta i gemensamhetslägenheten så kunde personalen se hur Anders diktade och jag skrev. Snart diktade Anders med hjälp av flera i personalgruppen. Hans poesipärm fylldes på. Andra i personalgruppen läste dikterna tillsammans med Anders, ställde frågor och lyssnade på hans funderingar.
>
> I och med att Anders uttryckte sina känslor och tankar i sin poesi så kunde vi alla lära känna honom bättre. Plötsligt hade vi hur många samtalsämnen som helst, vilket underlättade och utvecklade hans sociala samvaro med andra. Han fick bekräftelse och stärkte sin identitet som poet. Han inspirerade också andra boende till att börja dikta.
>
> (Frida Brengesjö, stödassistent).

Vad kan vi lära oss av denna berättelse om Anders?

Det händer i mötet

- Nyfikenhet och vilja att lära känna en individ.
- Hitta knutpunkter, gemensamma intressen. Gemensamt utforskande.
- Identifiera styrkor och bekräfta dem.

Inte kultur för kulturens skull

- När Frida lärde känna Anders så hade hon ingen aning om att han ville skriva dikter. Det var inget mål. Det var blev en process där dikterna blev resultaten.

Skapa förutsättningar

- Fridas uppgift som stödpersonal är att skapa förutsättningar för personlig utveckling. Det kan man göra genom att utforska individens intressen. Detta är en gemensam process där stödpersonalen bör låta individen själv definiera och styra resultaten och målen. Det var Anders som definierade att det han gjorde var poesi. Hur kan man utforska det vidare? Kanske erbjuda hjälp med att göra en diktbok?

Berättelsen om Anders målande och diktning illustrerar både Kvartettens värdegrund och hur man konkret kan arbeta för att skapa tillit och förändring.

4. Principbaserad pedagogik

Som utgångspunkt för Kvartettens arbete står den värdegrund, de principer och arbetssätt som presenterats ovan. I det här kapitlet ska vi fördjupa och konkretisera Kvartetten-modellen ytterligare. Men först en medarbetares berättelse om hur han kom att börja jobba på Kvartetten och den roll som pedagogisk utvecklare det lett till.

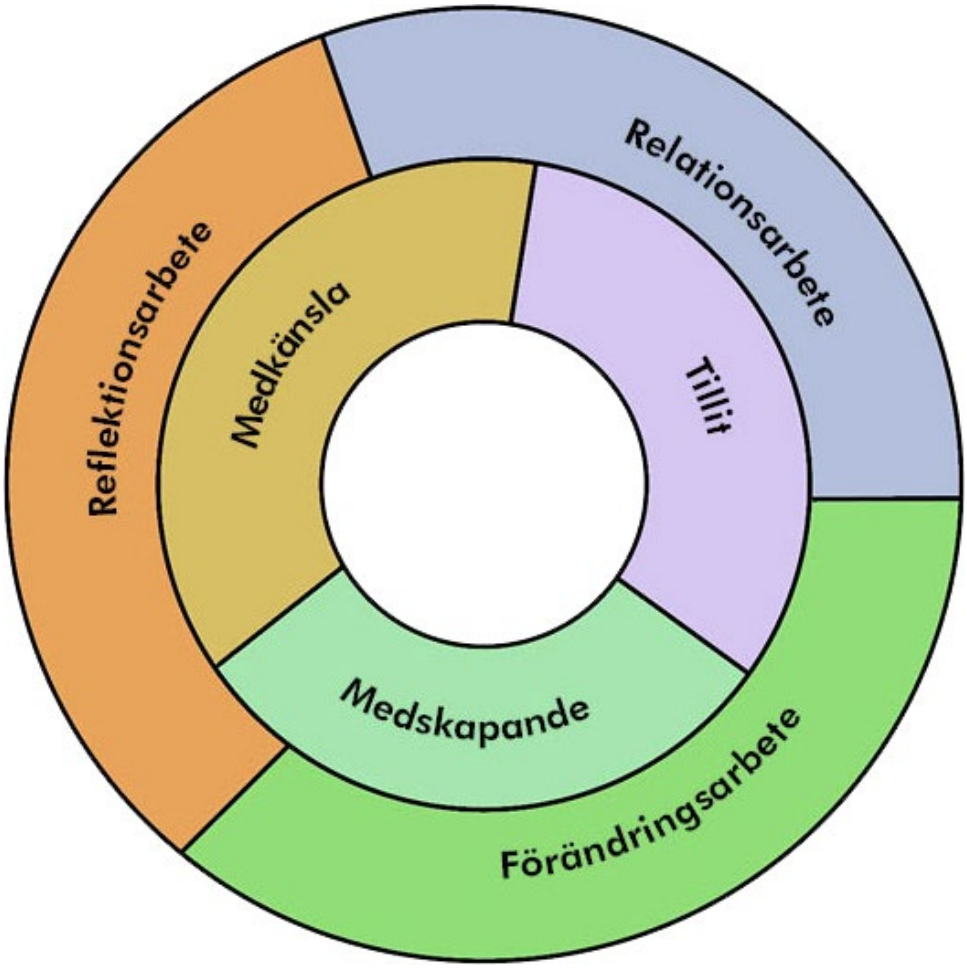
> Jag hamnade i Kvartetten av en slump. En vän till min sambo tipsade om att det fanns behov av en vikarie på ett gruppboende. Men det var ju inte det jag hade tänkt arbeta med. Jag var nyanländ i Sverige med en akademisk utbildning som inte alls hade med pedagogik att göra. Min svenska var fortfarande haltande och trög.
>
> Jovisst, jag hade jobbat med funktionshinder tidigare. Som sommarvikarie på en institution i Danmark - det var på den tiden när man fick anställa sina egna barn. Jag minns när jag som barn fick följa med min pappa till jobbet. Hur Thorkild alltid skulle lukta på mitt hår. Han som böjde alla toalettens järnrör med sina stora händer när han blev förbannad. Och till den institutionen återkom jag sedan som sommarjobbare.
>
> Jag hade varit med som ljudtekniker när institutionens rockband var på turné. 24 brukare och tre personal - precis så många som man kan klämma in i tre minibussar. Och sedan iväg till tre timmers rockkonsert. Det var också jag som bokade in dem till en fest på mitt gymnasium. Och till universitetets fredagsbar.
>
> Det finns något otroligt givande i mötet mellan brukare och det omgivande samhället. Något att lära sig. Ett annat perspektiv på livet. Där det är självklart att folk är olika, och att olika är bra.
>
> När jag kom till Sverige blev det Kvartetten av en slump. Efter några år i Kvartetten frågade Tomas mig om jag ville ha en ny roll. Förutom att jobba som vanlig personal på Munspelsgatans gruppboende skulle jag få delta på de andra enheternas personalmöten för att bidra med mina perspektiv hur man kan arbeta. Trots att jag saknar formell pedagogisk kompetens har jag fått ansvara för att utbilda mina kollegor i pedagogik. Min slumpmässiga anställning är nu på sitt tionde år.
>
> (Christian Lund Jensen, stödassistent)

Efter att ha arbetat ett tag i en principbaserad organisation, där arbetet utgår ifrån värden istället för specifika mål, har vi upptäckt att det har påverkat hur vi ser på pedagogik. Värdegrunden och principerna skapar en annan tillgång till arbetet. De blir ett filter som allt syns igenom och kan utvärderas i relation till. De blir en måttstock att ta med i alla viktiga beslut. Vi får lättare vid att ifrågasätta krav från omgivningen när dessa står i motsättning till våra värden. Det påverkar vår syn på oss själva, våra brukare och vårt pedagogiska uppdrag.

Denna förändrade syn på pedagogik är inget som tillkommit över en natt, utan är något som vuxit fram som en konsekvens av att vi återkommande har arbetat med principer - med vår värdegrund. De allra flesta organisationer har en värdegrund, men det är först när värdegrunden blir en del av vardagen som den får en reell betydelse. Genom att ständigt referera till och lyfta fram värdegrunden har den påverkat vårt arbetssätt och våra pedagogiska diskussioner.

Även om vi som personal från början har varit medvetna om att vi arbetar utifrån bestämda värden var det först 2019 som det blev tydligt att vårt principbaserade arbetssätt hade lett till ett annat sätt att tänka pedagogiskt. År 2019 satte vi igång arbetet med denna rapport. Samma år hade vi en planeringsdag om feedback och förändringsarbete där vi upptäckte hur mycket värdegrunden finns med i vår pedagogik.

De tre principerna



Figur 5 Kvartetten-modellen

I Kvartetten arbetar vi med tre principer – medkänsla, tillit och medskapande. Det är de tre principerna som tillsammans formar utgångspunkten för vårt arbete – fundamentet vi står på. I vardagen är det dock inte så att vi pratar om att: "Nu ska vi arbeta med medskapandeprincipen". Istället har vi en värdegrund som vi refererar till. Värdegrunden innehåller alla tre principer, och är enklare att arbeta med i vardagen.

Värdegrunden – en fördjupning

Boende Kvartetten har som vi tidigare redovisat två grundläggande värden som ligger till grund för vårt arbete:

1. Alla boende har förmågor och kan utvecklas och växa utifrån sin egen unika person.
2. Jag är en aktiv del av lösningen.

Men vad betyder det egentligen? Den första del av värdegrunden säger något om hur vi ska förhålla oss till våra brukare. De har förmågor. Det vill säga att de har resurser och tillgångar. Att de inte enbart har en funktionsnedsättning. Att de kan erbjuda världen någonting. De har samma värde som alla andra. De har förmågor och kan utvecklas och växa. Precis som alla andra utvecklar våra brukare sig genom livet och har förmågan att skapa sig en bättre tillvaro. Det finns inga hopplösa fall, inga personer som är omöjliga att handskas med. Alla kan ta små steg i

riktning mot ett rikare liv. Vi har alltså en grundläggande tillit till att alla kan växa och bli en bättre version av sig själva.

De kan utvecklas och växa utifrån sin egen unika person. Det finns ingen generell metod som kan användas på alla för att få ett bra resultat. Tvärtom är utgångspunkten för utveckling den egna unika personen - och på något vis är det personen själv som ska bestämma hur och på vilket sätt hen vill växa och utvecklas. Det finns alltså en egenmakt hos brukaren som måste stå i centrum av det pedagogiska arbetet – och en tillit till att brukaren själv äger förmågan att växa. Om vi vill hjälpa brukaren att växa måste vi därför först förstå brukarens egen unika person – vi måste ha medkänsla.

”Jag är en aktiv del av lösningen” säger någonting om hur vi ska förhålla oss till vårt arbete. Att vara en aktiv del av lösningen handlar om att hitta vägar för att påverka de situationerna som uppstår på vårt arbete; men det handlar även om att det finns en relation mellan oss och brukarna. Att vi är tillsammans om någonting. Att både personal och boende är medskapande i att skapa lösningar.

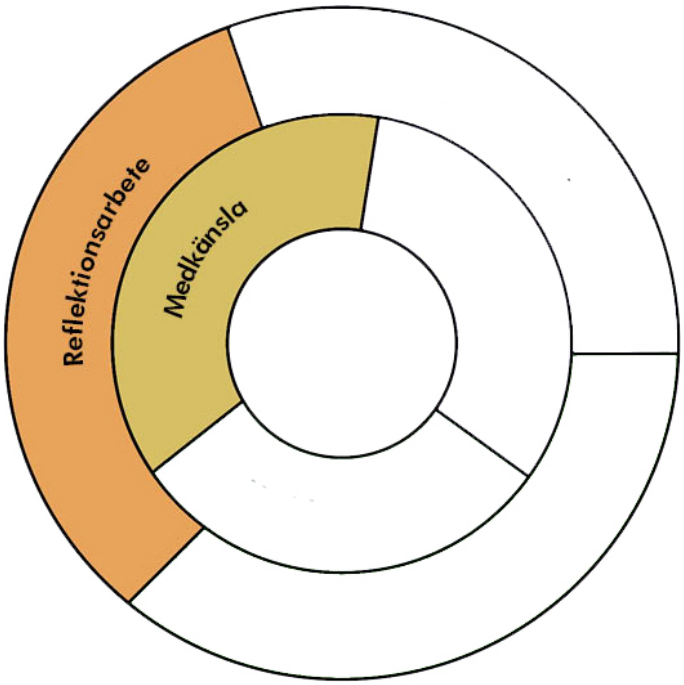
> Anders har svårt med saker som är enkla för andra. När han äter hamnar kaffet på skjortan och mycket av maten på golvet. Anders har en tydlig funktionsnedsättning. Men Anders kan måla uttrycksfulla målningar. Anders kan författa dikter som berör. Anders har en konstnärlig förmåga som är beundransvärd. Genom att vara sin egen unika person sätter han ett tydligt avtryck i sin omgivning.
>
> Det var ett plötsligt infall som gjorde att Anders nu kan kalla sig diktare. Anders gillar att filosofera. En personal bestämde sig för att skriva ner vad han sade och läsa upp det för honom efteråt. Hans ordström hade form av en dikt. Anders skrattade till och blev rörd. Fler i personalgruppen upprepade samma metod. Genom att göra det som Anders inte kan medan Anders gör det han är bäst på skapas konst. (

Lisa vill att alla på boendet sätter in sina saker på ”rätt” sätt i diskmaskinen Personalen agerade först med att försöka få henne att förstå att det som är rätt för henne kanske inte är det för någon annan. Det fanns en rädsla att hon skulle styra de andra i köket och att det resulterar i konflikter mellan brukare och det begränsade deras möjligheter till bra lösningar. När det gavs tillit till brukarna blev situationen avdramatiserad. De lämnade sin disk på ett bord och hon la in allt i maskinen, ingen behövde gå på tå och bevaka aktiviteten

Vi har valt att arbeta med principerna genom att dela våra metoder upp i tre olika arbetssätt. Denna uppdelning har mest ett pedagogiskt syfte.

Reflektionsarbete

De principer som vägleder vårt arbete omsätts i praktik genom en rad olika arbetssätt. En rad av dessa kan samlas under rubriken reflektionsarbete. Med frågan varför ständigt närvarande skapas en förståelse på det man gör. Med förståelse får vi en hanterbarhet och meningsfullhet.



Figur 6 Reflektionsarbete

Medkänsla och reflektion

Det är ett stort privilegium att arbeta med människor som har ett funktionshinder. Tänk att få ta del av människors liv på nära håll och livets alla uppgångar och nedgångar. Få stödja någon som faktisk behöver hjälp. Att göra skillnad.

Men med varje privilegium följer ett stort ansvar. Familjeterapeuten Jesper Juul skriver följande i sin bok *Ditt kompetenta barn* ungefär så här*:* "Det finns inget som kan vara så förödande för en människa självvärde som att vara beroende av andra". Vi har ett enormt ansvar för att det stöd vi ger - den hjälp vi erbjuder – inte gör skada för den människan vi stöttar.

I Kvartetten har vi principen om medkänsla. För att bli bättre på att visa medkänsla arbetar vi därför med reflektion. Vi måste ständigt reflektera över det vi gör. Går vi åt rätt håll? Hjälper vi brukaren eller håller vi hen fast i skadliga mönster? Främjar vi hens känsla av ett lika värde eller skiljer vi fortfarande på hen och oss? Vi måste förstå den andra, förstå oss själv och lära av våra misstag.

I denna del kommer vi beskriva vårt reflektionsarbete, en central del av Kvartetten-modellen.

Agera och reflektera

Figur 7 Agera och reflektera

Reflektionsarbete kan reduceras till två beståndsdelar: agera och reflektera.

- När vi **agerar** så gör vi någonting i situationen. Vi får en tanke och handlar utifrån den, eller vi reagerar på något som någon annan gör.
- När vi **reflekterar** så tänker vi över situationen. Vi försöker förstå vad som hände och varför, och vi överväger hur vi ska agera nästa gång.

Den största skillnaden mellan resultatfokuserat arbete och reflektionsbaserat arbete är, att frågan "varför?" är ständigt närvarande i reflektionen. När vi arbetar med mål och resultat är det tydligt vad som måste göras men det saknas ofta en förståelse av varför det måste göras.

> Alla brukare ska ha en genomförandeplan. Det står i lagen. Alla ska ha en genomförandeplan, om inte brukaren tydligt väljer att inte ha en. Richard har varit tydlig med att han inte vill ha en genomförandeplan och att han inte vill ha att det finns någon dokumentation om honom. Så enligt lagen finns det ingen anledning för oss att göra en genomförandeplan för honom. Men kan det finnas en poäng i alla fall?
>
> Personalen reflekterar över genomförandeplanen. En genomförandeplan är en översikt över de insatser som ska genomföras med brukaren. Samtidigt ska den utformas med respekt för hans integritet och självbestämmanderätt, och han ska vara delaktig. Sedan har Socialstyrelsen en rad råd till hur en genomförandeplan bör utformas; men det finns skillnad på bör och skall.
>
> Självbestämmanderätt, integritet, delaktighet. Det som Richard har kämpat för att uppnå hela sitt vuxna liv. Personalen pratar med Richard och vi kommer fram till att han inte ska ha en genomförandeplan. Istället ska han ha ett kontrakt. Kontraktet börjar såhär:
>
> "Detta kontrakt är viktig information om mig. Det tydliggör hur jag vill ha det i kontakten med personer som har som arbetsuppgift att ge mig stöd. Kontraktet har jag gjort för att jag vill att det inte ska finnas en genomförandeplan för mig. Jag vill att du läser igenom det noggrant och underskriver kontraktet."
>
> I kontraktet definierar Richard tydligt ramen för vårt arbete. Istället för en genomförandeplan skapar vi ett rättighetsdokument som kan stärka Richard i relationen till sin omgivning.

Berättelsen om Richards kontrakt är viktig. Den visar vad som händer, hur vi agerar, när vi reflekterar över varför vi gör det vi gör.

I en resultatorienterad organisation finns det tydliga mål för när man har lyckats med sitt arbete. Det gäller att se till att alla brukare har en genomförandeplan. Men i Kvartetten är reflektionen central. Det är på så vis att vi kvalitetssäkrar vårt arbete. Om vi inte ständigt reflekterar över vårt beteende finns det en risk att vi gör ett dåligt jobb. I värsta fall kan det leda till att brukaren vantrivs eller blir utsatta för övergrepp.

En brukare på ett av våra gruppboenden blev tidigare uppfattad som farlig. Det fanns en historia runt honom som att han ”hade fixeringar” och var utåtagerande. Personalen lärde sig att skydda sig själva och varna nya anställda om risken för våld. De visste inte bättre.

En personal såg på honom med nya ögon. Personalen reflekterade över brukarens situation och beteende. Det var någonting som inte stämde i den vidtagna sanningen. Brukaren var inte farlig – det var en förråad situation som gjorde honom farlig. Han fick ständigt inordna sig efter en vardag på gruppboendet som inte passade till hans behov. Som reaktion riktade han sin frustration mot sin omgivning. Tillsammans ordnade personalen och brukaren en egen lägenhet till brukaren. Nu levar han ett självständigt liv på egna villkor och är gladare än han varit någonsin tidigare. Nu vet vi bättre.

Just för att vi i Kvartetten har fokus på reflektionen framför målet har vi arbetat med en rad processverktyg som ska hjälpa oss med att bli bättre på att agera och reflektera.

Feedback

Ett grundläggande verktyg när man arbetar med reflektion är feedback. Feedback handlar om att ge respons på ett konstruktivt sätt så att motparten kan lära någonting av det. Vi söker hela tiden respons från vår omgivning, och det samma gör våra brukare, våra kollegor och våra chefer. Om vi får konstruktiv respons kan vi växa - men om feedbacken är destruktiv finns det risk att vi utvecklas negativt.

Därför har vi i Kvartetten arbetat mycket med att bli bra på feedback. Professionell feedback är något som vi kan längta efter men inte alltid får. Det beror på att det är svårt att rikta kritik mot en kollega, speciellt för oss som arbetar med relationer. Då kan kritik av det professionella agerandet lätt uppfattas som en kritik av hela personen. Därför är feedback förknippat med rädsla - för tänk om hen inte accepterar det som sägs utan istället blir arg på den som ger feedbacken. Då riskerar det att skapas en konflikt.

Det som ofta händer när vi inte ger feedback är att vi istället pratar om personen när hen inte är närvarande. Återkopplingen når aldrig fram men blir istället till skvaller i personalrummet. Den uteblivna feedbacken kan istället bidra till att skapa en konflikt byggd på skvaller.

Därför har vi övat oss på att ge feedback. Det finns många feedback-modeller; till exempel hamburgare-modellen där feedbacken är ”biffen” som ska packas in i mjukt hamburgerbröd i form av något positivt i början och något positivt i slutet. Med det resultatet att mottagaren efter ett tag bara lyssnar efter ”biffen”. Vi har arbetat med en annan metod, Kvartettens feedbackmodell.

Kvartettens feedbackmodell

Du har kanske fått höra att du är “duktig” eller “bra” någon gång. Det kan såklart vara skönt för dig att veta att andra tycker om det du gör. Men om du ska utveckla dig måste det bli tydligt varför andra tycker du är duktig eller bra.

Vår feedback-modell är ett verktyg för att ge återkoppling på ett sätt som tvingar oss att bli konkreta i vår feedback. Feedback bli konkret och användbar när den innehåller en observation och en reaktion.

Figur 8 Kvartettens feedback-modell

- **Observationen** är hur du upplevde händelsen som du vill ge feedback på. Det är en beskrivning av situationen som du såg den.
- **Reaktionen** är den effekt som händelsen hade på dig – vilka tankar du fick, vad du kände i situationen, hur du tolkade situationen. Det är också hur du upplevde att andra reagerade på situationen.

Både din observation och din reaktion är DIN personliga upplevelse av situationen och kan därför inte diskuteras. Mottagaren kanske hade en annan upplevelse, och genom att framlägga din upplevelse öppnar du upp för en reflektion över det som inträffade. När ni har delat upplevelserna kan du eventuellt ge en rekommendation.

- **Rekommendationen** är ett förslag till förbättring som du kan ge, om det efterfrågas av mottagaren. Det är din åsikt och din lösning på situationen, men det är inte den enda möjliga.

Figur 9 Kvartettens feedback-modell igen

Bra feedback bygger på…

- En positiv intention. Känn efter. Vill du den andra väl? Är det tydlig för dig och den andra? Om din positiva intention inte är tydlig då kanske du ska låta bli att ge feedback.
- Timing. Är det rätt tidpunkt? Tror du att mottagaren är redo att ta emot? Rätt tidpunkt är så nära upplevelsen som möjligt och helst när ni är ensamma.
- Tydlighet. Är det tydligt vad feedbacken riktar sig emot? Vet mottagaren vad hen ska göra annorlunda eller fortsätta göra? Om du inte är tydlig, då är det lätt att ta feedback som en personlig kritik.
- Jag-språk. Ingen "man" - alltid "jag". Gå inte i svenska språkets värsta fälla, att säga "man" tycker, "man" upplevde etcetera! När du säger man, vet mottagaren inte vems upplevelse det är, om det är DIN upplevelse eller hela personalgruppens upplevelse.
- Nyfikenhet. Vill du veta varför mottagaren gjorde som hen gjorde eller har du redan skapat dig en åsikt? Ibland är den bästa feedback att ställa en fråga.

(Christian) Anders berättar för mig, att han är rädd för en annan personal. Han har svårt att förklara varför. Jag bestämmer mig för att det är något min kollega behöver veta, så att hon kan förbättra relationen till Anders.

Jag väntar till vi är ensamma på kontoret och berättar det Anders har berättat för mig (Observationen).

Jag berättar även att det kändes jobbigt att höra att han känner så, och att jag tyckte hon borde veta om det (Reaktionen).

Min kollega tycker det är jobbigt att Anders är rädd för henne, men hon säger att hon är glad för att jag har berättat för henne (Feedback på min feedback).

Tillsammans undersöker vi vad som gör att Anders blir rädd för min kollega och vad hon kan göra annorlunda (Rekommendationen).

Min kollega kommer fram till att hon ska bete sig mjukare gentemot Anders. I tiden efter förbättras deras relation. Anders är inte rädd för min kollega längre.

Det kan vara svårt att vänja sig vid att ge feedback på det här viset, och ibland glöms feedbacken bort. Därför kan det vara bra att öva sig. Ta chansen när du ser din kollega göra något som du tycker om. Beskriva vad du ser och varför du tycker om vad du ser.

På en planeringsdag gjorde vi en övning där alla skulle ge positiv feedback till varandra - personalen skulle uppskatta varandra. Alla fick en halv timme till att tänka på något positivt att säga om var och en och efteråt fick alla i turordning ta emot gruppens uppskattande. Det blev mycket tårar. En av deltagarna sade att hon aldrig hade hört så mycket positivt om sig själv i hela sitt liv.

Strukturerad reflektion

Ibland hamnar vi som personal i situationer som kan vara svåra att hitta lösningar på. Ofta rör det sig om att en brukare har ett beteende som vi inte vet hur vi ska hantera. Då kan en strukturerad reflektion hjälpa med att hitta nya lösningar. En person tar på sig ansvaret att styra reflektionen genom att ställa frågor till personalgruppen. Strukturerad reflektion kallas även för coaching.

Therese är en ung kvinna med Downs-syndrom. Nu har Therese slutat gå till sin dagliga verksamhet. Tidigare har hon haft mycket glädje av att gå på daglig verksamhet, och det har varit en självklar del av hennes vardag. Men inte nu längre. Det skapar frustration. När en person alltid är hemma är det svårt att boka in aktiviteter med de andra på boendet, t.ex. tandläkartider, då Therese tidigare har rymt från boendet och behöver att någon har koll. Therese är dessutom ung, och personalen är oroliga för att hennes liv kommer bli tråkigt om hon alltid stannar hemma.

För att lyckas med strukturerad reflektion bör utfrågaren ha två utgångspunkter: Den första är att personalen känner situationen mycket bättre än utfrågaren. Hens roll är inte att komma med lösningar som personalen sedan ska verkställa. Personalgruppen intar rollen som experter, och det är deras uppgift att hitta de bästa lösningarna. Utfrågarens roll är att stötta personalgruppen i sin reflektion.

Den andra utgångspunkten är att någon måste representera brukarens perspektiv, och att det måste vara utfrågaren. Brukaren sitter inte med på feedbackmötet. Hon finns inte närvarande för att uttrycka sina tankar och behov. Och om hon fanns med på mötet är det inte säkert att hon skulle klara av att göra sig förstådd. Ändå måste den lösning vi kommer fram till vara en som vi tror hon kommer gilla och kan genomföra. Utfrågaren är ansvarig för att synliggöra brukarens perspektiv.

I en strukturerad reflektion används en frågeteknik till att styra reflektionen. Frågetekniken går ut på att ställa frågorna i en bestämd ordning. I början försöker utfrågaren ställa frågar som ska ge en bra beskrivning av den nuvarande situationen med brukaren. Man kan säga att utfrågaren tar på sig detektivhatten. Hen letar efter fakta:

När slutade Therese gå till sin dagliga verksamhet? Hände det plötsligt eller gradvist? Hur säger hon att hon inte vill gå till daglig verksamhet? Vad gör ni för att få henne att gå dit? Har något förändrats på hennes dagliga verksamhet? Hur kommer hon till daglig verksamhet?

Det visade sig att för ett år sedan blev ett stort antal dagliga verksamheter i stadsdelen samlat på ett ställe, och efter ett halvår ville hon inte längre dit. Personalen på gruppboendet och på daglig verksamhet har försökt övertala henne, men hon vägrar. De försöker förbereda henne genom seriesamtal - en metod där man använder tecknade serier till att visa vad som ska hända. Hon säger ja dagen innan, men nej dagen efter. Daglig verksamhet

ringer henne också för att övertala henne att komma till jobbet. Personalen har även försökt promenera med henne till daglig verksamhet. Men hon vill inte dit.

Det frågas även efter hur vardagen ser ut. Vad gör Therese när hon är hemma? Hur ser hennes dag ut? När vaknar hon? Är hon i sin lägenhet hela dagen eller kommer hon ut? När?

När Therese är hemma sitter hon mycket framför Tv:n eller spelar spel på sin mobil. Ibland kommer hon ut, särskilt när någon hon tycker extra mycket om jobbar. Då vill hon skoja och ha kontakt. Personalen har sagt att hon får fixa mat själv när hon är hemma, och det klarar hon av.

När gruppen tillsammans med utfrågaren har fått en tydlig gemensam bild av situationen försöker utfrågaren ställa frågor som kan ge en djupare förståelse. Tanken är att ställa frågor som ger nya perspektiv på situationen - frågorna ska liksom cirkla runt situationen från alla tänkbara vinklar. Utfrågaren frågar om relationer. Om hur det är i andra situationer. Vad det är som skiljer just denna situation från de andra. Man kan säga att utfrågaren tar på sig rollen som antropolog: För att förstå situationen måste vi förstå den komplexa sammanhang som skapar situationen.

Hur mår Terese på gruppboendet? Hur har hon det med de andra boende? Vilka sammanhang trivs hon i? När drar hon sig undan? Följer hon med på aktiviteter? Hur är hon då? När blir hon arg eller upprörd? Hur uttrycker hon det?

Personalen berättar att Therese ofta undviker stora sammanhang. Hon håller sig i utkanten av gruppen. När det är middag på boendet väljer hon ofta att äta inne hos sig eller komma sent. Varje vecka är det boendemöte på gruppboendet där personal och boende pratar om saker som vidrör gruppboendet. Therese deltar på boendemötet, men bara varannan vecka när en annan boende är borta och den stolen är ledig.

Istället uppsöker Therese en-till-en-situationer med personalen. Då kommer hon ut och vill busa och ha kroppskontakt. Therese har nästan inget språk, så kroppskontakt är en viktig del av hennes kommunikation.

Therese följer ibland med på aktiviteter. Då är hon ofta väldigt nöjd och full av energi. Men sedan slocknar hon helt. Det händer ibland att hon somnar på ett café - hon kan sitta upp och sova. Eller att hon somnar i bussen på vägen hem.

Hon har tidigare haft konflikt med en annan brukare på gruppboendet, men det har blivit bättre. De undviker varandra istället. Hon har tidigare betett sig hotfullt mot de andra på gruppboendet och mot personal, men även detta har minskat betydligt.

För i tiden oroade personalen sig för att Therese ska rymma, men den oron finns inte kvar längre. (Här ställs frågan varför?) Det var länge sedan hon rymde, och hon visar inga tecken på att det kommer hända. Tvärtom verkar hon trivas mer och mer på gruppboendet.

Har det hänt några förändringar nyss som kan ha påverkat Tereses beteende?

Hon har tidigare haft en chaufför som hon gillade mycket. Han har slutat, och Therese har fått en ny. Personalen tror att den nya chauffören kan bli någon som hon skulle kunna tycka om, så de tror inte att chaufförsbytet har haft avgörande betydelse för att Therese har slutat på daglig verksamhet.

Daglig verksamhet har ändrat sig en del sedan flera verksamheter samlades på ett ställe. De kan erbjuda fler olika aktiviteter, och det finns mer variation i vardagen. Brukarna kan själv välja vad de vill göra på dagen, och arbetsgrupperna på daglig verksamhet är därför lösare - man jobbar inte med samma person varje dag. Om Therese går dit finns det alltså mängder med intressanta saker hon kan göra. Det har hänt några episoder på daglig verksamhet med hot och våld mellan en annan brukare och personal, men personalen på gruppboendet har inte sett en reaktion på detta från Thereses håll.

Genom att ställa frågor och följa upp på det personalen berättar skapas en djupare förståelse av situationen. Det finns redan i personalgruppen en detaljerad kunskap om situationen, men den har inte systematiserats. Frågorna hjälper personalgruppen att upptäcka nya sammanhang och kedja ihop olika fenomen. Frågorna leder till att personalgruppen kan skapa teorier om varför situationen finns.

När vi skapar en gemensam förståelse av en situation är det viktigt att påminna varandra om att vår förståelse enbart är en teori. Vi kan aldrig känna hela sanningen. Vi kan inte veta vad som pågår i den enskildes inre universum. Vi har inte tillgång till hennes känslor eller hennes upplevelse av världen. Men vi har en teori. Och en teori kan vi testa.

Den teori som framkommer om Terese är att hon lätt blir överstimulerat. Hon klarar inte av större sammanhang. För många sinnesintryck gör att hon blir utmattat och trött. Därför väljer hon mindre sammanhang där hon kan kontrollera hur mycket intryck hon får.

Det finns stöd för teorin i personalens berättelse om Terese. Att hon söker en-till-en-situationer och att hon slocknar efter roliga aktiviteter. Även om hon tycker om sin dagliga verksamhet och de aktiviteter som finns där, så blir hon kanske överstimulerat av för många människor. När alla dagliga verksamheter samlades på ett ställe blev det kanske för mycket för Therese att hålla koll på.

Teorin kan förklara varför Therese stannar hemma, fast hon tycker om sin dagliga verksamhet. Det är kanske inte att hon inte vill, men hon kan inte överskåda att säga ja. Så hon väljer att stanna hemma där hon kan kontrollera sinnesintrycken. TV och mobilspel använder hon då för att bli stimulerat men utan att bli överstimulerad.

När personalen har skapat en gemensam teori som rimligen kan förklara situationen flytts fokus till möjliga lösningar. Utfrågaren tar på sig rollen som framtidsforskare som frågar: "Vad om...?" Tillsammans cirklar vi runt situationen för att hitta lösningar. Vi undersöker vilka möjliga lösningar som personalgruppen tror mest på och har möjlighet att genomföra. När personalen hittar på en lösning är det utfrågarens ansvar att se till att lösningen undersöks noggrant. Går lösningen att genomföra? Vad föreställer gruppen sig kommer att hända?

Om det är så att Therese lätt blir överstimulerad, kan det finnas ett sätt att skärma henne mot stimulans när hon är på jobbet? Vad skulle hända om hennes aktiviteter på daglig verksamhet var mer rutinpräglade istället för varierade? Kan daglig verksamhet ändra på något så att Therese inte behöver delta i större sammanhang? Skulle det göra skillnad om det alltid var samma personal som träffade henne vid ingången och var med henne under dagen?

Det blir tydligt att många av de lösningarna som framkommer involverar ett samarbete med daglig verksamhet. Därför undersöker vi om personalgruppen tror att ett sådant samarbete är möjligt. Så att vi inte landar i en lösning som är omöjlig för gruppen att genomföra.

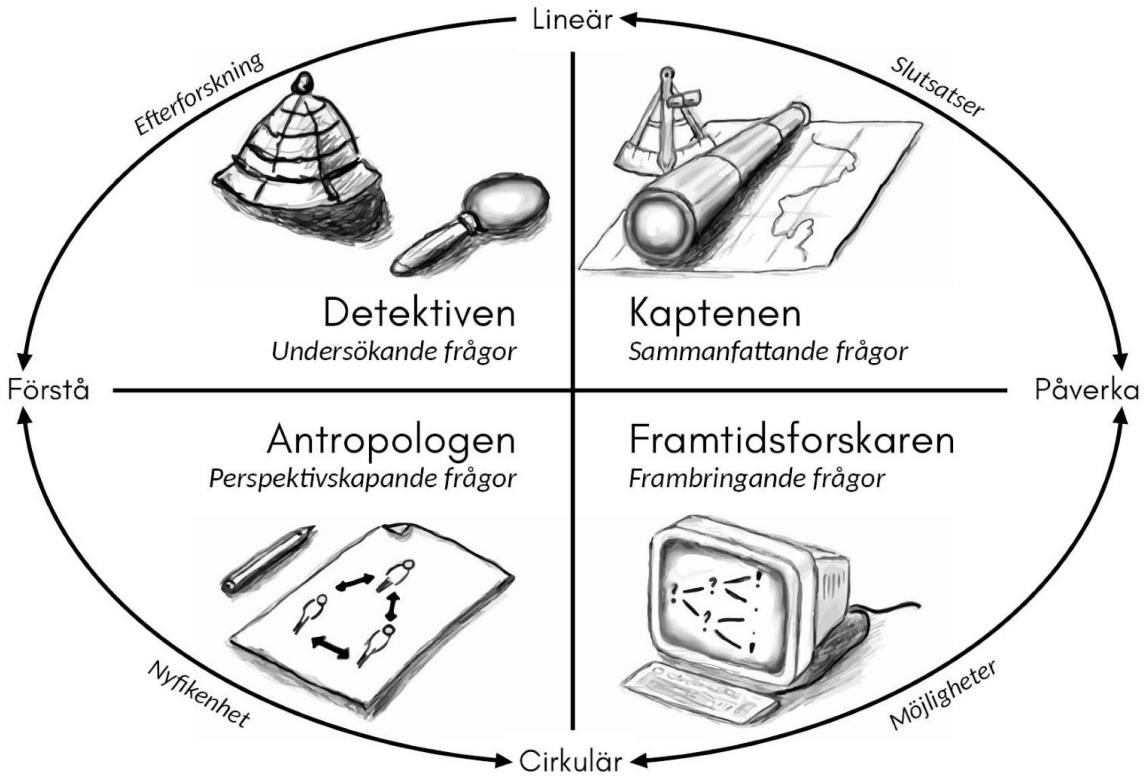
Sista steg i en strukturerad reflektion är att gruppen ska bestämma sig för en eller flera lösningar. Utfrågaren tar på sig kaptensrollen och frågar: Vad vill vi göra? Vem gör vad? När? Hur? Det måste bli tydligt för gruppen vad som har bestämts och vem som ska ansvara för att lösningen blir verklighet.

Personalen bestämmer sig för att kontakta Tereses dagliga verksamhet för att se om ändrade rutiner kan göra det lättare för Terese att åka till jobbet. Det bestäms vem som ska kontakta daglig verksamhet och på vilket sätt. Gruppen bestämmer sig även för att följa upp och utvärdera om en månads tid. Då blir det tydligare om vår teori om situationen stämmer. Eller om nya perspektiv har framkommit som gör att vi bör hitta en ny lösning.

Nu följer en kort sammanfattning av strukturerad reflektion: En person tar på sig ansvaret att ställa frågor till personalgruppen för att skapa en djupare förståelse av en komplicerad situation. Under reflektionen ställer utfrågaren frågor i en bestämd ordning genom att ta på sig olika roller:

1. Rollen som detektiv: Det frågas om vad som har hänt. Detta kallas lineär förståelse, för att frågorna handlar om personalens upplevelse av situationen.
2. Rollen som antropolog: Det frågas om relationer och sammanhang. Detta kallas för cirkulär förståelse, för att frågorna kretsar runt situationen och försöker hitta nya vinklar som kan ge en djupare förståelse.
3. Rollen som framtidsforskare: Möjliga lösningar undersökas, och gruppen föreställer sig de möjliga konsekvenserna av varje lösningsförslag som framkommer. Detta kallas cirkulär påverkan för att frågorna handlar om alla personalens handlingsmöjligheter, men ännu har inget beslut fattats.
4. Rollen som kapten: Frågor ställs som ska hjälpa personalen att bestämma sig för vilken lösning de tror har störst chans att förbättra situationen. Och de andra möjliga lösningarna sorteras bort. Detta kallas för lineär påverkan.

Frågeordningen kan illustreras som ett hjul såhär:



Figur 10 Strukturerad reflektion

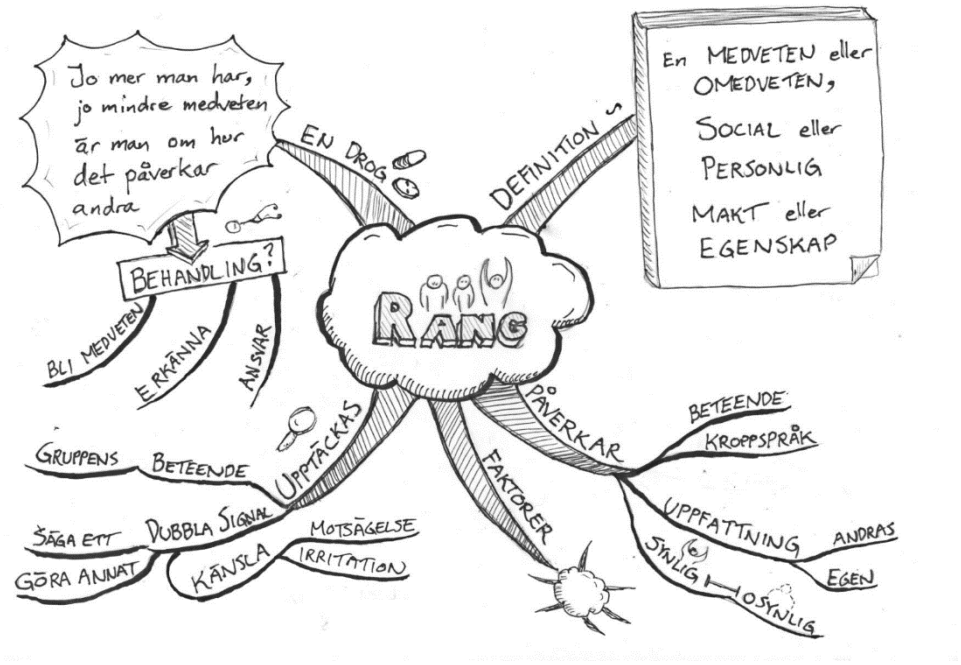
Makt – alltid närvarande

Makt finns i alla relationer. Ibland är den uttalad, som när chefen träffar personalgruppen, men ofta är vi inte medvetna om makten, trots att den alltid finns med oss. Som personal har vi en enorm makt över våra brukare. Brukaren befinner sig i en underordnad situation där hen behöver vårt stöd, och det ger oss som personal makt.

Speciellt äldre brukare, som har upplevt äldre tiders pedagogiska strömningar, är vana att lyda auktoriteter utan att ifrågasätta. Stora delar av deras tillvaro har präglats av att någon annan bestämmer.

Vi som arbetar i omsorgsverksamheter kan hamna i situationer där vi accepterar makten uppifrån mer än vi egentligen borde. I vår önskan om att göra tillvaron så bra som möjligt för våra brukare kan vi ställa upp på mer än vi borde, till exempel i situationer med ökade behov men begränsade ekonomiska resurser. Eller när vi accepterar kontrollsystem utan att ifrågasätta nödvändigheten av dem. Utifrån både ett brukarperspektiv och ett personalperspektiv är det därför viktigt att arbeta med makt.

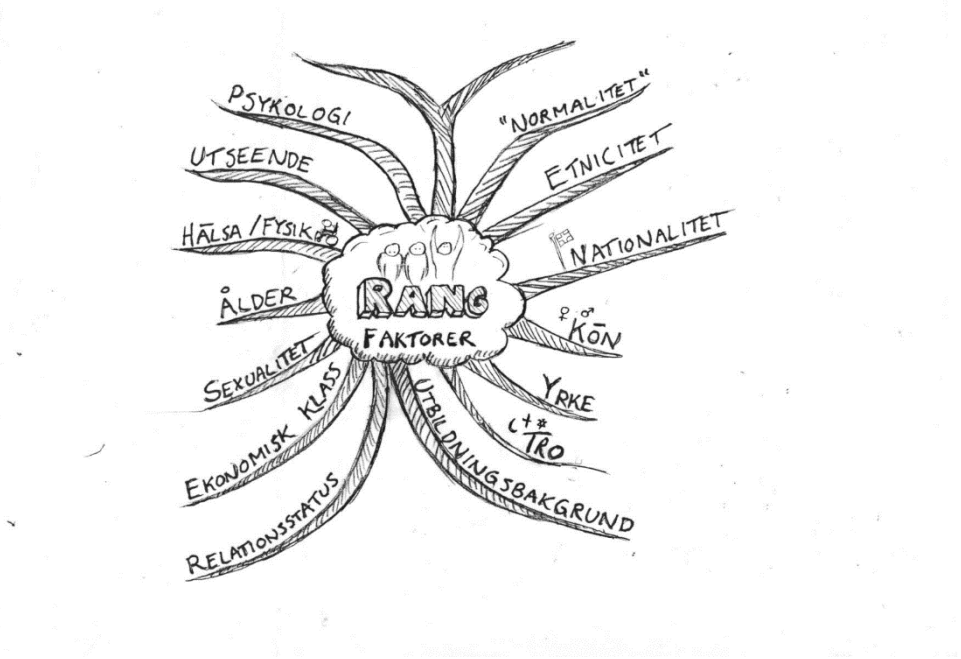
För att förstå makt kan vi använda oss av begreppet rang. Rang är utvecklat av Arnold Mindell och kan beskrivas som summan av de privilegier och det inflytande som vi åtnjuter i en grupp. Har du hög rang i gruppen kommer du automatiskt ta mer plats än en person med låg rang, och du har större makt att påverka gruppen.



Figur 11 Rang

En persons rang i en grupp kan bero på många saker. Några av de privilegier vi åtnjuter har vi själv förtjänat genom de val vi gjort i livet. Andra privilegier fick vi med oss från födelsen. Vår rang är inte konstant - den förändras från ett ögonblick till ett annat beroende på situationen och dynamiken i gruppen.

Det nedan finns en bild som illustrerar flera olika typer av faktorer som påverkar din rang:



Figur 12 Faktorer som påverkar rang

Enligt Arnold Mindell gäller det att ju högre rang vi har, ju mindre medvetna är vi om hur vår rang påverkar andra. Samtidigt är vi ofta känsliga för andras rang och hur den påverkar oss. Vi

kan känna tydligt när en annan i gruppen tar upp all plats och taltid på ett personalmöte, men det är mycket svårare att bli självmedveten när vi gör samma sak.

> (Christian) På min arbetsplats delade jag och en kvinnlig kollega ansvaret för en brukare. En dag berättar min kollega för mig att hon känner sig stressad för att de andra i personalgruppen ständigt kommer med saker som hon ska lösa rörande brukaren. Jag blir förvånad. Det är ingen som har berättat för mig att det finns saker som ska lösas, trots att vi har ett tydligt gemensamt ansvar. Varför? Troligen för att jag har högre rang i gruppen.

Många (alla?) brukare är vana att ha lägre rang än sin omgivning. Det kommer till uttryck på olika sätt, till exempel genom att fråga om tillstånd inför varje litet inköp. Eller att föredra att prata med personalen framför andra brukare. Ofta finns det en hierarki i en brukargrupp där några brukare är noggranna med att tydliggöra att de står över andra brukare.

Men även i personalgruppen finns det hierarkier av rang, till exempel mellan fast personal och vikarier. Eller mellan chef och medarbetare. Det är därför viktigt att vi förhåller oss till vår rang – och försöker bli medvetna om hur det påverkar andra. När vi är medvetna om de faktorerna som ger rang kan vi arbeta med dem. Här är ett exempel:

> Nasrin arbetar på gruppboendet. Hon är omtyckt av brukarna men hon behöver utveckla sin svenska. Det är fortfarande mycket hon inte förstår. En dag har vi därför språklektion på boendet. Anna och Kerstin, som bor på gruppboendet, undervisar Nasrin i betydelsen av svenska uttryck som "paltkoma", "sussa på örat", "ingen ko på isen". Det skrattas mycket. Båda Anna och Kerstin verkar oerhört nöjda med att få undervisa Nasrin. Nasrin är också nöjd. Efteråt pratar de om hur roligt de hade det.

Exemplet visar vad som händer när vi lyfter fram egenskaper hos brukarna där de har högre rang än personalen. Då händer något i relationen mellan oss. Vi blir för en stund mer jämlika. På samma sätt kan det vara bra för ett arbetslag när personalen aktivt pratar om rang. Ställs det till exempel olika krav på manlig och kvinnlig personal? Vem tömmer oftast diskmaskinen? Det är viktigt att prata om för att utjämna olikheter i rang.

Maktlöshet och vanmakt

Även om personalen har en betydande informell makt i relation till de boende finns det samtidigt många situationer där vi kan känna oss maktlösa. Det behöver vi stanna kvar och reflektera över. En känsla av maktlöshet kan framkomma i olika situationer. Här är ett par exempel:

- Situationer med krav som kommer utifrån och inte går att påverka, till exempel krav från sjuksköterskor och läkare, som för att garantera att de boende får rätt medicinsk vård kan ställa krav som krockar med vårt förhållningssätt.
- Anhöriga som kräver åtgärder av oss som vi inte är bekväma vid.
- Reglar och lagar som ställer till det för oss, till exempel förändringar i arbetstidsregler som gör att vi får försämrade arbetstider.
- Perioder där de ekonomiska ramarna inte räcker till för att täcka verksamhetens behov.
- Situationer med de boende där vi känner att vi inte har rätt verktyg, särskilt i situationer med hot och våld.

Alla dessa situationer och fler därtill kan bidra till en känsla av vanmakt, det vill säga oförmåga att företa sig något på grund av yttre elller inre omständigheter. Känslan av vanmakt kan vara förödande för personalgruppens arbetsmiljö, och det kan lätt uppstå konflikt om vi har olika syn på situationen. Tyvärr är det svårt att undvika att hamna i situationer av vanmakt. Det är ett grundvillkor som arbetstagare att det finns beslut och situationer som vi kan eller har svårt att påverka.

Det är otroligt viktigt att bli uppmärksamma på när vi hamnar i tillstånd av vanmakt. Den danska pedagogen Dorthe Birkmose beskriver i sin bok "När goda människor handlar ont" (Når gode mennesker handler ondt) hur alla människor är kapabla att göra onda handlingar i tron att

de gör något gott. De onda handlingarna bottnar enligt henne i en känsla av vanmakt. Av inte att klara av de utmaningarna vi ställs framför. Då kan vi riskera att göra saker som vi egentligen vet är fel, men vi gör det ändå för vi vet inte vad vi annars ska göra.

> Hans Peter, en pedagogisk konsult, berättar om ett besök han gjort på en gruppbostad i Danmark. Där upptäcker han att personalen binder fast en brukare till toaletten varje gång brukaren måste göra stort. När han frågar varför, berättar personalen att brukaren har bott på institution tidigare där brukarna blev fastspända så. Brukaren kan inte göra sitt utan att vara fastbunden – det är enda sättet som fungerar. Hans Peter meddelar att de strax måste sluta och hitta en annan lösning, och han ska hjälpa dem.

Exemplet visar hur illa det kan gå när vi hamnar i vanmaktssituationer. Då kan vi göra saker som en utanförstående direkt skulle se är helt fel. Även om intentionen var positiv, kan vi i vanmaktssituationer i värsta fall göra insatser som blir till övergrepp.

Lösningen är enligt Birkemose att ständigt bevara fokuset på våra grundläggande värden och att försöka förstå. Förstå varför vi har hamnat i denna situation. Förstå varför vi gjorde fel. Därför är det så otroligt viktigt att ständigt reflektera över vad vi gör. Vi måste se till att vi alltid har kontakt till vår medkänsla.

Tre former av kunskap

Att arbeta inom funktionshinderområdet kräver kunskap. Det är nog de flesta överens om. Men vad är kunskap och vilka typer av kunskaper behöver man lära sig? Inom den icke-formella utbildningssektorn finns en uppdelning av inlärning i tre huvudområden: Kunskap, färdigheter och förhållningssätt. Uppdelningen baseras på Blooms taxonomi[2] som redan 1956 fastställde att inlärning inte enbart handlar om att intellektuellt tillägna sig ny kunskap. De tre områden kan beskrivas kort såhär:

- Kunskap handlar om hur mycket vi vet om ett ämne och hur bra vi är på att analysera en situation baserat på vår kunskap.
- Färdigheter handlar om vår förmåga att agera i en situation utan att behöva tänka igenom allting först.
- Förhållningssätt handlar om hur vi värderar en situation, det vill säga hur vi reagerar känslomässigt på vår omgivning och hur vi tolkar andras beteende.

Ett exempel från funktionshinderområdet; låt oss säga att vi arbetar med en person som har ett utåtagerande beteende. Ett sätt att arbeta med personen är att vi tillägnar oss kunskap om varför personer generellt handlar i affekt. Genom att exempelvis läsa böcker om lågaffektivt bemötande kan vi uppnå en kunskap om vad vi kan göra i situationer med hot och våld. Vi kan gå på föreläsningar om hur vi bäst hanterar utåtagerande personer. Vi kan kontakta myndigheter för att ta reda på om de har kunskap om ämnet. Eller vi kan anlita en extern konsult som kan komma och berätta för oss hur vi ska göra.

Vi kan även öva oss på hur vi ska agera rätt i situationer där personen hamnar i affekt. Vi kan till exempel träna på hur vi ska prata med personen för att försöka lugna ner personen. Vi kan arbeta medvetet med vårt kroppsspråk. Vi kan öva oss på hur vi placerar oss i rummet. Vi kan försöka hitta sätt att deskalera situationen när den uppstår. Allt detta är exempel på färdigheter som vi kan tillägna oss för att bättre klara av situationer med hot och våld.

Nu kan vi arbeta med hur vi förhåller oss till situationer med hot och våld och den utåtagerande personen. Vi kan arbeta med hur vi pratar med och om den utåtagerande personen. Vi kan försöka leva oss in i dennes livssituation och föreställa oss varför hen gör som hen gör. Vi

[2] Bloom, B. S.; Engelhart, M. D.; Furst, E. J.; Hill, W. H.; Krathwohl, D. R. (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals.

kan prata om hur vi ska förhålla oss till de känslorna som uppstår när vi utsätts för hotfulla situationer. Vi kan använda vår medkänsla.

Inom skolan står teoretisk kunskap oftast i centrum, medan färdigheter och förhållningssätt får mindre utrymme. Det avspeglas i arbetslivet där tillkortakommanden ofta förklaras med kunskapsbrist eller bristande rutiner. Om bara en expertpanel hade fastställt hur alla skulle göra då hade det inte blivit fel. Resultatet av det tänkandet blir att det produceras manualer som berättar exakt hur vi ska göra i olika situationer. När något händer ska manualen följas.

I en värdegrundsbaserad organisation tillmäts vårt förhållningssätt en större vikt än manualens standardiserade instruktioner. Hur vi uppfattar och värderar en situation är viktigare än att vi gör exakt lika. Ett gemensamt förhållningssätt är viktigare än att vi följer samma metod. Om vi har fötterna stadigt planterade i medkänslan kan vi ha tillit till att vi gör rätt trots att vi gör olika. Detta innebär dock inte att manualer inte kan behövas i vissa specifika situationer och moment.

Vetenskap och värdegrund

I dessa tider är det en given sanning att pedagogiskt arbete alltid ska vila på ett vetenskapligt fundament. Det ska finnas evidens, det vill säga forskningsbelägg för arbetssättet. Det är en tanke som finns i alla delar av samhället, framförallt inom medicinen men också inom omsorgsarbete. Det är en vacker tanke, vi ska säkra våra brukare mot att bli utsatta för metoder som kan göra skada. I Kvartetten vill vi också gärna arbeta med vetenskapligt beprövade metoder. Men vi vill samtidigt påpeka att det är problematisk om det *endast* är vetenskaplig kunskap, det vill säga kunskap som har testats i vetenskapliga studier, som är acceptabel.

Vetenskapligt underskott

Vi som arbetar med pedagogik i vardagen har sällan tillgång till aktuell forskning och vetenskap. I den bästa av alla världar hade det funnits någon form av funktion, ett vetenskapligt stöd, som vi kunde konsultera och bistå oss i svåra situationer. I realiteten finns det på de flesta arbetsplatserna istället ett vetenskapligt underskott. Ofta hamnar vi i situationer där vi står inför konkreta problem som måste lösas, men utan att veta om det finns en vetenskapligt baserad lösning och vad den i så fall är. Då finns det en risk att vi blir handlingsförlamade. Istället för att ta tag i problemet låter vi bli att agera i väntan på att en specialist löser problemet. Vi frånskriver oss vårt eget ansvar. När problemet kvarstår kan vi alltid hänvisa till att vi inte hade den nödvändiga kunskapen för att lösa problemet.

> Anders pratar om en episod där han blev orättmässigt anklagat för något han inte har gjort. Han återkommer till episoden många gångar dagligen, och det är tydligt att minnena gör ont. Det finns något han måste bearbeta, men det finns ingen i personalen som är legitimerad terapeut.

Sättet vi i Kvartetten hanterar det vetenskapliga underskottet är genom att ha ett starkt fokus på etik i vår värdegrund. En tydlig värdegrund ger en inriktning och ett handlingsutrymme i väntan på att vi lär oss vad vetenskapen säger. Om vi alltid har brukarens egenbestämmande och integritet i fokus då kan vi hitta lösningar som i alla fall inte skadar våra brukare. När vi sedan får tillgång till bättre kunskap kan vi förbättra dessa lösningar.

> Anders har bott på gruppboendet ett antal år. Genom många timmars samtal har Anders berättat om den traumatiska händelsen och hittat nya vinklar på den tillsammans med personalen. Anders har börjat göra konst och dikta. Han gjorde en utställning på ett närliggande kulturhus. När han fick frågan vad utställningen skulle heta svarade han: "Upprättelsen."
>
> En dag konstaterar personalen att det var länge sedan att Anders pratade om den traumatiska händelsen.

Vetenskap eller rättigheter

Ibland har vetenskapen tydliga svar på hur vi borde leva våra liv. Äta hälsosamt, träna regelmässigt, inte röka, sova åtta timmar varje natt. Det är vetenskapligt bevisat. Men ovanför

denna kunskap står individens rättigheter. Rätten att bestämma över sin egen tillvaro. Rätten till att försvara sin integritet.

> Många brukare har problem med övervikt, så det är ett problem vi måste förhålla oss till. Det finns många åsikter om vikt och det kan vara svårt att komma överens om ett gemensamt förhållningssätt i en personalgrupp.
>
> På en planeringsdag diskuterade vi därför vikt. Har vi en skyldighet att se till att våra brukare inte lever på ett sätt som kan skada deras hälsa? Eller ska den enskilde alltid få bestämma själv - även när hen riskerar egen hälsa? Vi gjorde en övning där personalen inte behövde låsa fast sig vid en ståndpunkt och istället kunde hitta argument för båda ståndpunkterna.
>
> Det blev många argument för och emot. Ett argument fastnade mot slutet när en personal sade: Om jag någon gång hamnar i en situation där jag behöver vård och inte längre kan uttala mina behov lika tydligt, då vill jag inte att någon annan ska bestämma vad jag får äta.

Exemplet visar att individens rättigheter går före vetenskapen. Mänskliga rättigheter är inte vetenskapligt bevisade. De finns och har ett värde som inte kräver bevis. Det betyder inte att vi kan frånsäga oss vårt ansvar att vägleda och uppmana brukarna så att de fattar så bra beslut som möjligt. Men det betyder att det finns en gräns för hur mycket vi får ingripa i våra brukares liv.

Erfarenheter är också kunskap

"Om du har träffat en person med autism, då har du träffat en person med autism" säger Hans Peter Lund, en dansk pedagogisk konsult som vi har varit i kontakt med vid ett antal tillfällen. Det han menar är, att det inte finns någon standardlösning som passar till alla individer. Istället måste vi lära känna varje individ och upptäcka vad just denne behöver för att må bra. Vi måste göra egna erfarenheter och anpassa vår bemötande till den person vi står framför.

Om exempelvis starten på dagen blir bättre av att vi undviker att prata för mycket med en brukare, då är det såklart det vi ska göra. Detta kallas erfarenhetsbaserat kunskap och är en central del av att arbeta med pedagogik. Den bygger på vår relation till brukaren och våra erfarenheter av vad som fungerar i en given situation. Erfarenhetsbaserad kunskap är minst lika viktig som den vetenskapliga kunskapen.

En del av de verktygen vi har använt på Kvartetten var inte direkt kopplade till att arbeta med personer med funktionsnedsättning från början. Det kan till exempel verka provocerande att anamma tankar och verktyg från Jesper Juuls bok "Ditt kompetenta barn" - en bok om relationen mellan barn och förälder - i mötet med vuxna personer. Men om vi har en erfarenhet av att ett verktyg hjälper oss att säkerställa brukarens egenbestämmande och värna om brukarens integritet då ger det mening att använda.

För att erfarenheter ska bli till kunskap krävs reflektion. När vi har en upplevelse av att något vi gör har en effekt – positivt eller negativt - måste vi fundera över varför det är så. Genom att reflektera över de erfarenheter vi gör i vårt arbete kan vi över tid bygga upp en kunskapsbank av verktyg som fungerar. Då blir det även lättare att leta rätt på vetenskap som kan förklara våra erfarenheter.

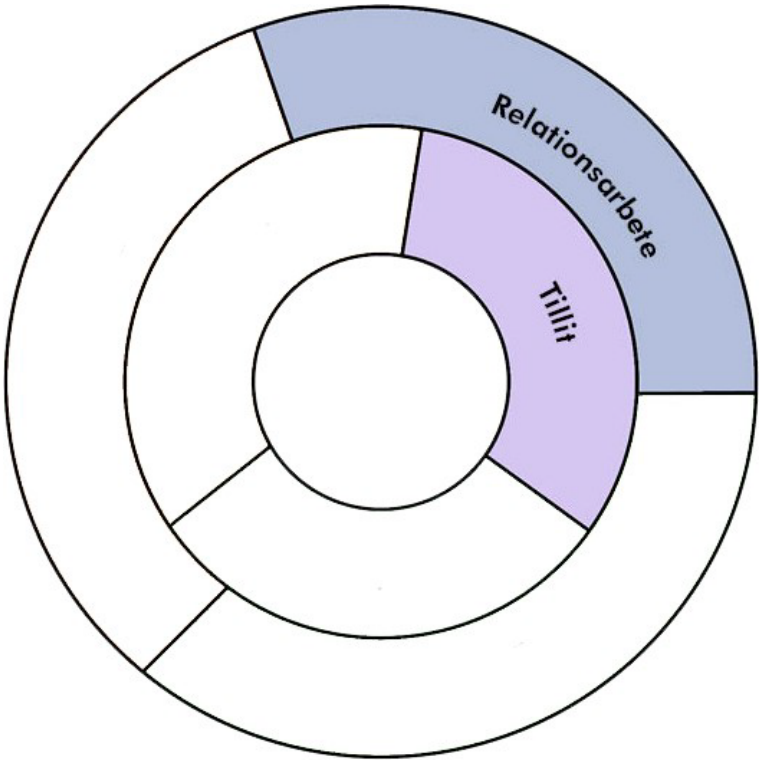
> Det är möte i personalgruppen. Frustrationen i gruppen är påtaglig. I många nätter i rad har Alice larmat och väckt personalen. Täcket ligger inte rätt. Kudden behöver justeras. Kan någon plocka upp fjärrkontrollen som hamnade på golvet? Kan vi hjälpa henne till toaletten? Vissa blir väckta en gång i timmen under hela natten. Det är ohållbart. Dock är det inte alla som väcks lika ofta - några väcks inte alls.
>
> Tomas säger: "Ni har kanske varit för snälla." Det sätter gång i en reflektion. Har vi varit för snälla? Alice kan ju klara av nästan allting själv om hon verkligen vill. Vi kanske ska sätta upp tydliga reglar. Förbjuda Alice att larma i onödan. Men vad händer om Alice verkligen behöver vår hjälp? Hon behöver ju vår hjälp för att gå på toaletten.
>
> I Jesper Juuls bok "Ditt kompetenta barn" skriver han att föräldrens roll inte är att uppfostra eller att sätta gränser. Istället ska föräldern tydliggöra egna gränser. När barnet tydligt känner av föräldrens gränser kan det själv visa hänsyn.
>
> Vi funderar. Vad om Alice inte vet hur mycket de nattliga larmen påverkar oss? Vi ska inte uppfostra henne – hon är ju vuxen – men vi kanske ska bli tydligare. Berätta för henne hur jobbigt det är att bli väckt i onödan. Tydliggöra när hon överskrider våra gränser.

Vi testar. Det hjälper. Det finns fortfarande nätter med larm, men det går längre tid mellan de riktigt jobbiga nätterna.

Exemplet visar hur reflektionen hjälper oss att hitta lösningar från ibland oväntade håll. Oftast har personalen stått inför ett problem – problem som personalen själv har identifierat. Genom reflektion har vi försökt hitta verktyg som kan hjälpa oss lösa dessa problem. Vissa verktyg har haft en direkt koppling till det pedagogiska arbetet – till exempel Bo Hejlskov Elvéns verktyg om lågaffektivt bemötande. Andra verktyg har kommit till genom omvägar och bearbetning – till exempel i Jesper Juuls bok om föräldraskap. Poängen är, att en verksamhet som lägger ner tid och möda på reflektion blir en verksamhet som är bättre rustad till att hitta nya vägar och lösningar. Reflektionen är förutsättningen för en lärande organisation.

Relationsarbete

En rad av de arbetssätt som vi använder för att ”göra” våra principer kan samlas under rubriken relationsarbete.Med den goda intentionen och nyfikenhet bygger vi trygga relationer. Det möjliggör det pedagogiska arbetet , den andra vill mig väl.



Figur 13 Relationsarbete

Tillit

I Kvartetten arbetar vi med principen om tillit. Tillit till brukarna, tillit i personalgruppen, tillit till chefen. Vad har det för konsekvenser för vårt pedagogiska arbete?

En konsekvens är att vi måste ha tillit till att brukaren själv kan styra sin egen utveckling. Hen måste ha makt över sin egen tillvaro och själv visa i vilken riktning hen vill växa. Vi som personal kan inte definiera detta för brukaren genom att sätta upp mätbara mål för vad vi tror hen behöver lära sig. Det vi kan göra att sätta upp en ram som möjliggör personlig utveckling - och sedan vänta och se vad som händer.

Jan befinner sig någonstans på autismspektrat. Han har bott ensam i många år och har utvecklat en rad regler och föreställningar om vad man kan och inte kan göra. Han kan till exempel endast slänga trasiga kläder en gång per år. Han är rädd för att äta olika maträtter, som han är övertygad om gör honom sjuk. Varje kväll måste han dra i dörrhandtaget tio gångar för att säkra att den är låst. Det är svårt att kommunicera med Jan. När han känner sig missförstått ropar han "NEJ!!" så att folk blir rädda. Det mesta av dagen tillbringar han i sin lägenhet där både TV och radio är på samtidigt på hög volym.

Efter Jans inflyttning på boendet börjar en lång process med att ta reda på hur personalen ska förhålla sig till honom och hans invecklade föreställningar. Efter ett tag landar vi i att bemöta Jan med så få krav som möjligt. Han behöver få sin medicin på exakt samma tidpunkt varje dag, men därutöver finns det inte någon plan för hur Jans dag ska se ut - det får han styra. Istället ska vi vara uppmärksamma på honom, fånga upp hans infall och säga ja till (nästan) allt.

Förändringen kommer långsamt. Jan börjar stanna kvar efter varje måltid för att läsa dagens tidning. Det blir viktigare för Jan än att skaka hand. Han blir mer uppmärksam på de andra boende och hjälper till på olika sätt. En morgon har Jan utan uppmaning dukat frukostbordet under natten. Jan börjar skämta. Han frågar personalen om vi vill köpa toarullar av honom och skrattar stort.

Den utveckling som Jan genomgår upplevs som enorm av hans omgivning. Han har fortfarande sina system och föreställningar, och ett samtal kan fortfarande sluta i ett "NEJ!!"; men han är en annan än den som flyttade in för några år sedan. Han har blivit en sån som skämtar.

Berättelsen är ett bra exempel på hur brukaren har en egenmakt och själv bestämmer sin utveckling. Man kan säga att personalen tar på sig rollen som stigfinnare istället för reseguide. Reseguiden har redan från början bestämt resans destination och alla stopp på vägen. Stigfinnaren vill istället att brukaren talar om vart resan ska gå. Stigfinnaren avtäcker då möjliga vägar dit och följer med brukaren på den stigen som hen väljer.

Resemetaforen kommer från (danska) Peter Westergaards Sörensens bok *Fra rejseleder til stifinder*. I boken från 2002 beskriver han hur man på 1950-talet fick den, för dåtiden progressiva, idé om att personer med funktionsnedsättning skulle integreras i normalsamhället - de skulle normaliseras. Det som dock hände var att personer med funktionsnedsättning fick anpassa sig till normalsamhället men inte tvärtom. I boken argumenterar han för att den idén måste ersättas av principen om att alla ska få realisera sig själv utifrån sina egna önskningar och med hänsyn till den egna förmågan.

Det är exakt samma som vår princip om tillit. Personalen ska inte bestämma hur brukaren ska utveckla sig. Vi ska inte ställa upp inlärningsmål för vuxna människor. Personalen ska inte vara reseledarna. Vi ska ha tillit till att brukaren själv kan hitta rätt väg. Vi ska finnas på plats om brukaren hamnar i situationer som hen inte klarar av och hjälpa de hitta utvägar. Vi ska vara stigfinnarna.

Tillit bygger på relationer

När Hans Peter Lund, en pedagogisk konsult från Danmark, ska summera vad han har lärt sig genom 40 år inom yrket, säger han: "Relation, relation, relation!" Utgångspunkten för det pedagogiska arbetet är relationen mellan personalen och brukaren.

En stark relation skapar ömsesidigt förtroende och tillit. För att verkställa principen om tillit i praktiken är det därför viktigt att hela tiden ha ett fokus på relationen. Det jag gör nu, hur påverkar det min relation till brukaren? Vi måste ifrågasätta allt som kan äventyra vår relation och därmed tilliten emellan oss.

Vård och omsorg

När man arbetar inom funktionshinder finns det två typer av arbetsuppgifter: vård och omsorg. Vård handlar om att hjälpa till med vardagsrutiner, såsom städ, matlagning, handling, mm. Vårdarbete är lätt att mäta. Om ingen har tvättat finns det ingen rena kläder. Om ingen städar blir det smutsigt. Resultatet är tydligt för alla.

Omsorg handlar om att bemöta brukarens psykosociala behov. Omsorgsarbete handlar om att ge uppmärksamhet, lyssna, prata med och röra vid. Utmaningen är att det är oerhört svårt att

mäta ett bra omsorgsarbete. Det framkommer i skratt och samtal, i vilken stämning som finns i rummet när man kommer in. Men det finns ingen tydlig koppling mellan ett bra samtal på förmiddagen och en trevlig stämning vid middagsbordet.

Det finns en grundläggande konflikt mellan vård och omsorg. Konflikten handlar om hur vi ska prioritera vår tid. Ska du fixa tvätten eller hänga i fåtöljen med en boende? Kollegan som kommer efter dig kan se att du inte har fixat tvätten men inte hur mysigt ni hade det. Det betyder att det finns en risk för att vårdarbetet prioriteras högre än omsorgsarbetet, trots att det är omsorgsarbetet som är mest meningsfullt.

När man arbetar med relationer framför mål förändrar det sättet att arbeta på. Processen blir viktigare än resultatet. Omsorgsarbetet blir viktigare än vårdarbetet. Det betyder inte att vårdarbetet bortfaller och de boende får leva i misär. Men det betyder att omsorg har ett tydligt värde trots att resultatet är svårmätbart och oklart. Om möjligheten finns till ett bra möte med en boende då kan tvätten vänta.

En utmaning med att prioritera omsorg, är att omsorgsarbetet i hög grad bygger på hur stark relationen är mellan personal och brukare. Medan alla kan tömma en diskmaskin, så är det inte alla som kan få en brukare att skratta mitt i en jobbig situation. Det är lätt att känna sig misslyckad när man gör sitt bästa, men brukaren ändå avvisar en. I värsta fall uppstår en känsla av ett A- och B-lag i personalgruppen: de som kan, och de som inte kan. Det som då händer är, att de som känner sig misslyckade prioriterar vårddelen istället för omsorgsdelen. Det kan ge konflikt när personalgruppen ska bestämma hur arbetsdagen ska se ut och hur arbetsuppgifter ska prioriteras.

> Alice hatar att duscha. Hon är redan arg på väg in i badrummet. Så fort hon får av sig kläderna börjar hon frysa. Vattnet är för kallt eller varmt, det går för fort och för långsamt. Dessutom är hon rädd för vatten. Hela situationen är så jobbig, att Alice måste få utlopp för sina känslor. Hon skriker högt så att det gör ont i öronen. Hon säger elaka saker till personalen. Det är en jobbig situation för alla, båda för Alice och personalen. Ändå har personalen en skyldighet att bemöta ett grundläggande vårdbehov.

Ett vanligt sätt att lösa konflikten mellan vård och omsorg är att göra situationsbeskrivningar. En situationsbeskrivning är ett dokument som utförligt beskriver hur personalen gör i en given situation. Tanken är att om alla gör lika, då kan alla klara av situationen. I exemplet med Alice hade en situationsbeskrivning detaljerat beskrivit duschningen: I vilken ordning saker ska göras under duschningen, vad personalen ska göra och säga när Alice beter sig på ett otrevligt sätt.

Problemet med situationsbeskrivningar är, att relationen blir osynlig. Men vi som arbetar med vård och omsorg vet, att relationen har betydelse. Att duscha en människa är inte som att tömma en diskmaskin. Det finns även en risk, att situationsbeskrivningar – om de utformas utan brukarens deltagande - lägger för stor vikt på personalens upplevelse av situationen på bekostnad av brukarens upplevelse. Att brukaren måste anpassa sig till personalens behov istället för tvärtom.

> Det är lätt att känna sig misslyckad när Alice ska duscha. Flera i personalgruppen känner att det är oerhört jobbigt. Personalen delar erfarenheter med varandra. De upptäcker att det inte är lika jobbigt för alla. Några få lyckas med att avleda Alice tillräckligt mycket för att det går att uthärda för båda Alice och personal. Men deras sätt att duscha på fungerar inte för alla. När annan personal försöker avleda på liknande sätt får de inte samma reaktion. I slutänden avtalas det, att de som har det lättare ska prioritera att hjälpa Alice med duschen för att sänka belastningen på resten av gruppen. Samtidig bestäms det att personalgruppen ska arbeta fokuserat med hur resten av personalgruppen kan utveckla strategier för att hantera jobbiga situationer med Alice.

I Kvartetten är relationen i centrum. Allt vi gör ska främja vår relation till brukaren. Det är så att säga relationen som möjliggör det pedagogiska arbetet. När vi hela tiden har fokus på relationen så bygger vi tillitsband till varandra. Ju tryggare vår relation är ju mer tillit finns det till att den andra vill mig väl.

Men relationsarbete handlar inte bara om relationen mellan personal och brukare. Den handlar också om relationen personalen sinsemellan. Det måste finnas en känsla av, att det är

okay att inte lyckas. Det måste finnas en förståelse av att det tar olika lång tid att bygga relation till en brukare. Vi måste alltså arbeta på våra relationer till varandra för att bygga tillit. När det finns tillit och gemensamma värderingar i arbetslaget är det möjligt att lita på, att vi rör oss åt samma håll tillsammans – trots att vi inte gör exakt samma sak i varje situation.

Många av de utbildningarna vi har genomfört i Kvartetten har varit riktad på just detta: Hur vi skapar bättre relationer till brukarna och hur vi stärker tilliten i personalgruppen. Vår värdegrund är vägledande i sig i den processen – ”jag är en aktiv del av lösningen”.

Den positiva intentionen

När “jag är en aktiv del av lösningen,” så betyder det att alla andra också är det. Men det kan vara svårt att tro på att andra har samma fokus på att hitta lösningar som man själv har. Inom psykologin finns teorin om attributionsbias (Heider 1958). När vi upplever att någon gör fel har vi människor, enligt teorin, en tendens att tillägga (attribuera) den andra personen negativa intentioner. De gjorde fel för att de ville göra fel. Motsatt har vi en tendens till att bortförklara våra egna misstag. Jag ville inte göra fel - så när det ändå blev fel berodde det på yttre omständigheter (Jones & Nisbet 1971).

I boken *Problemskapande Beteende* från 2009 beskriver Bo Hejlskov Elvén hur vi som personal ska hantera personer med ett problemskapande beteende, det vill säga ett beteende som stör relationen till andra människor. Han ger en rad verktyg för att arbeta med problemskapande beteende, till exempel genom lågaffektivt bemötande och kravanpassning, och så kommer han med en central poäng: Människor som kan bete sig ordentligt, beter sig ordentligt. Om de inte beter sig ordentligt så är det för att de inte vet hur man ska göra.

Det finns alltså ingen tydlig intention om att vara elak när en brukare säger elaka saker till oss eller en kollega beter sig på ett sätt som vi inte tycker om. De gör sitt bästa även om det bästa inte känns särskilt bra. Det betyder inte att de är fria från ansvar för sitt agerande, men det betyder att vi inte kan anta att det finns en önskan om att såra oss bakom handlingarna. Vi måste tro på den andras positiva intention.

I en tillitsbaserad organisation måste vi utgå ifrån, att alla aktivt arbetar för att hitta lösningar - att alla har en positiv intention. Det är inte alltid lätt att komma ihåg. Särskilt inte när någon råkar hamna i en riktigt otrevlig situation, där någon säger eller gör något som gör elakt eller ont. I Kvartetten försöker vi ha med oss den positiva intentionen i våra reflektioner.

> När Alice duschar är hon upprörd och tydligt obekväm vid situationen. Ibland går hon över gränsen och säger obehagliga saker. Det kan vara jobbigt att höra för personalen. Men det finns en medvetenhet i personalgruppen om att Alice beter sig så för att hon är nära att inte klara av situationen. Det finns en tydlig berättelse om att Alice inte är elak med flit. Det är situationen som är fel, och det är den som behöver förändras så att Alice inte behöver tappa kontrollen. Det betyder mycket för personalens relation till Alice att de hela tiden arbetar med att se henne från en positiv vinkel. Att hela tiden påminna varandra om hennes positiva intention som kommer till uttryck när hon ber om ursäkt eller i varje trevligt samtal som vi också har.

Konsten att lyssna

Det är svårt att hitta en personalgrupp som inte har som mål att bli bättre på att lyssna på brukarna. Det är ett förhållningssätt som är universellt positivt. Att lyssna handlar om att använda sin medkänsla till att bygga relation – och därigenom skapa tillitsband mellan oss. Genom att bli bra på att lyssna får vi en inblick i den andras upplevelse av världen. Viktig information som vi sedan kan ta med i våra reflektioner. Men hur lyssnar man i praktiken? Finns det några sätt att bli bättre på att lyssna?

> Olof är nyinflyttad från en annan gruppbostad. I samband med flytten lade den förre verksamheten ner mycket tid att förmedla för Kvartettens personal hur vi skulle förhålla oss till hans funktionsnedsättning. Syftet från dem var, att vi skulle veta hur den personalen hade lyckats med att skapa struktur. I det fanns genomförandeplaner, målstyrningsarbeten, stöd från pedagoger, arbetsterapeuter och kognitiva

hjälpmedel. Personal från Kvartettens boende tog till sig alla kunskap och försökte arbeta in samma rutiner som Olof haft. Det tog inte lång tid innan de sa stopp - det här är inte rätt.

Olof är en person som tydligt befinner sig på autismspektrumet. Vi som arbetar med folk med någon form av autism får lära oss att personer med autism behöver en tydlig vardagsstruktur, där hen på förhand vet vad som ska hända under dagen.

Nu efter en tid upplever vi att Olof mår som bäst när han skapar sin egen struktur istället för att följa en struktur som andra har fastlagt. Han lever mer i nuet och skapar sina aktiviteter därefter, när det mer passar honom just idag. Vissa grundläggande strukturer fastställs av personalen, t.ex. medicintider, men resten står Olof för. Resultatet är, att alla hans sysslor och ”måsten” går lättare och han hittar hela tiden på nya aktiviteter utöver det. Han uttrycker, att han är fri och glad och trivs väldigt bra. Han är mer mån om sina grannar och blir mer social med andra.

Berättelsen om Olof är ett exempel på hur personalen svarar på det som de ser i vardagen. Det är här som vårt förhållningssätt kommer in, där vi arbetar för att stärka egenmakten genom att lyssna och var nyfikna. Det som hade missats tidigare var personen Olof.

Det personalen gjorde var att lyssna och fungera som stigfinnare och inte reseledare för honom. Skillnaden med den tidigare pedagogiken är väldigt tydlig för honom, han tyckte inte om eller var bekväm med andra personer som var hans reseledare. Det är fantastiskt glädjande att en person kan uttrycka att de växer som människa och att vardagen bara blir bättre. Det tråkiga är att det behövde ta över 60 år innan någon försökte förstå honom. Hela hans liv har professionella styrt honom med avsikten att han ska förstå dem och deras olika pedagogiska metoder.

Det finns många sätt att lyssna på. Det mest grundläggande sättet är att ställa frågor. Men vad är en bra fråga?

- En bra fråga är en fråga som inte kan besvaras med “Ja” eller “Nej”, en så kallad öppen fråga.
- En bra fråga är en fråga som inte innehåller förväntningar på ett bestämt svar. T.ex. om någon frågar: “Hur var din dag?” då vet de flesta att rätt svar är “Bra!”
- En bra fråga leder till fler frågor. Meningen med frågan är att öppna upp för ett samtal där man lär sig något nytt om personen och dennas situation.

(Christian) Alice har blivit sämre. För några år sedan kunde hon röra sig fritt men nu måste hon ha rollator med sig överallt. Hon måste ha hjälp att resa sig om hon ramlar. Hon måste avtala med personalen varje gång hon vill göra nånting. Hon har förlorat en viktig del av att bestämma över sitt eget liv: Sin rörelsefrihet.

En dag sitter vi taxin på väg till ett läkarbesök. Vi pratar om ett gräl vi hade innan vi satte oss i bilen - ett av många gräl som blivit allt vanligare. Jag frågar henne hur det känns att ständigt vara beroende av hjälp. Hon svarar: ”Det känns förnedrande!” Vi har ett långt samtal om hennes känsla. Jag säger att jag förstår varför hon känner så, och vi kommer fram till att det inte är konstigt att det blir gräl då.

Att lyssna på någon som fastnat

Anders pratar om en katastrofal händelse från sitt förflutna när någon behandlade honom väldigt illa. Det är inte första gången Anders pratar om den katastrofala händelsen. Ibland kan han sitta i fler timmer och prata om samma händelse. Varför gjorde de så mot honom? Varför behandlade de honom så illa? Anders pratar utan slut, men hittar inget svar på sina frågor till sig själv. Han har fastnat och hittar inte vägen ut på egen hand.

Ibland händer det att en brukare fastnar. Som när en brukare återvänder till samma ämne igen och igen. Då kan det vara väldigt svårt att lyssna. Det är jobbigt att lyssna på samma meningar som upprepas igen och igen. Det är lätt att bli irriterat. Då finns det en risk att man slutar lyssna.

Om en brukare har fastnat finns det fler sätt att hjälpa brukaren att komma fri igen. Ett sätt är att dyka djupare in i berättelsen så att den kommer till ett slut. Ett annat är att avleda.

Om vi vill dyka djupare kan vi ställa frågor till berättelsen. Vi kan utforska nya sidor av berättelsen. Bra frågor kan öppna upp för en utförlig berättelse. Men det händer att ens frågor inte blir besvarade. När Anders frågar sig själv om varför de behandlade honom illa så är det ju

för att han inte känner svaret. Då hjälper det inte att fråga: "Varför tror du att de behandlade dig illa?" Han har inget svar. Så han fortsätter upprepa berättelsen.

Om frågor inte blir besvarade kan vi använda oss av parafrasering och spegling. När vi parafraserar upprepar vi det den andra sade med våra egna ord.

- Brukaren: Jag känner mig orolig.
- Personalen: Du mår inte så bra i dag.

När vi speglar upprepar vi det ord vi tycker var viktigast i den andras mening:

- Brukaren: Jag känner mig orolig.
- Personalen: Orolig.

Både parafrasering och spegling är ofta otroligt effektiva för att få andra att utveckla sina tankar. Det kan kännas konstigt att upprepa enstaka ord eller omformulera meningar, men det fungerar.

> Anders pratar om den katastrofala händelsen. På väggen hos Anders hänger ett fotografi med en man med bister blick. Personalen frågar vem han är. Det är Anders pappa. Personalen tycker att mannen ser sträng ut och frågar om han var det. Anders berättar om sin pappa och om sin barndom. Han berättar om en båt de hade när han var yngre. (Personalen: "Ni hade en båt!"). Han berättar om en upplevelse på havet där han trodde han skulle dö (Personalen: "Dö."). Han pratar länga. Om något annat än den katastrofala händelsen.

Att lyssna genom att vara tyst

> (Christian) Annika ligger på sängen med armen över ögonen som en skärm. Ljuset i lägenheten har hon släckt. Hon är ledsen. Jag sitter i stolen bredvid sängen. Om hon räcker ut handen tar jag den. Om hon frågor om något svarar jag långsamt och med min lugnaste röst. Annars är jag tyst.

Många personer med kognitiva funktionsnedsättningar har svårare att uttrycka sig i ord. Då hjälper det inte att använda många ord. Då är det bättre att spara på orden och försöka vara tyst. Det ger utrymme för den andra. Likaväl kan det vara värd att stänga av TV:n eller radion.

Att lyssna till (och med) kroppen

Personer med ett begränsat språk kan ha svårt att uttrycka sina känslor på ett sätt som är begripligt för omvärlden. Då kan det vara intressant att lyssna till allt de säger med kroppen. För att lyssna till kroppen kan man titta på brukarens kroppsspråk och försöka förtolka vad kroppen uttrycker. Men man kan också lyssna till kroppen genom att använda sin egen kropp som verktyg att lyssna med.

> Tomas gillar att promenera. När han promenerar finns det inget mål förutom promenaden. Det är inga raka linjer från punkt till punkt. Fötterna går dit de vill.
>
> En dag är Tomas upprörd så han går ut på promenad. En personal blir nyfiken och följer efter på avstånd för att uppleva hur det känns att gå som Tomas. Promenaden går genom buskar och rabatter. Tomas fötter tar honom tvärs över en fotbollsplan där en match är på gång. Spelarna stannar upp och ser förvånade ut, men Tomas fortsätter bara. Medan Tomas går säger han olika ljud som tyder på att han med varje steg blir på bättre humör. När han kommer hem igen är han glad.

I exemplet ovanför försöker personalen upptäcka hur Tomas upplever världen. Genom att gå samma promenad som Tomas får personalen en bättre förståelse av honom.

Ett annat sätt att lyssna till kroppen är att härma kroppen med sin egen. Att härmas andra kan lätt uppfattas som något elakt. Det är inte så konstigt - när vi ser komiker som härmas är det för att få oss att skratta åt den andra. Men att härmas behöver inte vara elakt. Det beror på intentionen och sammanhanget. Om vi härmas för att förstå, inte för att göra narr, kan vi upptäcka saker som vi inte hade kommit fram till på annan vis.

> På ett personalmöte gör vi en övning där vi delar upp oss i par. En går före och en annan går efter och försöker härma den förstas sätt att gå på. Efteråt pratar vi om hur det var att gå som någon annan. Det blir tydligt hur olika vi är, enbart från våra olika sätt att gå på. Det ger andra perspektiv på verkligheten att gå i någon annans skor.

Att lyssna till sina infall

> Tomas gråter. Han har hittat en bild i tidningen på ett land i krig. Byggnader i ruiner. Tanks och gevär. Han kan inte frigöra sig från bilden. Vi försöker prata med honom, men det hjälper inte. Vi försöker bläddra till en annan bild, men Tomas bläddrar tillbaka. Han kan inte förstå varför folk dödar varandra.
>
> Till slut tar en av oss fram en penna. Hen målar grönt gräs på ruinerna och blommor som växer från gevärens mynningar. Tomas blir glad. Nu kan han släppa den jobbiga känslan. Nu är världen begriplig igen.

Ovanstående exempel visar hur det att lyssna inte enbart handlar om att använda ord. Ibland är det viktigt att följa sina egna infall och se vad som händer. Ibland hittar vi något som fungerar. Men även om infallet inte leder någon vart, kan det ändå ha ett värde i sig. Ett infall är ett tecken på att du är uppriktigt intresserat av att lyssna på den andra. Även om du inte når fram har du gjort ett försök på att stärka er relation.

Att lyssna genom att skriva ner

Vi har tidigare nämnt hur en personal började skriva ner allt som en brukare sade och sedan läste upp det för honom. Och hur han sedan konstaterade, att det han sade var poesi. Text kan förmedla ett lyssnande. Det är därför att det är oerhört viktigt att den text som finns om brukaren, i form av genomförandeplaner och daganteckningar, avspeglar hur brukaren uppfattar sig själv.

Det gemensamma tredje

Ett verktyg som vi ofta har använt oss av är det gemensamma tredje. Det gemensamma tredje handlar i all sin enkelhet om att hitta aktiviteter där både personal och brukare har uppmärksamheten riktad mot samma sak. Det kan vara att lägga pussel, titta på en fotbollsmatch, gå på konsert, måla tillsammans och så vidare. Alltså helt vanliga aktiviteter.

Det gör inget att en är skickligare, vet mer, har större talang. Huvudsaken är att det finns något yttre, en gemensam angelägenhet, som båda är upptagna av, och som de är upptagna av tillsammans.

Men varför ha ett begrepp för detta? När personalen sätter igång aktiviteter utan att själva delta då finns det en risk att brukaren blir ett objekt. Brukaren gör något medan personalen bevittnar. Det gemensamma tredje handlar om att prioritera aktiviteter där brukare och personal gör en aktivitet tillsammans. Det är i de stunderna att vi stärker vår relation till varandra.

Figur 14 Det gemensamma tredje som objekt

Kerstin har för vana att upprepa de samma meningarna igen och igen. Flera bland personalen upplever att det inte tar lång tid innan irritationen bubblar fram inuti. Man får lust att fly in på kontoret och stänga dörren.

Det händer något när vi lägger pussel. Kerstin upprepar sig fortfarande. Samtalet går i cirklar. Men det känns inte på samma sätt när vi håller på med pusslet. Då går det att lyssna en lång stund utan att det känns så.

Relationer i personalgruppen

Lika viktigt som att skapa starka tillitsband till brukarna, lika viktigt är det att det finns ömsesidig tillit i personalgruppen. Likaväl som att brukarna ofta inte har valt vem de bor ihop med har vi i personalgruppen sällan valt våra kollegor. Därför är det viktigt att se över hur vi kan arbeta med vår relation till varandra.

I det sammanhanget är det närliggande att titta över hur vi möts, hur vi diskuterar ämnen och hur vi fattar beslut.

Mötesteknik

Det är personalmöte. Endast få pratar, medan flertalet är tysta. Efteråt beklagar en kollega sig över att hon alltid får huvudvärk efter varje möte. Hon känner sig trött och uppgiven. Något måste förändras.

Personalmöten. Den kanske viktigaste stunden i vårt arbete där vi träffas, fattar viktiga beslut och hittar en gemensam riktning. Ändå finns det många möten som leder till huvudvärk, trötthet och en känsla av att vi kunde ha använt tiden till något bättre.

Ett av de mest närliggande områden att se över i en organisation, som vill arbeta tillitsbaserat, är personalmöten. I stort sett alla organisationer använder sig av regelbundna möten för att organisera arbetet, men det är inte alltid att dessa möten åstadkommer det de ska. Dåliga möten kan även ha motsatt effekt - de kan bidra till ett sämre arbetsklimat.

Om en grupp brottas med lågt engagemang och mycket frustration runt möten kan det vara värt att öppna upp för ett samtal om hur gruppen vill organisera sina möten. Ett sådant samtal kan börja med en öppen fråga: Hur ser ett bra möte ut - och hur kommer vi dit?

I vårt arbete med mötesteknik har vi fokuserat på fyra verktyg som är lätta att använda för att få till bättre möten. De fyra verktyg är:

1. **Mötesledare:** Välj en person som ansvarar för att hålla i mötet.
2. **Whiteboard:** Använd en whiteboard för att skapa överblick under mötets gång.
3. **Dagordning:** Skapa en struktur för mötet.
4. **Tid:** Använd tiden som ett verktyg för att komma i mål.

1) Mötesledare

När medarbetare träffas på mötet är det ofta ingen som ville leda mötet. Det kan kännas obekvämt att styra och bestämma över sina kollegor. Istället försöker gruppen organisera mötet utan att det finns en egentlig ledare. Risken är då stor att endast få deltar i diskussionerna. Ibland känns det som om gruppen väntar på att den formella ledaren - enhetschefen - ska anlända så att mötet kan börja på riktigt.

För att undvika detta kan det vara en bra idé att välja en mötesledare i gruppen. Mötesledaren ansvarar för att hålla i mötet. Hen håller koll på tiden, ser till att det antecknas och att deltagarna följer dagordningen för mötet. Hen ser till att alla har möjlighet att delta genom att ställa öppna frågor till gruppen och fördela ordet. Om endast få deltar i en diskussion gör mötesledaren rundor. En runda är en fråga som alla i personalgruppen besvarar i turordning.

För att lyckas som mötesledare måste hen vara "neutral" till innehållet. Neutral betyder inte att hen inte har en åsikt. Tvärtom handlar det om att vara tydlig med sin egen åsikt och sedan försöka få fram så många olika åsikter som möjligt. Varje nytt perspektiv kan bidra med en insikt som kan förbättra det slutgiltiga beslutet. Mötesledaren är även neutral i meningen att hen accepterar det som gruppen kommer fram till oavsett den egna åsikten.

2) Whiteboard

En whiteboard är en tavla som man kan skriva på och sudda ut efterhand. Näst efter att någon påtar sig ansvaret för att hålla i mötet, är whiteboard gruppens viktigaste verktyg. När det antecknas på en whiteboard, fullt synligt för hela gruppen, är det lättare för gruppen att hålla koll på diskussionen. Risken att hamna på ett sidospår är mindre, och medlemmar i gruppen kommer upprepa sig mindre. Sedan är det enkelt att anteckna: Skriv på tavlan, fota av den, och sedan är det klart.

Det tar tid att bli bekväm med att skriva på whiteboard. Här är lite tips till hur ni kan göra:

- Skriv med svart, blå eller grön penna. Stryk under centrala ord och rita punkter och streck med röd penna.
- Använd deltagarnas egna ord när det antecknas. Om den som antecknar blir osäker på vad hen ska skriva kan hen alltid fråga: "Vad ska jag skriva exakt?" - "Stämmer det?" - "Har jag förstått rätt?"

Ett alternativ till whiteboarden är att använda en dator kopplat till en skärm och anteckna under mötets gång. Då kan alla se vad som antecknas, och det är lätt att hoppa mellan olika punkter utan att förlora överblicken.

3) Dagordning

En dagordning hjälper gruppen hålla koll på vad gruppen behöver ta itu med under mötet. Ni kan till exempel skriva dagordningen på vänstra sidan av whiteboarden, göra ett streck och använda resten av ytan till att anteckna under mötet.

Ett bra tips när ni gör dagordningen är att ta de viktigaste punkterna till slut. När gruppen vet att den behöver hinna med det viktigaste, går det fortare med de mindre viktiga punkterna.

4) Tid

Det är viktigt att använda mötestiden rätt. Någon (mötesledaren) måste hålla koll på tiden. Men tiden kan även bli ett verktyg i sig. Ett bra tips är att ta micro-pauser. Ställ en äggklocka eller ett (diskret) larm på 25 minuter. När tiden har gått pausar gruppen direkt i fem minuter - oavsett var den är i processen. Under pausen ska gruppen stanna i lokalen.

> I Kvartetten finns fyra olika enheter och fyra olika sätt att hålla möten på. Även om alla har fått samma utbildning i mötesteknik har varje enhet hittat en egen form. Vissa har anammat whiteboarden, vissa har inte. Men alla har haft en diskussion om vilken sorts möten de vill ha.

Diskussionen

På varje möte finns det en rad punkter som gruppen behöver ta ställning till. Beslut som ska fattas, idéer som behöver förankras i gruppen etcetera. Därför är det viktigt med ett bra diskussionsklimat.

De fyra mötesverktygen skapar möjligheten för en bra diskussion. En mötesledare leder samtalet och ser till att alla deltar. Dagordningen gör att gruppen kan avsätta tid till en ordentlig diskussion. Anteckningar på whiteboarden gör att gruppen inte förlorar överblicken under diskussionen. Någon ansvarar för att hålla koll på tiden så att diskussionen tar den tid den ska ta.

Ibland är verktygen dock inte tillräckliga för att få till en bra diskussion. De två vanligaste problemen är att någon tar för mycket plats, eller att diskussionen går på tomgång för att deltagarna upprepar sig.

Någon tar mycket plats

Ofta är det någon eller några som tar mer plats i gruppen än andra. Det kan bero på många saker. De är kanske snabbare på att skapa sig och uttala en åsikt. De har kanske högre status i gruppen eller i samhället (t.ex. vita äldre män). Då kan det vara bra att göra rundan:

1. Ställ en tydlig fråga som alla ska besvara.
2. Ge gruppen några minuter att tänka på frågan i tystnad!
3. Gå varvet runt så alla får möjlighet att komma med sin åsikt.
4. Sedan kan ni öppna upp för fri diskussion.

Någon upprepar sig

Om någon upprepar sig i en diskussion eller det känns som att diskussionen går i cirklar utan att komma framåt kan det vara tecken på tre saker:

1. Diskussionen är svår att överblicka. Skriv mer på tavlan.
2. Ni har diskuterat färdigt och behöver gå vidare till beslut.
3. Det finns underliggande problem som ni behöver ta tag i. Mer om detta senare under konflikthantering.

Beslut i grupp

Alla arbetsgrupper behöver fatta beslut tillsammans så att gruppen är överens om hur arbetet ska utföras. Varje gång gruppen fattar ett beslut efter en lång diskussion kan det vara bra att dubbelkolla. Blev det verkligen rätt beslut till slut? Om gruppen fattar ett beslut som ingen egentligen tycker om är risken stor att beslutet aldrig genomförs.

Många beslut i grupp är lätta att fatta. Gruppens medlemmar har redan en idé om hur de vill arbeta. Men vissa beslut är svårare. De kanske berör områden där gruppen inte är överens. Då kan det vara bra med ett tydligt framgångssätt. Ett sätt är att använda sig av Deep Democracy, på svenska ungefär Djupgående Demokrati (mer om det nedan).

Det är en ”missuppfattning” att demokratiska beslut alltid är majoritetsbeslut - det vill säga beslut där vi röstar, och det förslaget som får flest röster blir gruppens beslut. När beslut fattas

genom majoritetsomröstning finns en risk att förlorarna i omröstningen inte kommer acceptera majoritetens beslut. De kommer medvetet eller omedvetet motarbeta beslutet, till exempel genom att hitta ursäkter för att inte genomföra beslutet eller att ständigt ta upp varför beslutet var dåligt på efterföljande personalmöten. I värsta fall kan ett majoritetsbeslut leda till konflikter i personalgruppen.

Ett alternativ till omröstning är att försöka hitta konsensus. Konsensus är när alla i gruppen är överens om ett beslut. Men det kan vara båda tidskrävande och jobbigt att söka konsensus vid varje beslut. Om någon har en åsikt som går rakt emot resten av gruppen kan det vara näst intill omöjligt att komma överens. I värsta fall kan en person förhindra att gruppen överhuvudtaget kommer fram till ett beslut.

Båda majoritetsbeslut och konsensusbeslut kan minska tilliten i en grupp. Det kan skapa en känsla av att vi inte är i samma lag. Att starka viljor kan driva igenom sina åsikter på bekostnad av gruppen. Därför kan det vara värd att utforska andra sätt att fatta beslut.

Den sydafrikanska psykologen Myrna Lewis har utvecklat en metod för att undvika fallgroparna vid båda majoritetsbeslut och konsensusbeslut. I mer än 50 år hade Sydafrika apartheid, ett extremt rasistiskt system där samhällets medborgare uppdelades i grupper utifrån hudfärg - med enorma skillnader i rättigheter till följd. När apartheid upphörde i Sydafrika i 1990 skulle de olika grupperna plötsligt arbeta tillsammans som jämlika. Konsekvensen blev oöverskådliga konflikter på arbetsplatsen.

Myrna Lewis och hennes kollegor utvecklade därför en modell för beslutsfattande baserad på Djupgående Demokrati (Deep Democracy)[3]. Modellen behövde vara enkel att använda och ska samtidigt minska konfliktnivån. Modellen fungerar på följande sätt:

1. Innan beslut ska fattas har gruppen en noggrann diskussion där tänkbara alternativ diskuteras.
2. Sedan röstar gruppen som vanligt.
3. Mötesledaren konstaterar att gruppen har röstat och att majoriteten har bestämt.
4. Varje person som röstade på något annat får därefter svara på följande fråga: ”Vad ska till för att du kan acceptera beslutet?”
5. Fråga resten av gruppen: ”Nu har vi lyssnat till minoritetens visdom. Hur kan vi ta med oss denna visdom i beslutet?”
6. Gruppen gör ett nytt beslutsförslag där minoritetens visdom involveras i beslutet.
7. Gruppen röstar igen. Processen fortsätter tills alla röstar för.

Modellen är snabbare än konsensusbeslut och mer rättvis än majoritetsbeslut. Det är fortfarande möjligt för en person att bromsa beslutsprocessen, men det är betydligt mer sällsynt om majoriteten tar hänsyn till minoritetens åsikt.

> Det är personalmöte på gruppboendet. Enhetschefen Tomas är med. Det har kommit fram en idé om att sluta ha kontaktpersoner och istället dela upp personalgruppen i två team som var får ansvara för hälften av brukarna på gruppboendet. Personalen diskuterar idén noggrant. Det finns båda för- och nackdelar.
>
> Bland fördelarna är att brukarna kan vända sig till fler personal med deras bekymmer – och kan välja den personen de har mest förtroende för. Det kan också ge nya perspektiv när flera i personalgruppen tar ett mer aktivt ansvar för en brukare. Och det kan ge en mer balanserad arbetsbörda om det finns brukare som kräver mer än andra. Men det finns såklart också nackdelar. Det finns en risk att saker glömmas bort när ingen står med huvudansvaret. Det kan kanske kännas som en otrygghet för den enskilde att ha fler kontaktpersoner istället för en.
>
> Efter ett tag har personalen diskuterat färdigt. De röstar. Det blir fem för och två emot. Tomas säger: “Bra, då är det bestämt.” Christian, som håller i mötet, säger “Nej, vi är inte klara än.” Sedan vänder han sig till de två som

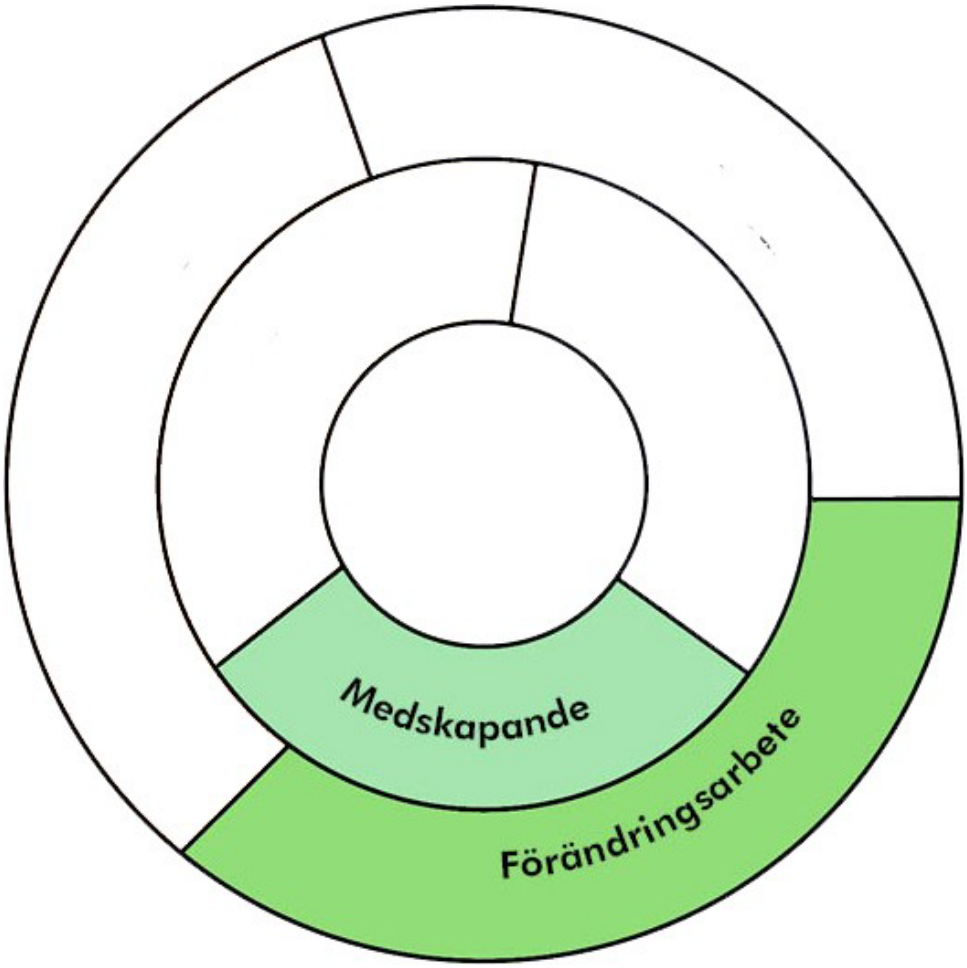
[3] Se https://www.lewisdeepdemocracy.com/ [hämtad 2025-06-25]

röstade emot. Han konstaterar att majoriteten har bestämt och frågar sedan var och en: "Vad ska till för att du kan acceptera beslutet?"

De två personerna tycker att det är viktigt att utvärdera hur det känns att arbeta i team. Om det inte känns bra ska personalen återgå till kontaktpersoner. Ett nytt förslag tas fram där det tydliggöras när utvärderingen ska äga rum. En ny omröstning görs. Alla röstar för.

Förändringsarbete

Vi arbetar också på en rad olika sätt för att skapa förändring; dessa kan samlas under rubriken förändringsarbete. Vi har verkat för att medvetet se vad som kan hindra en förändring, hos brukare och personal. Målstyrning är en aktivitet som likaväl kan vara hämmande, likaså hur våra narrativ kan begränsa oss och brukarens livsvillkor. Vi vågar se till vad personen kan och lägga tillit på det.



Figur 15 Förändringsarbete

Medskapande

I Kvartetten arbetar vi med principen om medskapande. Medskapande handlar om att vi inte ensamma kan eller måste hantera världens problem – tvärtom har vi större chans att bemöta livets utmaningar om vi gör det tillsammans.

Inom funktionshinderområdet finns en medvetenhet om att brukarna inte själva kan ta ansvar för sina problematiska beteenden. Det är ju därför personalen finns på plats - för att hjälpa brukarna att hitta bättre strategier i sin vardag så att de inte hamnar i problem. Vår roll är alltså från början att tillsammans med brukarna skapa en bättre tillvaro för dem. Vi är medskapande.

Men medskapandeprincipen handlar också om att personalgruppen har ett gemensamt ansvar för att lösa de utmaningarna som uppstår på arbetsplatsen. Tillsammans skapar vi den arbetsplats vi arbetar på. Vi har ett gemensamt ansvar – och därigenom har vi en gemensam möjlighet att förändra vår arbetsplats så att den blir bättre.

Medskapandeprincipen handlar alltså om förändringsarbete. Och principen innehåller en tro på att vi tillsammans kan påverka hur världen förändras.

Ordens betydelse

I rapportens första del nämnde vi ett exempel på socialkonstruktionism – hur personer med funktionsnedsättning har beskrivits på olika sätt genom tiderna. Tänk om vi fortfarande pratade om sinnesslöa eller idioter, då skulle denna rapport se annorlunda ut.

Som omnämnt i första delen är medskapandeprincipen en socialkonstruktionistisk princip. De orden vi använder skapar den verklighet vi lever i. Därför är *vad* vi talar om och *hur* vi talar om det lika viktigt. Orden har en kraft att påverka och förändra människors beteende. De formar den värld vi lever i. Om ord inte hade en förmåga att förändra och påverka, då skulle det inte finnas någon mening med att ha en värdegrund överhuvudtaget.

För att arbeta med våra ordval har vi främst använt två metoder: Narrativ, eller berättelser, och uppskattande förändringsarbete. Narrativ handlar om just berättelser och deras betydelse. Uppskattande förändringsarbete - även kallat positiv psykologi - handlar om att fokusera på människors resurser framför deras brister. Vårt arbete med dessa metoder har kommit till uttryck både i genomförandeplaner och i vårt dagliga bemötande.

Berättelser

> (Christian:) När jag började på Munspelsgatan fanns en stark berättelse om Ingrid. Ingrid gillar inte vikarier. Sannolikt skulle hon ignorera mig eller tydligt visa att hon inte tycker om mig. Kanske även säga obehagliga saker till mig. När jag skulle träffa henne för första gången var jag därför spänd. Lika avvaktande som hon. Jag var inte alls kapabel att bemöta henne på ett naturligt sätt.
>
> Berättelsen om Ingrid var som en självuppfyllande profetia. Jag misslyckades. Ingrid fick än en gång bekräftat sin berättelse om att vikarier inte går att lita på. Det tog lång tid att skapa en bra relation efter detta första katastrofala möte.

Berättelser är en grundläggande del av att vara människa. Genom ord och berättelser organiserar vi våra erfarenheter med verkligheten för att:

- Beskriva den värld vi levar i.
- Förklara varför saker och ting är som de är.
- Förstå oss själva och vår omvärld.
- Bygga relationer till andra människor.

På samma vis är berättelser är en grundläggande del av det pedagogiska arbetet. Vårt arbete bygger i hög grad på utbyten av berättelser om våra brukare, om vår arbetssituation och om oss själva.

Varje gång vi träffas för att rapportera om dagens händelser utväxlar vi berättelser om vad som var problematiskt, viktigt, förvånande, roligt, och så vidare. Över tid utvecklar dessa små historier sig till samlade berättelser om brukarna, arbetssituationen och oss själva. Ett narrativ är en sådan samling av berättelser.

Vilka berättelser – narrativ - vi använder oss av kan ha en enorm betydelse för oss själva och vår omgivning. De kan förändra den värld vi levar i. De påverkar vårt beteende och formar våra föreställningar.

Berättelser i det pedagogiska arbetet

Vår förståelse av berättelser/narrativ är hämtad från Alice Morgans bok *Vad är narrativ terapi?* Alice Morgan är en australiensk terapeut, som använder sig av berättelser för att hjälpa sina patienter att hitta nya handlingsmöjligheter. Vi har valt att arbeta med Morgans teori av just denna anledning. Inte för att ge våra brukare terapi - men för att hitta nya handlingsutrymmen.

I sin bok beskriver Morgan två typer av berättelser: Dominanta och alternativa. De historierna vi i nuläget berättar om oss själva kallas dominanta. Det är de berättelserna som vi uppfattar som sanningar om oss själva. Dessa har vi skapat över lång tid. Vi har samlat på oss bevis i form av händelser och upplevelser som understödjer berättelsen. Till slut kan vi endast komma ihåg sådana episoder – alla händelser som motsäger vår "sanning om oss själva" avfärdas som enstaka händelser.

> Det finns en berättelse om Anna. Att hon har svårt för nya saker. Att hon helst vill att varje dag ska se ut som dagen innan. När personalen kommer med förslag om att göra saker på ett annat sätt insisterar Anna på att göra som hon alltid har gjort. Det är ett problem för Anna. Det betyder att vardagen blir mer krånglig än den behöver vara. Att hon säger nej till aktiviteter som hon annars troligen skulle tycka om. Att varje sak som bryter med hennes rutiner riskerar att hamna i konflikt.

I exemplet med Anna är den dominanta berättelsen att hon inte klarar av förändringar. Det har en helt konkret inverkan på hennes liv. Personalen tar konstant hänsyn till denna föreställning om vem hon är. De försöker undvika att göra nya aktiviteter med henne. Varje gång något händer som bryter med Annas rutin är personalen förberedda på konflikt. När hon till exempel får en kallelse till läkare, är personalen nervösa när de ska meddela henne. Det syns på deras anspända kroppsspråk, på sättet de kommunicerar på. Djupa andetag, flyktiga ögon. Inte konstigt att det känns jobbigt då.

Det finns ofta en eller flera brukare på ett boende som har en liknande berättelse om sig själva. Särskilt personer som befinner sig på autismspektret riskerar att kategoriseras som oflexibla och rutinbundna. Men tänk om det inte är hela sanningen? Tänk om det finns en annan sanning också? Tänk om omgivningen bidrar till att fasthålla dessa personer i en verklighet som begränsar dem?

> En dag hittar en personal en nyckel som öppnar upp för en annan berättelse. Personalen säger till Anna: "Du är så flexibel!". Anna tycker om den berättelsen. Hon tycker om att vara en sådan som är flexibel. Plötsligt kan hon göra saker som hon inte kunde förut. Hon kan anpassa sig till situationen. Den nya berättelsen om Anna växer sig starkare varje gång den återberättas. Annas vardag blir lättare att hantera för båda henne och personalen.

För Anna blir berättelsen om att hon kan vara flexibel en alternativ berättelse. Den klarsynte medarbetaren som först kom på att Anna också kan vara "flexibel" hade hittat ett nyckelord som öppnade dörren till en annan sanning om Anna. Efteråt var det enkelt för båda Anna och personalen att komma ihåg episoder där Anna visst klarade av förändringar.

Den alternativa berättelsen blir en befrielse för Anna. Den berättar om en annan verklighet där Anna inte är fastbunden av rutiner. Där hon visst kan hantera oförutsedda händelser. I samma ögonblick Anna accepterade den alternativa berättelsen hade hon plötsligt tillgång till två handlingsmöjligheter: Hon kan vara oflexibel och hon kan vara flexibel. Ibland står hon fast på att allt måste vara precis som det alltid har varit. Ibland kan hon acceptera stora förändringar utan något problem alls. Ett är dock säkert: Hon har fått möjlighet att växa som person.

När Anna kommer fram till att hon kan vara flexibel, händer någonting i personalgruppen också. Rädslan för det oförutsedda minskar rejält. Det leder till ett förändrad beteende gentemot

Anna. Hon uppfattas som mer kapabel, mer självständig. Inte i behov av samma stöd eller skydd. Mer vuxen. Som ett resultat har personalen också vuxit.

Alice Morgans arbete förespråkar att det alltid finns ett alternativt narrativ. Det alternativa narrativet bygger på händelser som strider emot det dominanta narrativet. I Annas fall är det alla de gångarna när hon visst klarade av en förändring. De finns alltid, men kan vara bortglömda för tillfället. Det är vår uppgift att lyfta fram dessa händelser från det dolda så att vi få tillgång till en annan berättelse med ett annat handlingsutrymme.

Personalens makt

Teorin om narrativ är intressant i ett pedagogiskt sammanhang på flera sätt. Framförallt visar den hur avgörande det är hur vi pratar om våra brukare. En person med intellektuellt funktionshinder har sällan kontrollen över sin egen berättelse. Ofta finns det en utredning som i punktform säger hur personen "är". Om det finns en berättelse i personalgruppen om att "Anna inte kan hantera förändringar" då är vi medverkande till att fasthålla Anna i ett problematisk beteende. Vi är inte neutrala åskådare - vi är medskapare av Annas berättelse om Anna. Vårt förhållningssätt är avgörande.

Många brukare har svårt att uttrycka sig. Det betyder att det ofta är vi som berättar deras historia - och ofta när de inte är närvarande. Det ger oss en enorm makt över deras liv. För deras skull, och för vår egen skull, måste vi därför hela tiden bli medvetna om hur vi pratar om våra brukare. Annars kan vi omedvetet fasthålla dem i ett beteende som påverkar deras livskvalitet.

Problemhistorier beskriver aldrig hela sanningen. Om en brukare enbart omtalas som ett problem har vi misslyckats. Det är vår uppgift att fylla på med fler berättelser så att personen i egna och våra ögon framstår som en hel människa. Vi ska inte förtränga eller tysta ner de negativa berättelserna, men vi ska visa att en människa kan vara båda och.

Vi har ett enormt ansvar för att våra brukare har tillgång till positiva, rika berättelser om dem själva. Genom våra ord skapas en spegel som brukaren kan spegla sig i – och vi måste göra vårt bästa för att brukaren tycker om sin egen spegelbild. Det betyder inte att vi inte får säga något negativt om brukaren eller ifrågasätta ett problem om det finns – men den överordnade berättelsen måste vara att brukaren är värd att tycka om. Det får gärna vara skönhetsfläckar i spegelbilden om bara den överordnade bilden är vacker.

Samhällets berättelser

Vi har berättelser om oss själva, vem vi är och vår relation till omvärlden. På samma vis finns en rad övergripande berättelser i samhället som vi ständigt måste förhålla oss till. De präglar våra värderingar och vår relation till varandra. De speglas i de normerna som gör sig gällande och de förväntningarna vi har på andra människors beteende.

Exemplet med hur personer med funktionsnedsättning har omtalats genom historien visar tydligt hur samhällets berättelser kan ha enorm inverkan på den enskilde. På samma vis tvingas vi alla att ständigt förhålla oss till samhällets berättelser om vad det vill säga att vara kvinna eller icke-binär, ha en annan hudfärg än majoriteten, ålder, utbildning, tro, utseende, vikt, sexualitet, och så vidare, och så vidare.

Samhällets berättelser förändras över tid. Förändringen kan gå frustrerande långsamt och känns som att ingenting händer, och det finns ingen garanti för att förändringen är positiv - men det är viktigt att komma ihåg att förändringen pågår och att vi kan vara med att påverka samhällets berättelser. Det är enklast att beskriva med ett exempel.

Tidigare var aga en självklar del av barnets uppfostran. Det fanns en tydlig föreställning om att våld mot barn hade en positiv inverkan på barnets utveckling. Så är det lyckligtvis inte längre. På grund av ett stort påverkansarbete med stöd av vetenskapliga studier är det nu en utbredd uppfattning att barnet tar skada när det utsättas för våld. En mer barnvänlig berättelse blev den

nya dominanta berättelsen. Berättelsen om aga som en bra uppfostringsmetod finns fortfarande kvar i delar av samhället, men det är inte längre den berättelsen som majoriteten stöttar eller tror på.

Våra brukare påverkas liksom vi lika mycket, eller mer, av samhällets berättelser. De är också en del av samhället och konfronteras med samhällets förväntningar och normer. En kvinnlig brukare behandlas annorlunda än en manlig. En brukare som har svårt att hålla sig ren eller talar högljutt drar till sig blickar.

Särskilt personer med lindrig intellektuell funktionsnedsättning kan vara utsatta. Om funktionsnedsättningen inte är synligt för omgivningen bemöts de av för höga förväntningar på hur de borde bete sig. De kan hamna i en situation där de måste lägga mycket energi på att anpassa sig för att försöka passa in.

Vårt arbete i Boende Kvartetten - och särskilt med denna rapport - kan ses som ett försök att utmana några av de berättelser som finns i samhället.

Dokumentation är berättelser

Som tidigare nämnts är berättelser en del av den mänskliga existensen. Det blir tydligt när vi tittar på hur vi redan i dag är pålagda att arbeta med berättelser: Genom den dokumentation som vi måste göra om våra brukare i form av genomförandeplaner och daganteckningar.

Båda socialtjänstlagen (SoL) och lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) är tydliga med att vi måste dokumentera våra insatser. Det primära verktyget är en genomförandeplan - en plan för hur insatsen ska genomföras (se t.ex. *Delaktighet och inflytande i arbetet med genomförandeplaner. Kunskapsstöd till verksamheter för personer med funktionsnedsättning,* Socialstyrelsen 2014). Enligt Socialstyrelsens stödmaterial bör planen innehålla mål för de planerade insatserna, och genomförandet av insatserna ska dokumenteras. I vårt fall sker detta primärt genom daganteckningar och månadssammanställningar.

En genomförandeplan bygger i grunden på en berättelse om hur omvärlden uppfattar brukaren i fråga. Planen beskriver vilken insats som måste genomföras för att ge brukaren rätt stöd - men för att överhuvudtaget kunna göra en genomförandeplan måste finnas en rad antaganden om vad brukaren kan och inte kan. Den bygger alltså på berättelser om vad brukaren tidigare har haft svårt med och en rad föreställningar om vilket stöd brukaren är i behov av.

Vi är, så att säga, redan pålagda att arbeta med berättelser. Det är inte en fråga *om* vi ska göra det - frågan är *hur*. Som tidigare beskrivits har personalen mycket inflytande på brukarens berättelse, och detta inflytande är särskilt tydligt i genomförandeplanen. Det är lätt att föreställa sig en genomförandeplan som snarare är uttryck för personalens mål för insatsen än brukarens mål för sin tillvaro. Det finns alltså en risk att genomförandeplanen på vissa områden riskerar bli en begränsning för brukaren i stället för att vara ett stöd till att få växa.

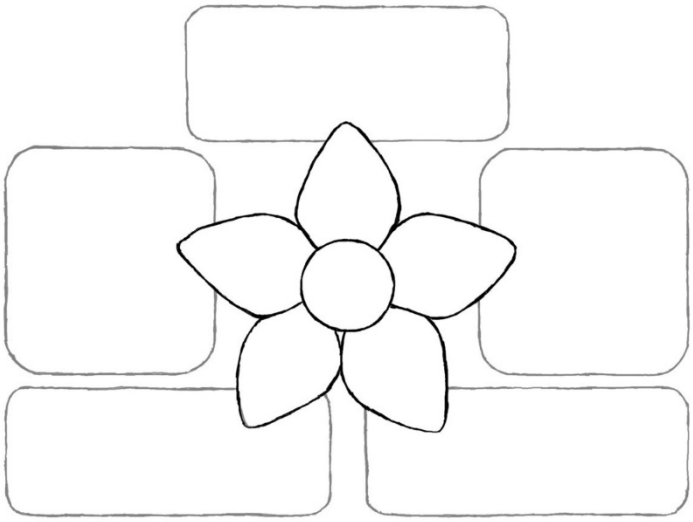
Lyckligtvis är Socialstyrelsen tydlig med att all dokumentation om brukaren måste ta hänsyn till dennes självbestämmanderätt och integritet. Det framgår dessutom tydligt att alla inte måste ha en genomförandeplan. Brukaren har alltså rätt att säga nej till en genomförandeplan. Exemplet som vi beskrivit på sid 33 visar tydligt vad som kan hända om vi som personal gör fel. Oavsett om vår intention var god, gjorde vi fel. Den genomförandeplan som fanns för R vid det tillfället var inte tillräcklig för att säkerställa att vi gjorde en bra insats. Och brukaren fick betala priset för vårt misslyckande.

Resursblomman

Ett verktyg vi har använt oss av för att skapa starka positiva berättelser om våra brukare är Resursblomman. En Resursblomma är ett enkelt verktyg för att tydliggöra brukarens resurser.

1. En Resursblomma ritas med fem blad och fem rutor/boxar, en för varje blad.
2. Personalgruppen eller brukaren och en personal hittar och väljer ut fem resurser som skrivs i blommans fem blad.
3. Varje resurs beskrivs i detaljer i rutan intill.

Genom att betona brukarens resurser stärks den positiva berättelsen om brukaren. Resursblomman tydliggör även att relationen mellan personal och brukare är grundläggande positiv. Med den som underlag blir genomförandeplanen en positiv spegel som ger möjlighet för brukaren att utveckla sig och växa.



Figur 16 Resursblomman

När det kommer till att beskriva insatser i genomförandeplanen kan det vara en bra idé att ställa frågorna: Vad? Varför? och Hur?

- Vad är målet/insatsen? Vad är det ni vill genomföra?
- Varför har vi valt att ta med målet eller insatsen? Vad är bakgrunden eller behovet?
- Hur är det möjligt att uppnå målet eller genomföra insatsen? Här blir det ofta tydligt vad brukaren ansvarar för och vilket stöd som personalen ska erbjuda.

Här är ett exempel på en insats i en genomförandeplan under rubriken Socialt liv:

- Vad? NN ska delta i det sociala livet på boendet i den mån han själv önskar.
- Varför? På senare tiden har NN visat intresse för att delta mer i det sociala livet på boendet. Personalen ska stötta NN i att delta i det sociala livet i den mån han själv önskar.
- Hur? Personalen ska se till att ha tydliga dagliga situationer (t.ex. måltider) där NN kan delta så länge och så mycket som han vill. NN deltar vid de flesta måltiderna, men tar

ibland kvällsfikan i sin lägenhet. Personalen ska följa upp de idéer som NN har om sociala aktiviteter och ska fortsätta erbjuda aktiviteter. I slutändan är det alltid NN som bestämmer hur länge och hur mycket han vill delta.

Exemplet är genomgående en positiv berättelse om NN med tydligt fokus på hans rättigheter. NN är van att klara sig själv men kan också vara social - båda är positiva kvaliteter. Han har rätt att bestämma själv om han vill delta eller inte. Om han väljer att delta har personalen en skyldighet att ge honom stöd.

Konflikthantering

I alla sammanhang där människor träffas kan det uppstå konflikt. Så även i en personalgrupp. Och kan det också vara på ett gruppboende där de boende i stort sett aldrig har varit med om att få välja sina grannar eller sin personal. Det kan därför vara bra för gruppen att lära sig hantera konflikter. För att hantera konflikter behöver gruppen ett sätt att kommunicera om konflikter. Här har vi igen valt att vända oss till Djupgående Demokrati.

I Djupgående Demokrati ses konflikter inte som något vi ska vara rädda för. Världen är i konstant förändring. Vissa förändringar händer så långsamt att det känns naturligt - andra kan kännas gå för snabbt. Konflikter uppstår lätt när vi inte är redo för en förändring och därför kämpar emot den.

Alla konflikter vi upplever påverkas av de stora konflikterna i samhället - och tvärtom. När du har en konflikt med din partner, barn, anhöriga, kollega, och så vidare, finns det ofta någon större konflikt i samhället som bildar grund för konflikten. Det kan vara ojämställdhet, ojämlikhet, med mera. Enligt Djupgående Demokrati kan man alltså säga att konflikter på mikro-plan (de enskilda konflikterna mellan personer) ofta är ett resultat av konflikter på makro-plan (de övergripande konflikterna i samhället).

Ett bra exempel är #metoo, som visade att kvinnors upplevelser av sexuella trakasserier inte bara var enskilda fall utan en del av ett större mönster. Det är när tillräckligt många av oss hanterar våra konflikter på mikro-plan som det kan ske en förändring på makro-plan. Enlig Djupgående Demokrati kan samhällets konflikter på makro-plan löses genom att hantera konflikter på mikro-plan.

Konflikthantering - inte konfliktlösning

Det är svårt att säga när en konflikt är löst - i alla fall permanent. Om orsakerna till konflikten finns kvar i det omgivande samhället kan konflikten återuppstå. Så det är bättre att prata om konflikthantering.

Alla konflikter löser sig i slutänden - men det kan ta så lång tid att vi inte själv kommer uppleva det. Och processen blir mycket mer smärtsam om ingen hjälper oss med att hantera konflikterna. Att försöka hantera konflikter kan kännas som att göra en saltomortal - ett hopp som känns dödsfarligt! Därför är det bra om du övar dig och förbereder dig inför konflikten - så att du vågar hoppa när du hamnar i konflikt.

Gruppens omedvetna

En klassisk modell inom psykologin är Freuds isbergsmodell. Den beskriver människans psyke som ett isberg där endast toppen är synlig medan större delen är dold under vattenytan. De flesta av dina psykologiska processer är alltså, enligt Freud, omedvetna, och ju längre ner desto mer omedvetna.

Samma bild går att använda för att beskriva gruppen i mötessituationen. Det är väldigt litet som alla i gruppen vet om. Det är endast saker som sagts högt och tydligt så att alla hört dem, eller saker som alla har sett. Det alla vet är endast toppen av isberget.

Samtidigt finns det mycket som bara några få vet om. Du pratade kanske med en kollega innan mötet om vad du tycker. Ni kanske skvallrade lite godsint med varandra om en kollega. Kanske vaknade du med en förfärlig huvudvärk. Eller kanske sitter du och planerar vad du ska göra på din semester. Tusen tankar, känslor, förnimmelser. Några relevanta för mötet - många inte. Isberget under vattenytan.

Sedan finns det saker som ingen vet om än. Tankar som ingen har tänkt – ännu. Idéer som väntar på att skåda dagens ljus. Känslor som finns i gruppen, men som ingen har förstått än. Havets outgrundliga djup under isberget. Konflikthantering handlar om att göra mer av isberget synligt. Endast de delarna av isberget, som alla i gruppen kan se, kan gruppen ta tag i.

Stadier av konflikt

I början är konflikten nästan osynlig. Den är som en liten fisk som simmar runt isberget. Den upplevs endast som enskild händelse som är svår att begripa. I efterhand kan man tänka tillbaka på händelsen och tänka: "Om bara jag reagerat då...". Eller ”varför reagerade jag så starkt?”

Om en konflikt hanteras tidigt går det ofta lättare lösa den eftersom konflikten inte är så laddad än; men det är sällan någon upptäcker konflikten så tidigt - den kan vara svår att få syn på under vattenytan. Du kan öva dig på att upptäcka konflikter tidigt genom att konstant söka svar på följande frågor: "Vad drar i mig just nu?" och "Vart är gruppen på väg?"

Det kommer en tidpunkt då gruppen inte längre kan undvika förändringen - det marginaliserade vill fram till varje pris. Men det är inte alla som är redo för förändringen. Inte alla har insett att den behövs, och vi är kanske inte överens om vilken förändring som vill fram. Det är då att det blir konflikt. Positioner låsas fast och komplicerar förändringsprocessen.

Att hantera konflikt handlar om att ta reda på vilken förändring som måste till och om att hjälpa förändringen att ske. Att inte hantera konflikt är att hoppas att allt kan fortsätta som vanligt. Men risken är att en konflikt som var liten och hanterbar hinner växa sig stor som en val!

Fiskar och valar under vattenytan kallas i Djupgående Demokrati för edges, på svenska ”kanter”. För att bilden med fisk och valar är så tydlig för oss, har vi ofta kallat ”kanter” för just fisk och valar. ”Kanter” är de sakerna som gruppen inte har hanterat än. Problematiska situationer. Meningsskiljaktigheter. Konflikter: ”Det Verkliga Problemet”.

Oftast uppstår ”kanter” på grund av osäkerhet eller rädsla: Vad kommer hända om jag lyfter fram min ”fisk”? Kommer jag bli förstådd? Kommer jag bli utskämd? Hur kommer den andra reagera?

En del ”kanter” är mer synliga för oss. Episoden där din kollega betedde sig orimligt gentemot dig är lätt att komma ihåg, och du känner av en tydlig ”kant”: Egentligen vill du ta upp episoden men det känns lite farligt.

Fast det finns ”kanter” som inte är lika tydliga. Och ämnen som gruppen omedvetet väljer att undvika. Det kan vara olika åsikter om hur vi ska hantera en bestämd situation. Men det finns en rad tecken som gruppen kan vara uppmärksam på för att avtäcka ”kanter” i gruppen:

- När du känner irritation, trötthet, motstånd eller obekvämhet kan det vara tecken på en ”kant”. Samma med upphetsning eller nervösa skratt.
- ”Kanter” kan också visa sig som fysiska symptom såsom gäspningar, huvudvärk eller klåda.
- När du tappar koncentrationen, låter tankarna vandra, eller börjar dagdrömma under ett möte.
- När någon i gruppen inte kan släppa en punkt och upprepar samma sak igen och igen.

Hantera "kanter"

När vi upptäcker en ”kant” hos oss själva eller hos någon i gruppen finns det två saker att göra åt den: Vi kan hoppas på att fisken försvinner av sig själv och aldrig återvänder; eller vi kan försöka hantera den.

Om vi väljer att hoppas på det bästa och ingenting gör kan vi ha tur. Problemet försvinner kanske helt av sig själv, fisken dyker ner i havets djup utan att någon blev påverkad av den. Den kollega du hade en episod med ändrar kanske sitt beteende helt självmant. Det händer.

Fast de flesta ”kanter” försvinner inte av sig själva. De stannar kvar under vattenytan. Ju längre de stannar där, ju större växer de sig. Fisk blir till valar. Till slut, när de äntligen bryter upp genom ytan, är timingen ofta dålig. I värsta fall har valen blivit till en späckhuggare, till en konflikt som gör ont på riktigt och länge. Då kanske någon behöver sjukskriva sig. Eller hitta nytt arbete. Ett misslyckande för hela arbetslaget. Ett brott mot den tillit som är nödvändig för att lyckas i en tillitsbaserad organisation.

Det finns därför en poäng med att försöka hantera ”kanter”. Det är en möjlighet att ta tag i saker innan de växer till ohanterbara konflikter. Det är en möjlighet för gruppen att utveckla sig genom att medlemmarna blir ärligare gentemot varandra.

Så här gör du

1. *Välj en lämplig tidpunkt:* Bästa tidpunkten är oftast när du upptäcker ”kanten”. Dock kan det ta tid att hantera en ”kant” så se till att det inte händer precis i slutet av mötet. Det är också bra om alla som berörs av ”kanten” är närvarande. Har du en ”kant” mot en person som inte är med på mötet kan det vara svårt att hantera den på ett bra sätt.
2. *Konstatera att det finns en ”kant”:* Beskriv de tecken du har observerat på att det finns en ”kant” som gruppen borde prata om.
3. *Undersöka varför det finns en ”kant”:* Prata om det du har observerat tills ni kommer fram till essensen, det vill säga de djupliggande anledningarna till att det överhuvudtaget finns en ”kant”.
4. *Försöka skilja ”kanten” från personen:* Det finns alltid en risk att någon pekas ut som syndabock. Om de bara försvann skulle allt bli frid och harmoni. Men det är aldrig så enkelt. Om det känns som att någon håller på att pekas ut, då har ni inte kommit till botten än.

Det kan kännas jobbigt att hantera en ”kant”. De flesta är rädda för att bli missförstådda. Tänk om vi blir utpekade som syndabockar. Vi är rädda att inte klara av att hantera egna eller andras känslor.

Inför dessa känslor är det värt att påminna varandra om att vi genom att hantera ”kanter” väljer den lösning som gör minst ont på lång sikt. Det är lättare att hantera fisk framför valar. Och lättare att hantera valar framför späckhuggare.

När det blir konflikt ändå

När många av oss är rädda för konflikter beror det på att konflikter är känsloladdade och svåra att hantera - och själva konfliktsituationen kan upplevas som kaotisk och snabb. Men vad är det egentligen som händer i konfliktsituationer? Varför blir det fel? Det finns några kännetecken som är bra att ha i tankarna när du försöker förstå en konflikt.

Vi fastlåses i roller

I konflikter händer det ofta att vi låses fast i tydliga positioner - vi får fastlåsta roller som är mer fyrkantiga än nödvändigt. En fastlåst roll kan till exempel komma till uttryck genom att någon

fastnar i starka känslor. Om några i gruppen har blivit fastlåsta i en position kan du introducera nya positioner genom att till exempel ställa frågan: "Vad hade X sagt om hon var här?"

Vi glömmer bort förmågor och principer

I konfliktsituationer har vi en tendens att glömma bort alla förkunskaper och våra principer om att vara objektiva och rationella. Istället är det känslorna som styr. Efteråt kan vi då efterrationalisera varför vi gjorde som vi gjorde, hitta rationella argument för vårt känslomässiga uppträdande.

Om några i gruppen har blivit väldigt känslosamma kan du hjälpa gruppen att deeskalera genom att ge en väderleksrapport där du beskriver vad du har upplevt: "X gjorde så och sedan reagerade Y så..." Genom att ge en beskrivning av situationen ger du folk chansen att stanna upp och åskåda konflikten utifrån.

Personen är problemet

En typisk missuppfattning i konflikter är att det är en bestämd person som skapar konflikten och är problemet - om bara hen försvann så skulle det inte finns någon konflikt. Fast det stämmer inte. Alla små konflikter är uttryck för stora konflikter i samhället. Så även om hen byter arbete så kvarstår konflikten - den väntar bara på att en ny person ger den röst.

> När Ulla blir arg hotar hon med att flytta från gruppboendet. Det händer ofta att Ulla blir arg. Peter som bor på samma gruppboende tycker att det är jobbigt att hon hotar med att flytta.
>
> Många månader efter att Ulla har lämnat gruppboendet uppstår en situation med Peter. Peter ropar: "Jag flyttar härifrån!"

För att undvika att en person pekas ut som problemet är det viktigt att sprida ut den personens röst till resten av gruppen. Vad är det i hennes position som hela gruppen behöver lära av?

Känna sig bättre än den andra

En annan vanlig känsla är att känna sig bättre än den du är i konflikt med och att ha svårt att förstå hen. Det kan också uppstå en stark ovilja gentemot personen. Om du känner så inför en annan människa beror det ofta på rang. Du har blivit blind för hur svårt det är att vara i den andras situation, och hur priviligierad du själv är, du behöver inte brottas med den andras utmaningar.

Om du upplever en känsla av att vara bättre än den andra är det tecken på att du behöver arbeta med din medkänsla. I den situationen måste du fråga dig själv varför du reagerar så starkt på den andra. Det kan tyda på att personen påminner dig om sidor hos dig själv som du har svårt att acceptera.

Motstånd

> Nils är på dåligt humör. Allt som personalen gör är fel. Ingenting är rätt. Vardagen som brukar gå smidigt blir plötsligt strulig och full av bråk. Personalen förstår inte vad som har hänt. Sedan kommer en i personalgruppen på att Nils ska till tandläkare dagen efter. Hen pratar med Nils om hur mycket Nils ogillar att gå till tandläkare. Han är rädd att det ska göra ont. Men man måste ju gå till tandläkaren. Det vet Nils. Efter samtalet blir allt som vanligt igen. Nils är glad igen.

När vi blir orädda för konflikter kan vi även upptäcka det positiva i att göra motstånd. Alla människor gör motstånd när vi tvingas att göra saker som vi egentligen inte vill. Som att gå till tandläkaren. Eller att vänta på bussen. Eller gå upp tidigt för att ta sig till arbetet.

Människor kan medvetet göra motstånd. Till exempel genom att vägra. Eller hamna i bråk. Men det är inte alltid så att vi människor är medvetna om att vi gör motstånd. Om vi till exempel kommer med ursäkter för att vi inte följer det avtal vi gjort med våra kollegor. Eller om vi alltid råkar komma tio minuter sent. Eller ifrågasätter gruppens beslut inför en mindre grupp.

Personalen har kommit överens om en rutin för att ge Anders sin medicin. Tanken är att det blir enklare för Anders om alla gör likadan. Rutinen är tydlig. Den står nerskriven på papper så att alla kan läsa hur de ska göra.

Efter ett par månader utvärderas rutinen. Trots att personalen verkligen ansträngde sig för att göra likadant upptäcker gruppen till sin förvåning att det fortfarande finns åtta olika sätt att ge Anders medicin.

För personer med funktionsnedsättning finns det extra bra anledningar att göra motstånd. Många kan inte själv välja var de vill bo. De kan inte välja vilken personal som möter dem när de vaknar på morgonen eller kommer hem från daglig verksamhet. De är vana vid att inte ha inflytande på stora delar av sin tillvaro. Därför är det viktigt att uppmuntra till motstånd. Det är viktigt att vi omkring dem är redo att backa upp när en brukare gör motstånd.

Många organisationer utgår från missförståndet att tillit handlar om att ge tillit uppåt. Att brukare ska lita på sin personal, personalen på chefen som i sin tur ska lita på förvaltningen, experterna och politikerna. De personer som lett arbetet med att ta fram rutiner och handlingsplaner har en högre status och förstärker den genom att hävda att de arbetar med den ”rätta” kunskapen. Det produceras metoder och manualer där utgångspunkten oftast är att en och samma manual ska gälla för alla. Statusen hos experterna är betydligt högre än hos de som arbetar i vardagen med brukaren. Genom att personalen följer det skrivna ordet, manualerna, undergrävs det professionella omdömet. Att arbeta med tillitsbaserad styrning handlar om att ge tillit uppifrån och ner och vice versa.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis har vi byggt en kultur för att hantera våra konflikter Att erkänna att de finns i allt arbete med förändringar, påfrestningar är en första förutsättning för att hantera dem. Konflikter skapar alltid känslor vilket försvårar möjligheter till enkelhet. För att balansera våra känslor lägger vi alltid skulden initialt utanför oss samt sätter egenskaper hos den andra men omständigheter hos oss själva. Blir det inte städat i gemensamma utrymmet är kollegan lat, om jag själv missar handlar det alltid om att jag hade så mycket annat att göra så jag hann inte. Tas inte egenskaperna om andra hand om ökar alltid graden av dem och vi skapar narrativ för att det är känns bäst i stunden. Därför att Kvartettens uttalade värdegrund så framgångsrik, att vara aktiv del av lösningen handlar just om att ta ansvar över eget beteende och reflektera över det. Men vi hjälper varandra att acceptera vårt eget beteende i konflikten, acceptera den och vara medskapande i en lösning.

5. Ledarskap och organisation

Även i en tillitsbaserad verksamhet, där de som arbetar direkt med brukarna har stor frihet och stort inflytande över sätten att utföra arbetet på, behövs en organisation och en ledning – en chef. I detta kapitel är fokus just på de frågorna utifrån erfarenheter som Kvartettens chef gjort under årens lopp.

> Jag tog över som chef för de fyra gruppbostäderna Tamburin, Valthorn, Gånglåten och Munspel 2008, de enheter som senare kom att bilda Kvartetten. De drevs då på samma sätt som kommunens övriga gruppboenden. Men ganska snart började jag fundera över möjligheten att förändra arbetssättet och införa ett mer salutogent synsätt i verksamheterna. Jag var helt övertygad om att det skulle innebära en bättre kvalitét för brukarna, och i förlängningen också för medarbetarna. Det var nämligen något jag hade sett på nära håll hända på ett skoldaghem där jag arbetade på nittiotalet.
>
> Vid ett tillfälle gjorde jag och mina kollegor på skoldaghemmet ett studiebesök till en skola i Skottland, för elever med olika funktionsnedsättningar. Det var ett studiebesök som i hög grad kom att forma mitt sätt att tänka och arbeta pedagogiskt. Framförallt var det verksamhetens fokus på att allting skulle ha en mening som påverkade mig väldigt starkt – som exempel kan nämnas lekplatsen som byggts utifrån tanken att den på olika sätt skulle främja elevernas motorik och balans.
>
> När vi några år senare fick jag fria händer att utveckla skoldaghemmet tog jag fasta på just att allt skulle ha en mening. Tillsammans med en vän till mig som är konstnär färgsatte vi hela skolan, så att alla rum fick sin färg och sin funktion. Eleverna kom att stiga in i en hall målad med röd lasyr och ut i ett rum som var gult. Det gula rummet hade ett takfönster, och väggarna nedanför kläddes med bladguld för att ge en effekt att ljuset drogs ner i rummet. Känslan vi ville uppnå var att ”födas på nytt” genom hallen och sedan gå ut i ljuset av en ny dag. Och för mig och kollegorna skulle det symbolisera ”att vara nyfiken på varje nytt steg som en elev tog” och inte fastna i gamla beskrivningar om vad de klarade av, eller i sådant som hänt och som påverkade vårt beteende mot dem.
>
> På skoldaghemmet fanns det en elev, Pelle, som ofta kom tio minuter tidigt och som då nästan alltid var arg och brukade vräka ur sig väldigt fula saker. Jag märkte att jag ofta var på helspänn innan han steg in, och att jag höll hårdare om tidningen jag läste. Men så en morgon när han kom skrek han bara ”jävla gubbjävel”, ingenting mer. Jag svarade ”inte roligt att bli kallade gubbjävel, men det är så mycket bättre än tidigare dagar så tack”. Just i den stunden förstod jag den verkliga innebörden av vår färgsättning – att ta fasta på ett nytt steg om än ett litet. Något nytt föddes i min och Pelles relation den dagen, och därefter blev det bättre och bättre morgnar, och till sist upphörde han helt med sitt aggressiva beteende.
>
> En annan elev – Beata – hade rykte om sig att vara elak mot både lärare och andra elever. Hennes mamma var van vid att alltid få det negativa påpekat för sig på föräldramöten. Jag valde då att säga till henne ”från och med nu kommer vi bara att prata om att det Beata gör rätt, oavsett om det är ett rätt och nio fel”. Beatas mamma tappade hakan. Hennes förväntan var att vi skulle bemöta henne som hon var van, med allt som inte fungerade. Att fokusera på det positiva stärkte Beata, och efter två år kunde hon gå tillbaka till sin ordinarie klass.
>
> Nu i efterhand är det tydligt att vi, utan att egentligen ha reflekterat över det, hade börjat arbeta enligt det salutogena synsättet. Vi sökte det som fungerade hos varje elev, och strävade efter att förstärka det. Det ledde till otroliga resultat; elevernas förmåga att läsa och skriva förbättrades betydligt, och det blev många fler än Beata som kunde gå tillbaka till vanlig skola.
>
> När jag började arbeta inom funktionshinderområdet tog jag med mig både det salutogena förhållningssättet och idén om att allting borde ha en mening. Och jag tog även med mig att det kan hända de mest fantastiska och oväntade saker om vi väljer att verkligen se dem vi är till för och deras förmågor. (Tomas, enhetschef)

Kvartetten är en verksamhet som bygger på tydliga idéer om hur vi ”vill arbeta” - med tillit till brukare och till varandra, med medkänsla för andras situation, och med målet att vi tillsammans kan växa som människor. Kvartettens idé handlar också om att förändra gamla invanda mönster om hur man bör arbeta, och att vända den rådande maktstrukturen chef-medarbetare-brukare till dess motsats.

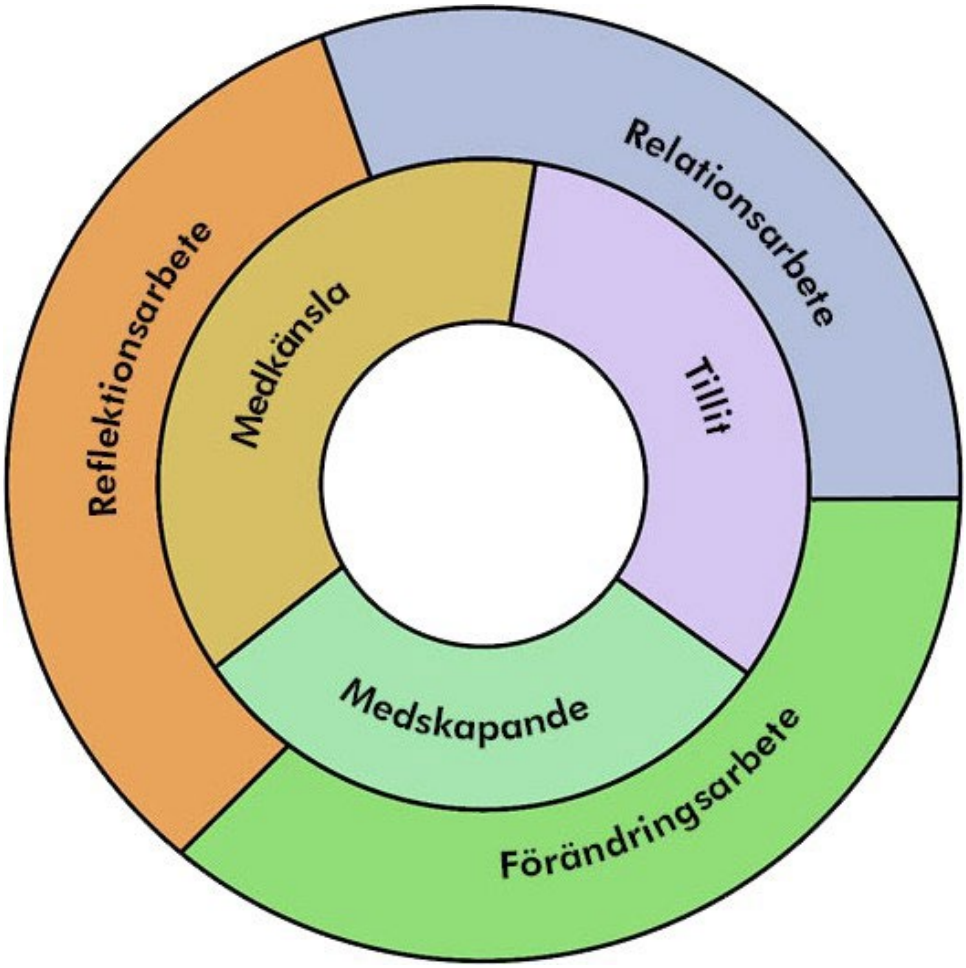
Men det räcker inte med idéer, utan det måste - givetvis - också finnas en chef som driver på och som lyckas få personalen med sig. En chef som kan få medarbetarna med på resan mot mer tillit, mer medkänsla, mer medskapande.

Denna del av rapporten handlar om chefens roll. Vi vill visa hur chefen kan styra en principbaserad verksamhet och samtidigt säkerställa att övergripande politiska mål och gällande lagstiftning följs. Och vi vill påtala att det finns mycket att vinna i form av ett mer meningsfullt arbete för både chef och medarbetare – och naturligtvis en bättre tillvaro för dem vi är till för - brukarna.

Tomas reflektioner kring att tillit på olika nivåer i organisationen utvecklas genom stort handlingsutrymme för personal inom en tydlig ram. Att engagemang, personligt ansvar och handlingsutrymme är viktiga beståndsdelar för att skapa tillit bland personalen, där tillit handlar både om tillit till varandra som medarbetare, tillit till de boende och tillit till ledningen. Men att det runt engagemang osv. behöver finnas en tydlig ram. Ramen utgörs av uppdrag och värdegrund tillsammans med ett närvarande ledarskap. Saknas ramen finns en risk att man förlorar fokus på uppdraget. (Louise Yngve, doktorand)

Kvartetten-modellen och ledarskap

Att leda i modellen innebära att våga tro på individen men också processen. Vi får en engagerad och kreativ arbetsgrupp som väljer att stanna.

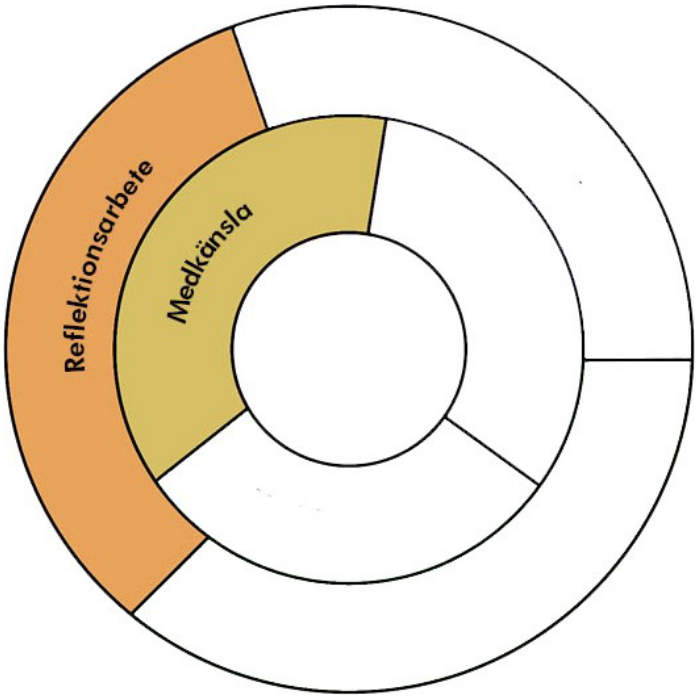


Figur 17 Kvartetten-modellen

Precis som i föregående kapitel ska vi beskriva hur vi i Kvartetten har arbetat med medkänsla, tillit och medskapande – men nu med fokus på hur det syns i ledarskapet. Vi ska ge exempel på hur en ledares reflektionsarbete kan se ut, hur ledaren arbetar med relationer och ge vårt bud på ledarens roll i ett förändringsarbete.

Medkänsla

Vi går från empati till handling, medkänsla som mer omnämns som compassion. En handling om leder till trygghet och hållbarhet. Pedagogiskt är det viktigt att förstå medarbetarens så att situationer blir hanterbara och då blir de meningsfulla.



Figur 18 Medkänsla i ledarskapet

För att klara att vara riktningsskapande eller vägledande är det viktigt att vara en närvarande chef. Det innebär att lägga en stor del av sin tid på att vara ute i verksamheterna. Träffa medarbetarna och brukarna och delta i alla möten. Det är genom att vara i verksamheterna som en chef lär sig att förstå hur vardagen ser ut för personalen, samt att ”se” vilka frågor som just nu ser som viktiga. Det är genom att vara närvarande att en chef kan lära sig förstå hur medarbetarna, utifrån sina förutsättningar, kan hantera olika aktiviteter och hur de kan göras begripliga för dem. Det är nödvändigt att hantering och begriplighet är givna för varje person för att det ska bli meningsfullt. Om det blir meningsfullt är chansen stor att exempelvis implementering av en ny aktivitet också blir av och lyckad.

Motsatsen, om man som chef bara meddelar att en aktivitet ska genomföras, är det troligt att den misslyckas – personalen kanske inte förstår vitsen med aktiviteten överhuvudtaget.

Men det räcker inte att bara vara ”närvarande på plats”. För att närvaron ska få någon djupare betydelse måste det också finnas ett genuint intresse från chefen för medarbetarna och deras idéer. I Kvartetten är chefens uppgift framför allt att lyssna, att vara lyhörd för åsikter och tankar. Rollen som ledare förutsätter i det här sammanhanget en prestigelöshet, ett osjälviskt ledarskap, där ”chefen” lyfter och uppmuntrar medarbetarnas initiativ - istället för att vara den som själv

lägger fram riktlinjerna för arbetet. Osjälviskt ledarskap eller det tjänande ledarskapet handlar om att ha insikt om att framgång i grunden bygger på den egna förmågan att utveckla medarbetarnas potential. Osjälviskt ledarskap i Kvartetten innebär att det är chefens roll att lyssna och uppmuntra och på så vis stödja medarbetarna att växa genom att låta dem pröva och utveckla sina egna förslag – men också att kunna säga nej när förslaget är oförenligt med värdegrunden.

Under åren har det tydligt märkts hur denna typ av ledarskap har lett till ett ökat engagemang, där fler och fler kommer med idéer. Som chef är det här viktigt att ”se” alla, och möjliggöra att alla får komma till tals. I Kvartetten har det även gällt timvikarierna, som också de får vara med på möten och kan komma med idéer som gynnar brukarna och/eller arbetsmiljön. Att se personalen och förstå deras situation handlar om medkänsla.

Att arbeta med reflektion

Kvartetten följer de politiska målen för verksamheten men arbetar processinriktat där värdegrunden blir ramen, garantin för att vi går på rätt väg. Det finns mätbara mål som sjukfrånvaro, ekonomiska uppföljningar och personalomsättning som måste hanteras. Men när det gäller brukarna eller personalen finns inga enkla mätbara mål. Idén är att allt får växa fram steg för steg – och att detta arbetssätt i tur kommer skapa resultat som är i linje med de politiska målen.

Ledarskapet i det här sammanhanget gör att chefen får mer en roll som ”riktningsskapande”, det vill säga, det är chefen som driver verksamheten med utgångspunkt från värdegrundens idé, men det är brukare och medarbetare som tillsammans som skapar utveckling.

> I vår styrning ska vi inte bara förvalta det vi är satta att göra utan sträva efter att utveckla verksamheten till det bättre. I staden använder vi den etablerade PDSA-metodiken som förebild för att hålla en konsekvent röd tråd från planering till utveckling. Planering måste föregå genomförande för att vi ska ägna oss åt rätt saker, genomförande måste följas upp för att vi ska förstå hur det går och varför, så att vi kan förbättra oss där det får störst effekt. Att lära för att kunna utveckla är viktigt i denna vår förebild för systematik.
>
> I staden har vi beslutade arbetsformer kopplat till dessa moment för att få dem att hänga ihop. Vi har framförallt krav på hur och när planering, uppföljning och rapportering ska ske i vår planerings- och uppföljningsprocess, samt inom intern kontroll.
>
> Samtidigt förväntas vi arbeta systematiskt när vi genomför och förbättrar verksamheten och kvaliteten på våra tjänster. Flera av våra verksamheter regleras av lagstadgade krav på systematiskt kvalitetsarbete som genomsyrar alla moment.
>
> Vår systematik drivs genom att du som chef tar initiativ till och fattar beslut i de olika momenten, och bevakar att det finns en röd tråd från planering, genomförande, uppföljning och förbättring.
>
> (Från stadens riktlinjer för systematiskt arbete)

När vi i Kvartetten har följt och fokuserat på stadens styrningssystem har det sällan lett till någon förändring, och än mindre till någon utveckling och förbättring för brukarna. Ofta kan det till exempel gå en lång tid mellan att en situation inträffar till dess den följs upp, och då kan förutsättningarna ha hunnit bli helt förändrade och då blir åtgärder baserade på ”gamla nyheter” ofta helt obegripliga eller meningslösa. Det kan till exempel vara brukarenkäter eller medarbetarenkäter. Vi säger inte kategoriskt nej till enkäter men använder dem bara när de skapar resultat eller mening.

Kvartetten arbetar systematiskt, men inte i system utan i det praktiska. Realisering av strategier handlar konkret om hur vi kan påverka beteenden för att uppnå mål. Inga resultat skapas och inga mål uppnås om medarbetaren inte gör något – beter sig. “Organisationen i sig är endast arenan,” skriver Pontus Wadström i sin bok *Strategi är ett verb*. Det är alltså medarbetarens beteende som är viktigt, och det är det Kvartetten riktar in sig på – att reflektera över situationen, dra slutsatser, åtgärda och därefter lära av den.

Utvecklande samtal

Utvecklingssamtalet utgör en del av den mål- och resultatinriktade styrmodellen och ska genomföras i enlighet med PDSA-metodikens röda tråd. Det betyder i praktiken att det är chefens bedömning av arbetsinsatserna som ligger till grund för samtalet. Chefen talar sedan om för medarbetarna vad hen behöver utveckla för att klara verksamhetens mål. Detta är direkt kopplat till medarbetarens löneutveckling.

Utvecklingssamtalet i Kvartetten följer den ”egna röda tråden”, men med fokus flyttat från chef till medarbetare. Utgångspunkten är att samtalet ska vara medarbetarens möte. Det ska vara hen som står i centrum och som får möjlighet att prata om sina tankar och idéer. Och för chefen är utvecklingssamtalet en möjlighet att fånga upp vad det är som just X funderar på och på vad sätt just X vill utvecklas. Tekniken är att ställa öppna frågor och hela tiden ställa ny fråga till varje svar, att nyfiket leda processen framåt med frågorna.

Utvecklingssamtalet är därför en av de absolut viktigaste stunderna på året. I samtalet är målet att ”få” medarbetaren att själva uttrycka sig och sätta ord på vad hen vill och också hur det skulle kunna genomföras. Det har som syfte att förstärka värdegrunden genom att premiera nyfikenhet och kreativitet. Och att man som chef vill upptäcka förslag underifrån.

Utvecklingssamtalet styrs av samma förhållningssätt som arbetet i övrigt. Skillnaden mot tidigare är att samtalen nu hjälper att driva utvecklingen av både medarbetare och arbetslaget, inklusive chefen, framåt. Att lyssna är det prioriterade även här, och utifrån det försöka förstå beteenden och tankar – och att få fram fler perspektiv, medarbetare som ser samma sak på olika sätt.

I Kvartetten-modellen hänger allt ihop. Som att ledare med vårt sätt att samtala i utvecklingssamtalen blir vägvisare för personals samtal med brukare. Det blir brukarnas tankar och idéer som leder förändringen framåt på deras villkor. Personalens förmåga till nyfikenhet och ställa öppna frågor blir avgörande precis som i chef - och medarbetarperspektivet.

Utvecklingssamtalen och alla övriga möten med personalen är nycklarna till att involvera fler personer. Syftet med samtalen är att lyssna på medarbetaren, fånga idéer som får hen att växa. Här formas en kultur som uppmuntrar och stimulerar till kreativitet.

För chefen handlar det i det här sammanhanget om att hitta medarbetarnas resurser och möjliggöra att för dem att utveckla dessa. Återigen är det att lyssna som är det centrala. En i personalgruppen brinner exempelvis för pedagogiska frågor och får då utrymme att både utveckla, implementera och följa upp pedagogiska aktiviteter, förutsatt hen håller sig inom den ram som uppdrag och värdegrund utgör. En annan medarbetare har ett stort intresse för kulturfrågor och får tid att utveckla detta.

Feedback

En sak som är viktig för att ge bra feedback är att se och acceptera val vi kan göra när det gäller intentionen i budskapet. Alltför ofta väljer vi för snabbt att budskapet är negativt. Vi kan bli arga på en kollega för att något uteblivit på ett tidigare pass, istället för att våga ha tillit till kollegan och fråga vad som låg bakom. Om jag väljer att se på problemet med perspektivet: ”Kanske var det något som hände som skapade det här”. Då minimerar det konflikter som bygger på missförstånd eller beror på för lite kunskap.

Att vägleda sig själv är förutsättningen för att leda andra. Vi kommer i stunder där vi blir arga och frustrerade på kollegor som skapar dålig arbetsmiljö, men vi kan hantera konflikter och välja att växa med hjälp av situationer som uppstår. Om vi har modet att stanna upp och reflektera ”Hur var min känsla i det jag sa eller gjorde?” ”Vad kom det sig att jag agerade så snabbt och överdrivet?” Det är ofta som vi reagerar snabbt (och fel) men vilken styrka det blir i ett arbetslag när individen vågar reflektera över sitt eget beteende:

(Tomas) Jag sitter med en medarbetare på ett utvecklingssamtal. Hon berättar hur hon kommit till en insikt. Efter det att hon börjat våga att tro på sina kollegors positiva intentioner mår hon betydligt bättre och kan förhålla sig till sina kollegor med mer tolerans och lugn. Situationen blev då bättre för alla. När hon frågar hur hon kan utvecklas frågar jag om hon kan tänka sig förmedla sin insikt och på det viset vägleda sig själv och sina kollegor.

Vardagshjältar

En idé kom från en medarbetare – prata om och lyft fram ”vardagshjältar”. Det kom att bli fokus för ett års planeringsdagar. Med vardagshjältar menar vi de som arbetar i det tysta, de som utan att påtala det utför en stor del av det brukarnära arbetet samt de övriga sysslor som får vardagen att fungera. Att få bekräftelse på att arbetet blev lyckat är viktigt och skapar också en medvetenhet för alla om att allt vi gör hänger samman och vissa arbeten som görs är förutsättningar för andras arbeten. Vi kan inte göra vissa saker med guldkant om inte vardagen fungerar. Vi kan heller inte skapa delaktighet och bra livssituationer för brukarna om inte vi har bra möten i vardagen.

Vid en period av samtal framkom att vissa medarbetare hade en förmåga att vara hos brukare i tio minuter, men upplevde att de var där i en halvtimma. Annan personal, kanske även mer rutinerade, var hos brukaren i en halvtimma och upplevelsen var att de var där i tio minuter! Vad är skillnaden? Enkelt kan man uttrycka det som förmågan att vara närvarande i stunden. Några relativt nyanställda hade den förmågan och det är en förmåga som inte bara skapar bra kvalité för brukaren utan den är också en arbetsmiljöfråga. Om jag kan ge mer kvalité i mötet sänker jag min stressnivå samt ger förutsättningar för att gå hem nöjd med egen arbetsinsats.

En annan medarbetare beskrev hur hen upprepar vad brukaren säger på ett respektfullt sätt, något som hen upplevde hade skapat en djupare relation med flera på boendet. En metodik som vi kom överens om att fördjupa och sedan försöka sätta ord på hur man gör. När det blir klart och formulerat är ambitionen att fler i Kvartetten ska pröva metoden för att se om den kan fördjupa relationerna med några av brukarna.

Att lyfta fram vardagshjältarna handlar om kvalitén i vardagen, det som ska prioriteras. De som utför vardagsarbetet på ett kärleksfullt och osjälviskt sätt får sällan de stora rubrikerna. Att lyfta det här perspektivet betyder mycket för dem som arbetar i det tysta men också för hela arbetslagets beteende mot varandra. Förmågan att ge varandra beröm, att inte alltid ta saker för givet när de fungerar utan sätta ord på vad man känner när det är bra.

Fredagsbrev

En bra ledarrutin är veckobrev, i Kvartettens version kallat ¨fredagsbrevet¨. I ”fredagsbrevet” samlar chefen ihop, och sammanställer, den information som kommit under veckan. På så sätt får medarbetarna den information som är relevant för dem; istället för att chef bara vidarebefordrar ”allt” oavsett innehåll. Breven innebär också att alla får samma information samtidigt. Det skickas ut per mail, men sätts också upp på anslagstavlan där alla lätt kan ta del av det.

I breven inkluderas punkter om verksamheten, personalen, planeringen framåt och dylikt. I Kvartetten har breven också använts i syfte att förstärka värdegrunden; exempelvis genom att ta upp olika teman och frågeställningar som sedan diskuteras vidare på APT[4]. Uppläggen av breven bygger också på att göra informationen hanterbar och begriplig för all personal, göra den meningsfull.

Ambitionen är att stärka det professionella omdömet, att utgå från att all personal är tänkande individer. Breven stärker den ambitionen och kan väcka tankar som får alla att reflektera över en fråga eller situation i vardagen. Något som berör oss och stärker våra principer. Något som vi kan reflektera över tillsammans.

[4] Arbetsplatsträffar

Fredagsrundan

Som rutin finns även ett besök av chefen varje fredageftermiddag på alla enheter. Personal och brukare vet att "chefen" kommer och det är vanligt att medarbetare sparar frågor till det mötet. Som chef stärker det medkänslan när man hör hur det är i stunden samt får vetskap om hur helgen ser ut. Att man genuint sätter sig in i situationen. Det blir också ett möte som är mer avslappnat, där livet vid sidan om gruppboendet kanske kommer fram, där skratt och skämt blir naturliga och relationerna stärks. Många av brukarna av också vana vid rutinen.

> (Tomas) Varje fredag vet Lina att jag kommer. Det är väldigt viktigt att just hon ska öppna dörren när chefen ringer på. Hon blir arg på personal som hinner före, just för att det är en tävling för henne att hinna först. När hon öppnat skriker hon: "Jag vann!" Jag berömmer henne och vi konstaterar att vi håller på samma fotbollslag och det är därför som hon är snabbast. Stolt visar hon sin matchtröja och går sedan och hämtar kaffe till mig.

Intern utbildning

Planeringsdagar är något som finns i de flesta omsorgsverksamheter i den offentliga sektorn. Innehållet av planeringsdagarna beror på verksamheten. En del använder dagarna till faktisk planering av verksamheten. I Kvartetten har vi främst använt dagarna till utbildning. I vår värdegrund hävdar vi att alla har förmågan att växa. Därför är utbildning av hela personalgruppen en självklar del av Kvartettens arbete. Varje år samlas all personal därför för att ha planerings- och utbildningsdag tillsammans.

Tidigare var det ofta så, att en extern undervisare gav en föreläsning i början av dagen. Sedan fick varje enhets personal samlas och arbeta med sin enhets utmaningar med utgångspunkt i föreläsningen. Sedan några år tillbaka har alla planeringsdagar skötts internt och har främst använts till att utbilda hela personalgruppen i samma metod eller förhållningssätt.

Antingen har någon i personalen kommit med ett förslag till ett passande tema eller också har vår utbildningsansvariga personal tillsammans med chefen hittat ett tema. Därefter har den eller de som ansvarar för dagen planerat vad som ska hända. Ofta har chefen varit lika ovetande om planeringsdagens innehåll som resten av personalgruppen.

På planeringsdagarna har personalen blivit introducerade till många av de metoder och förhållningssätten som beskrivs tidigare i rapporten. Fördelen med att ha interna utbildare på planeringsdagarna är att det finns större chans att utbildningen är relevant för personalgruppen. Den som utbildar står i samma situation som alla andra till vardags. Då är det lättare att referera till vardagsexempel som personalgruppen känner igen. Det är också lättare att ta tag i de problem som finns nu och här.

> Det är planeringsdag. Fyra personal står framför resten av personalgruppen som agerar publik. De har precis spelat upp en scen där en personal har fått en utskällning av en anhörig. Scenen är inte påhittad - den avspeglar en verklig händelse.
>
> Publiken diskuterar vad personalen kunde ha gjort annorlunda. En personal från publiken resar sig. Byter ut en av "skådespelarna" på scenen. Scenen spelas upp igen men med en ny lösning. Men resultatet blir samma. Även i denna situation skäller den anhöriga. En ny lösning testas. Samma resultat. Vi tester fem-sex olika lösningar, men inget hjälper. Men även det är ett resultat. Det var inte personalens agerande som var fel och orsaken till att det som hände faktisk hände.

Exemplet ovanför är från en planeringsdag, där vi testade forumteater. Forumteater är en teaterform utvecklat av brasilianske Augusto Boal. Några skådespelare spelar upp en problematisk situation, och sedan kan publiken testa lösningar på situationen genom att byta plats med en skådespelare på scenen.

Eftersom utbildarna i Kvartetten samtidigt är en del av personalgruppen och vardagen på enheterna finns det möjligheter att ta upp ämnen som är aktuella i verksamheterna här och nu. Det ger en relevans och lärdomarna kan direkt koppas till arbetet.

Rekrytering

Rekrytering till den offentliga sektorn är en process som i hög grad sköts av HR-avdelningen och bemanningsenheter, och det är ofta ett centralt beslut om vem ska anställas. Enheten för rekrytering distanserar sig mer från utförarverksamheterna och verkar själva driva på aktiviteten rekrytering till att hela tiden bli mer komplicerad. Systemen sväller och deras roll blir med förfinad.

Det senaste (när detta skrivs) är ett stöd i själva rekryteringen med psykologkonsultation för att få rätt person till tjänsten som eftersöks. Det i en tid då det blir mer svårt att få tag i personal överhuvudtaget. HR:s självpåtagna uppdrag fjärmar sig allt längre från behovet.

På Kvartetten har vi valt att själva sköta rekryteringen. Vi har även valt att anställa våra egna timvikarier, istället för att använda en centraliserad bemanningsenhet. Det medför ett stort ansvar, men framförallt stora möjligheter att rekrytera medarbetare som vill arbeta med just vår målgrupp.

Kvartettens värdegrund - att alla har förmågan att växa utifrån den egna unika person - betyder att vi ser ”olikheter” som något positivt, som kan utvecklas i samspel med varandra. Att rekrytera själva kan underlätta för oss att hitta personer som ”har något som de kan tillföra till arbetsgruppen”. Det kanske behövs en person som har kompetens för ”någonting” som saknas. Det ger också möjligheten att rekrytera personer med bakgrund i andra typer av verksamheter, och som därför kan bidra med andra perspektiv. Vi har till exempel flera medarbetare som har läst utbildningar inom kultur och humaniora och andra som har erfarenhet av att driva projekt eller är kunniga inom administration.

Valet att anställa själva har också den positiva effekten att det ger en möjlighet att träffa personen, presentera Kvartettens arbetssätt och testa hur det fungerar. Det underlättar för alla, när ny personal vet vad man ska sträva efter att skapa tillsammans redan från start. För chefen är det också en möjlighet att se på vilken enhet personen skulle passa bäst, då varje enhet har olika kulturer – kanske X passar bäst i miljö A.

Vikarier

I en pedagogisk verksamhet med bemanning dygnet runt finns ett ständigt behov av vikarier. Den bemanning som finns räcker till att täcka vardagens behov. Men på grund av att arbetet – som i vårt fall – inkluderar helgarbete behövs det vikarier som kan täcka upp luckor. Särskilt under de stora semesterperioderna är det en nästan omöjlig uppgift att få till ett schema som tillgodoser krav på sammanhängande semesterveckor och regler om veckovila.

Ofta finns det en central bemanningsenhet som står för att förse de olika verksamheterna med vikarier. Om det uppstår en lucka gör verksamheten en beställning, och bemanningsenheten skickar därefter ut en vikarie. I teorin borde det vara en trygghet för verksamheterna att det finns en central enhet som kan förse dem med vikarier. I praktiken finns det dock tydliga problem med modellen. Verksamheten vet aldrig vem som kommer, vilket kan leda till otrygghet hos båda brukare och personal. För vikarien kan det vara svårt att veta vad som förväntas av dem. De har inte medicinsk delegering till verksamheten och kan inte hjälpa med de mer krävande momenten.

När Kvartettens personal fick möjlighet att välja om de ville använda det centraliserade systemet, eller om de ville ha egna vikarier anställda på enheten, blev svaret omedelbart ”egna vikarier”. De frågor som vi då diskuterade var bland annat ”När är du som personal som tryggast?” och ”Hur kan vi minimera tiden vi lägger på att söka vikarier, tid som vi istället kan ägna åt brukarna?”.

Det blir återigen uppenbart att om vi ställer frågan direkt till de personer som berörs av den, så blir svaret också det som är mest meningsfullt för dem, brukarna och arbetsmiljön. Det är stor skillnad i känslan av trygghet när man arbetat med en vikarie man känner och som också ”känner

brukarna och vet hur det fungerar på arbetsplatsen" i jämförelse med en okänd person från en bemanningspool.

Från Kvartettens sida har vi arbetat mycket för att timvikarierna ska känna att de också är en del av arbetsgruppen. Många av dem väljer att stanna kvar under längre tid och kan då bygga relationer till brukare och kollegor de också. Det betyder också att de känner ett större ansvar gentemot brukarna och verksamheten.

Medkänsla i rekrytering

Vi ser redan svårigheter generellt att hitta personal till vård och omsorg. Arbetskraftsbristen har börjat ge sig tillkänna. Projekt har startats strategiskt och långsiktigt för att lösa framtida problem. Arbetsgrupper bildas och de skriver manualer och kommer med åtgärder som sannolikt fjärmar sig från vekligheten. Återigen är det parallella processer.

Det är svårt att rekrytera personal, det här året även till sommaren. Problemet för ordinarie verksamhet är att de är beroende av bemanningsenheten och där blir det mer sårbart om sökande inte har en viss nivå i det svenska språket. Tiden finns inte mellan anställning och starten på sommarvikariaten, så allt blir svart och vitt. Duger, duger inte. Det finns inga möjligheter till inslussning.

Kvartettens boenden är inte lika sårbara eftersom vi har egna vikarier. Vi anställer personer som under året arbetar som timanställda för att sedan under sommaren gå över på vikariat. När vi utgår från våra principer och att det centrala är att växa gäller det även med ny personal.

> En tjej från ett krigshärjat land började på en av enheterna och gick två dagars introduktion. Efter introduktionen blev det få tider för henne. Det fanns en osäkerhet kring vikariens språkkunskaper som gjorde att personalen föredrog andra vikarier. Hon fick chansen på en annan enhet och där gick det bättre. Skillnaden på de här enheterna är att man arbetar mer i ensamarbete på det första stället vilket ställer högre krav i början.
>
> När sedan det första stället fick ett akut behov av vaken natt kom personen ifråga upp igen. Osäkerheten kom fram i våra diskussioner. Men när vi la fram hennes situation i det krigshärjade landet fick alla en förståelse för att tjejen var otroligt rutinerad när det gällde akuta situationer. Hon hade varit med och tagit hand om andra personer i situationer som vi aldrig kan föreställa oss.
>
> Nu blev hon aktuell för sommaren men vägen dit var viktig. Kommunikationen och osäkerheten levde kvar, nu var mer frågan hur ska vi hantera det. Hur kan hon bli en bra sommarvikarie? Vad behöver vi göra under våren?
>
> Vi inledde med ett ärligt samtal med henne, speglade vad som krävs för att arbeta på enheten. Det handlade även om att lyssna på henne. I det samtalet framkom att hon tappat rutiner och första enhetens arbetssätt när hon direkt efter introduktionen flyttats över till annan enhet. När hon nu var tillbaka hamnade hon i ett utsatt läge. De flesta människor är rädda att blotta okunskap. Att visa att vi inte kan och riskera bedömas som dumma. Ofta hittar vi olika strategier för att undgå de situationerna. I vårt fall blev det att hon chansade lite, gjorde saker men lite på fel sätt. Vågade inte fråga utan var tyst och hoppades att det skulle gå bra.
>
> Det vägledande här blev att vara tydlig med att det inte är okej att dölja sin osäkerhet. Hon måste våga fråga om hjälp, så att hon på sikt kan bli oberoende av kollegor. Annars måste de ständigt ta ansvar för sin kollega och det var personalgruppen inte intresserad av.
>
> Hon fick börja om och sätta sig in i rutiner. Samtidigt fick hon kravet på sig att alltid fråga fram till hon kände sig säker. I gengäld fick personalen till sig att använda mer av sitt tålamod, få personen att bekräfta olika aktiviteter samt att visa på att det är okej att fråga många gånger. De måste använda sin medkänsla. Det går lättare när man har en plan och ett mål att se framemot. Att det som jag ger som personal har en mening. Det bidrar till att jag får en självständig ny kollega som jag vågar lita på.

I vår övertro på effektiva bemanningsenheter - som ofta är allt annat utom effektiva - kan vi aldrig arbeta långsiktigt med personal som inte har språket än. Personal på sådana enheter är objekt i ett excel-ark som går till 8-10 olika ställen utan en ärlig chans att skapa någon relation till någon.

När vi har egna vikarier har vi relation till dem och de till alla på enheterna, såväl personal som brukare. Vi kan använda vår värdegrund i det arbetet. Vi stärker både ordinarie personal och ny genom det centrala, att växa som människor. Vi lär tillsammans, vi blir medskapande genom att

stärka våra relationer och arbeta med reflektion. För oss mer vår värdegrund är det exempel på att i alla människor finns en potential att växa.

Traineeprogrammet

En viktig del av Kvartettens rekryteringsprocess är det ”traineeprogram” som vi har arbetat fram för att fasthålla de vikarier som kan tänka sig att bli fastanställda. Programmet innebär i korthet att Kvartetten lovar att vikarien kommer att få en fast tjänst inom en 2-3-årsperiod under förutsättning att personen under denna tid utbildar sig till stödassistent. För att möjliggöra detta har Kvartetten inlett ett samarbete med vuxenskolan, som gör det möjligt att studera en dag i veckan parallellt med arbetet.

Som en del av programmet får vikarien en mentor på arbetsplatsen, samt – det som kanske hade störst betydelse – de är med på APT[5], pedagogiska träffar och alla andra möten där viktiga frågor diskuteras. Meningen med detta är att få vikarien att känna sig som en i gruppen, att hen är en viktig person, på samma sätt som de ordinarie medarbetarna.

Det enda egentliga kravet för en plats i traineeprogrammet – utöver utbildning – är att personen har ett intresse för och tycker om att arbeta med Kvartettens målgrupp. Allt annat går det att lära sig.

Vi upplever att programmet har gjort stor skillnad. Vikarierna har snabbt blivit en del i arbetslagen och fått en bra inskolning i arbetet. För övrig personal är det en enorm trygghet att få kompetenta kollegor och det är det naturligtvis även för de personer som vi arbetar för.

Personalomsättningen är genomgående låg i Kvartetten; när någon slutar handlar det nästan alltid om en pensionsavgång. Det är dessa tjänster som vikarierna i traineeprogrammet sedan fått. Vi har inte heller haft några större rekryteringsproblem och även timvikarier blir också kvar under längre perioder. Att vikarierna blir en del av gruppen tror vi är en viktig anledning till att många vill vara kvar över tid.

Trainee-programmet gör även att vi kan rekrytera och fasthålla personal med väldigt olika bakgrund. Personer med ingen, kort eller längre tidigare utbildning. Det gör att vi får tillgång till en större bredd av perspektiv. Det stärker vårt reflektionsarbete.

Fokusera på det som ger resultat för brukare och personal

Kvartetten följer processerna och arbetar inte med traditionell målstyrning, i vardagen som i det administrativa fokuserar vi på det som ger effekt. Vi arbetar inte med bemanningsoptimering eftersom det schemaverktyg som finns inte är vare sig anpassat eller verkningsfullt för små verksamheter. Att lägga ner mycket tid för att optimera personal med ett ej anpassat system är inte effektivt. PSDA-metodiken växer i egen betydelse och omfång är också exempel på fokusering på aktiviteter som skapar diskrepans mellan chef och personal och som fjärmar chefen från uppdraget. Vi arbetar inte med svaren från medarbetarenkäterna eftersom tidsintervallet är för långt så när resultatet kommer kan organisationen vara i annan fas. Vi sätter istället värde på varje stund, varje möte vi gör i vardagen och försöker lyssna aktivt utan att värdera.

Utmana rådande konventioner

Det mätbara är det rådande, men vi arbetar utan målstyrning i våra genomförandeplaner och vi kan uppleva att de som bor i Kvartetten är mer självbestämmande (ett av de övergripande målen inom LSS) än någonsin tidigare i våra verksamheter. När nya system implementeras är det just målstyrning som motiveras, det kan till exempel vara viktmätning av brukare för att arbeta med hälsoeffekter. Vi arbetar enbart med att skapa förutsättningar för att individen ska växa som

[5] Arbetsplatsträffar

människa. Vi gör det genom att reflektera över rollen som stödassistent och vilken makt den besitter, genom att bli medvetna om olika berättelser om brukare.

Strategisk planering

I boken "Sveriges bästa verksamheter" skriver Henrik Eriksson, biträdande professor på Chalmers Tekniska Högskola om att offentliga organisationer är duktiga på strategisk planering. Men det är inget som ger resultat. Tvärtom, visar en forskningsstudie. "Ju bättre man var på strategisk planering – desto sämre resultat fick man i offentlig verksamhet," säger Henrik Eriksson. Vad ska en ledare i offentlig sektor göra då? Henrik Eriksson lyfter fyra saker:

1. Steg ett kan vara att börja prata om varför verksamheten finns till. Vad är vårt syfte och för vem? Vi kanske måste fråga dem vi levererar till. Kan vi fråga eleverna, de äldre? Och då menar jag inte att göra en stor enkät, utan fråga i tjänsteögonblicket – vad hade vi kunnat göra bättre i det här patientmötet eller på den här lektionen?
2. Nästa steg är att testa och experimentera. Göra små lokala förbättringar. Vad kan vi ändra? Finns det något som stör oss dagligen? Testa att göra på ett nytt sätt och se om problemet försvinner. Testa hos en lärare eller för en patient. Sedan lär vi oss från det.
3. Steg tre är att sluta göra saker. Sluta göra utredningar, stora kartläggningar, enkäter som inte ger något.
4. Steg fyra handlar om att skapa motivation hos medarbetarna. "Jag tror att i offentlig sektor är motivationen låg. Man är inte intresserad av att förbättra, inte intresserad av nytänkande," säger Henrik Eriksson.

Förbättringar är förstås möjliga, men att genomföra dem är inte alltid enkelt. Offentlig sektor har en "enorm byråkrati", säger Henrik Eriksson, och byråkratin gör det svårare för chefer att skapa en miljö för sina närmaste medarbetare där motivationen kan öka och förbättringar kan ske. Men det finns undantag.

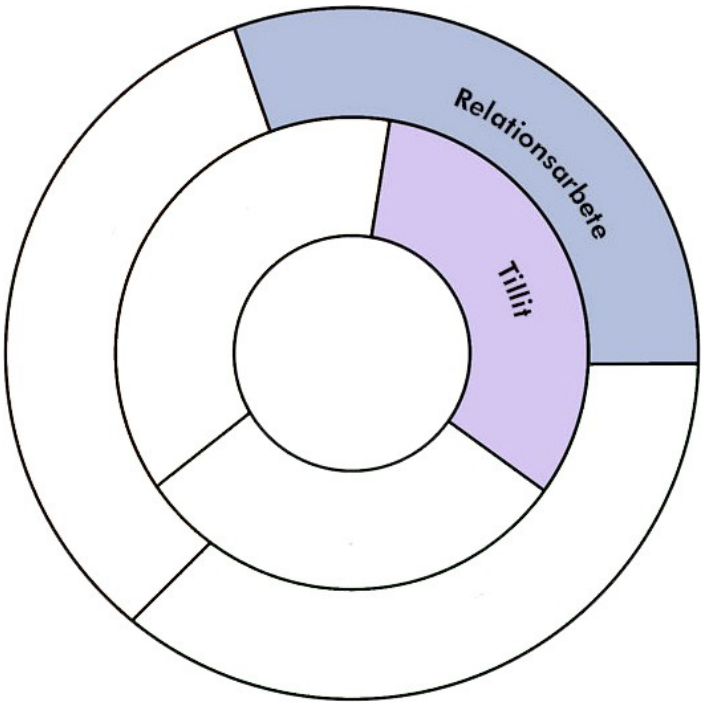
> I framgångsrika verksamheter skapar cheferna en kupa där de låter idiotiska saker studsa bort och låter kärnverksamheten vara i fred så att de kan skapa en tjänst som funkar. Om första linjens chef skulle agera på allt som kommer uppifrån, då skulle vi inte ha några offentliga verksamheter som fungerar. Tack och lov har vi smarta chefer i offentlig sektor som kan sortera i de här direktiven från politiker, högre chefer och myndigheter (Henrik Eriksson, "Sveriges bästa verksamheter", 2019)

Chefen som portvakt

Om vi ska sammanfatta hur chefen arbetar med medkänsla och reflektion är det, kanske lite förvånande, i rollen som portvakt. Portvakten är den som vakter ingångarna till verksamheten. Hen är den första som tar emot saker från omgivningen. På så viss skyddar hen verksamheten mot allt det som riskerar stjälpa möjligheter till medkänsla: Påbud uppifrån, olika regler och procedurer som inte lämnar någon möjligt till reflektion. I organisationer som är toppstyrda – där de som fattar beslut om nya rutiner inte själv ska leva med konsekvenserna av dessa beslut – blir rollen som portvakt allt mer viktig. Då måste chefen förmå att sortera bort det irrelevanta från det relevanta. Det kräver en tydlig etisk kompass att klara rollen som portvakt. För att lyckas måste chefen ständigt arbeta med sin egen medkänsla.

Tillit

När vi satt uppdraget och verkligen förtydligat det kan vi våga ge tillit. Det är då vi får ett växande som inte har något slut hos individen, gruppen och inte minst hos brukarna.



Figur 19 Tillit i ledarskapet

En förutsättning för att kunna arbeta tillitsbaserat och för att kunna föra in nya arbetssätt, är att det finns en bastrygghet i arbetsgruppen. De allra flesta människor behöver känna att de har någon form av kontroll över sin arbetssituation. De behöver känna till grundläggande regler och riktlinjer, rutiner om det skulle hända något, eller hur arbetsschemat ser ut och vem man arbetar nästa pass tillsammans med. De allra flesta vill också veta hur arbetsfördelningen ser ut och kanske framförallt känna att fördelningen är rättvis. När Kvartettens förändringsprocess inleddes fanns mycket av detta redan, eftersom det redan hade arbetats med den typen av frågor.

I ett nytt chefsuppdrag är det därför viktigt att först skapa en grundläggande struktur och tillsammans med personalen arbeta fram gemensamma rutiner och spelregler. Därefter är möjligt att börja med tillit, relationer och värdegrund. Om man gör tvärtom finns det risk att det bara skapar ångest, kanske framförallt hos medarbetare med starka kontrollbehov och det sprids oro som gör att gruppen tappar fokus på sitt uppdrag. Om det går att uppnå en grundläggande bastrygghet, har det också skapats förutsättningar för att kunna arbeta vidare.

När vi har funnit förmågor, idéer eller starka intressen för något speciellt ger vi utrymme för att våga utmana sig själv och omgivningen med olika aktiviteter. Där är psykologisk trygghet en nödvändighet. Arbetslagets stöd, generositet och prestigelöshet är förutsättningar för att utmana rådande rutiner i vardagen men framförallt de rådande statusnivåerna i arbetslaget.

Psykologisk trygghet

Google genomförde ett forskningsprojekt som kallas Aristoteles för att ta reda på vad som utmärkte framgångsrika och innovativ arbetslag. De kom fram till framförallt två faktorer. Den ena faktorn var att alla i gruppen fick utrymme, även de som normalt inte tog plats fick komma till tals. Det var bra, inte bara för att fler idéer kom fram, utan även att kritiken av andras idéer gynnade utvecklingen.

Det som förmodligen var det viktigaste som kom fram i studien var psykologiskt trygghet. Termen psykologisk trygghet kommer ursprungligen från Edgar Schein och Warren Bennis. De såg ett stort värde i att medarbetare skulle bli mindre defensiva i gruppdiskussioner. Orsaken till

att många är återhållsamma är att de inte känner sig trygga i gruppen. Finns inte den tryggheten bidrar man varken till misslyckande eller lyckade idéer. Psykologisk trygghet innebär att gruppen känner hög tillit och vågar lägga fram halvfärdiga idéer och öppet granska och kritisera andras idéer. Det finns alltså en hög tolerans för misslyckande vilket medför att fler delar med sig och fler tar utrymme. Den samlade forskningen understryker värdet av psykologisk trygghet men man kan även se andra besläktade faktorer som är viktiga för team. Tillit är en viktig faktor och att vara tillmötesgående som person.

En av de främsta forskarna i världen när det gäller team och psykologisk trygghet, Professor Amy Edmondson, menar att ledare kan agera och kommunicera på ett sådant sätt att teamen börjar öppna sig och bli mindre defensiva. Ledare för team uppmanas att:

- Vara tillgänglig för sina teammedlemmar och för medlemmarna med deras kunskaper för att möjliggöra att alla kan lära av varandra.
- Vara uppriktig med sina begränsningar inom olika kunskapsområden. Det hjälper om alla vågar visa att de inte kan känna till allt, även ledaren. Tanken är att var och en ställer frågor när de inte förstår och att detta ska vara en standard och självklarhet.
- Visa att de själva kan begå misstag och att det är okej att medlemmarna begår misstag.
- Visa att de värdesätter medlemmarnas bidrag till gruppen. När detta blir uppenbart är det troligare att alla delar med sig av idéer och kritik.
- Värdesätta misstag som möjligheter att lära istället för att peka ut den som begår misstaget. Kritik av idéer är till för att förbättra idéer. Och att inte förkasta misslyckade förslag utan att ha gett dem chansen att förbättras.
- Använda en direkt kommunikation, det vill säga, att inte linda in den verkliga avsikten i förskönande och vaga ord. Detta möjliggör att man kan ta emot återkopplingen och förbättra det man försöker uppnå istället för att tveka kring vad som behöver göras.
- Sätta upp tydliga gränser. Gränserna ska indikera vad som är acceptabelt och inte acceptabelt. Tydliga gränser skapar trygghet.
- Regelbrott ska bemötas tydligt och kraftfullt. Den som begår ett regelbrott ska hållas ansvarig för sina handlingar.

Det är i team med hög psykologisk trygghet som medlemmarna vågar sikta högt. Det är i team med hög psykologisk trygghet som medlemmarna har tillit till varandra och öppnar sig för varandra. I team med hög psykologisk trygghet kan även misslyckanden värdesättas. Det är, slutligen, i team med hög psykologisk trygghet som medlemmarna lär och är framgångsrikt innovativa tillsammans.

Vad ger det för effekter i verksamheten? Om en i personalgruppen inte tagit så mycket plats fast hen är mer ansvarig för en enskild individ kan vi med psykologisk trygghet söka utveckling för den enskilde, för medarbetaren och arbetslaget. Motsatsen är att medarbetaren håller inne med idéer för att inte stöta sig med kollega eller anpassa sig till den hierarkiska ordningen som kan finnas i arbetslag. Om hen får utrymme kan kvalitén för brukaren öka, medarbetaren kan växa och arbetslaget utvecklas i positiv riktning.

Värdegrunden, där det centrala är just att växa som människa, stödjer trygghet. För gruppen är psykologisk trygghet inte något som är beständigt utan det är viktigt att uppdatera alla på var man befinner sig i den processen. Som ledare kan man ta in frågeställningar som; hur gör vi just nu för att ha en trygghet? Och låta svaren gå laget runt och som ledare vara närvarande och nyfiken på allas svar. Då vägleds gruppen genom att chefen fungerar som föredöme på att visa på lika värde för alla medarbetare. Om någon medarbetare visar mer och tar plats kan ledaren bekräfta det och då med fokus på valet att agera. Det skapar sannolikt lust för fler initiativ och ett större

engagemang. Rollen i arbetslaget förbättras och arbetsfördelningen påverkas också positivt eftersom fler hjälps åt med alla sysslor. För medarbetaren kan det här betyda mycket för att vilja stanna kvar över tid på samma arbetsplats och det är ju en fördel att få kontinuitet i personalgruppen.

Kvartettens uppdrag är att arbeta för att brukarna ska bli mer självbestämmande och mer delaktiga. Men det handlar också om att ändra perspektiv, det ska ske på deras egna villkor; det vill säga, hen ska själv ha makt att bestämma på vad sätt hen vill utvecklas. Samma gäller för medarbetarna, målet är att även arbeta för ett ökat självbestämmande för dem. För att nå dit måste det finnas en trygghet i gruppen så att medarbetarna vågar lägga fram sina idéer, och även vågar både stödja och kritisera varandras förslag.

Ett exempel: Avvikelsehantering

För att belysa skillnaden mellan en grupp där det finns psykologisk trygghet, och en grupp där tryggheten inte finns, kan vi nämna avvikelsehantering. Att brukare får sina eventuella mediciner på rätt tid och på rätt sätt är en viktig uppgift för personalen. Om det av någon anledning blir någon fel i samband med medicinhantering så behöver den avvikelsen redas ut på en gång, för att inte riskera att samma sak händer igen. Den gängse metoden är att dokumentera avvikelsen, varefter chefen får den till sig för att sedan kunna följa upp den i systemet.

I Kvartetten fokuserar vi däremot först på händelsen, det vill säga, personalen reflekterar direkt över möjliga orsaker och därefter över eventuella åtgärder. Kanske handlar det om att ändra en rutin, eller att förbättra kommunikationen. Genom en direkt reflektion över både arbetslagets, och det egna, agerandet skapas således omedelbart en ökad säkerhet vid just medicinhantering. Därefter dokumenteras händelsen.

På förvaltningens ledningsnivå hanteras också avvikelser; först och främst genom inrapportering i ”korrekt” datasystem, men också genom en årlig uppföljning av det som hänt under året. Fokus vid dessa uppföljningar ligger helt på statistik, och det görs jämförelser med tidigare år och med andra delar av staden. Störst engagemang i gruppen skapar avvikelser i statistik; och det finns en påtaglig rädsla på mötet för att bli ”avslöjad” med att ha gjort fel i systemet. Däremot talas det aldrig om kvalitét och den enskilde brukarens säkerhet, och inte heller att det är personalen som kan skapa säker läkemedelshantering genom att ändra sitt beteende. Det finns alltså allt för ofta ett fel fokus i ledningsgrupper på vad som utvecklar kvalitén. Det tyder på att vi är fast i det som förändrade organisation i välfärden på nittiotalet, det som vi benämner New Public Management (NPM).

Rädsla blir till manualer

I Jonna Bornemarks bok *Horisonten finns alltid kvar* belyser hon konsekvenserna av NPM inom välfärden. NPM kom från näringslivet i början på nittiotalet och skulle göra offentlig förvaltning mer effektiv och resultatorienterad. Hon menar att sedan dess har vi enbart förlitat oss på en viss typ av kunskap. Ett system som på ett aktivt sätt trängt bort det professionella omdömet och krympt utrymmet för erfarenhetsbaserad kunskap. Denna idé innebär att kunskapen bor i texten och att ständigt ny text måste produceras. Vi kallar det kvalitetssäkring, riktlinjer, manualer med mera. Det är ett omfattande arbete att ta fram manualer för allt och för klara det arbetet måste det anställas allt fler. Hon kallar det en manualiserande klass.

Denna manualiserande klass skickar sedan i ett tredje steg manualerna till personalen. Dessa personer ska bara utföra vad som bestämts ovanför deras huvuden. I nästa steg måste man granska att personalen verkligen följer manualerna. Den manualiserande klassen är vår administration och den har vuxit mycket på kärnverksamhetens bekostnad. Lägst status är det idag att utföra själva kärnverksamheten.

"Vissa menar att mål-och resultatstyrningen inom välfärden har blivit så detaljerad och omfattande att handlingsutrymmet för medarbetaren blivit minimalt," skriver Louise Bringselius från Tillitsdelegationen i sin bok *Tillit*. I boken citeras Jonna Bornemark:

> Den pedantiska individen som platsar i detta samhälle ska vara effektiv och självkontrollerande. Den ska låta sig fjärrstyras av yttre faktorer, ständigt ta hänsyn och vara uppdaterad på de senaste styrdokumenten. Den ska se det generella i varje situation och lever i den trygghet som ansvarsfrihet ger. Den skapar ständigt ny kunskap helst i exelark och mäter sina nysningar. Mätandets kunskap är den enda kunskapsrelation som pedanten känner till. Det som viktigt är, liksom de grundläggande kategorierna, redan uttänkt, och nu ska vi bara ordna världen enligt dess värderingar. Pedanten hanterar alla lika och kan omöjligen göra undantag från regeln. Den prioriterar pappersvälden över den levda världen och därmed att hålla byråkratin korrekt över kärnverksamhetens bästa. Pedantens rättsäkerhetsiver risker dock att slå över i rättshaveri när som helst. Pedanten lever i sina kolumner. (Bornemark 2018, s 264)

Professionellt omdöme

Det finns många olika åsikter om vad det är som egentligen utvecklar kvalitét i en organisation. Merparten av de som gäller nu har i sin tur sin grund New Public Mangament. Enligt NPM skulle offentlig förvaltning bli mer effektiv och resultatorienterad genom metoder som var direkt inlånade från näringslivet. Samtidigt har det också vuxit fram en viss kritik mot NPM och politiker har börjat ställa frågor om det verkligen har fått ett så bra ekonomiskt resultat som förväntat. Istället har man sett att NPM krävt en alltmer omfattande och kostsam administration. Medarbetare fungerar främst som mottagare av beslut från administrationen. Det räcker dock inte det med detta, organisationerna måste i nästa steg granska att medarbetarna verkligen följer manualerna. För ändamålet anställs det än fler personer som har till uppgifter att kontrollera detta. Resultatet blir en alltmer omfattande administration, på bekostnad av kärnverksamheterna. Stödassisterna, i detta fall, blir i denna modell främst passiva mottagare av "arbetssätt" som fastställts lång ovanför deras huvuden.

Kärnverksamheten i centrum och utgår från att kunskapen måste finnas hos dem som utför arbetet. Bornemark kallar dem för " kärnverksamhetens professionella". Kvartetten är en annan typ av organisation som sätter kärnverksamhetens professionella i centrum och det professionella omdömet och frågan hur det här omdömet utvecklas blir den centrala frågan. Administrationen får då en annan uppgift. Deras uppgift blir primärt inte att styra verksamhet utan stötta den. Chefen ska förstås styra men också stötta och utveckla de som jobbar i kärnverksamheten så att de kan arbeta bättre. En sådan organisation kräver tillit. Tillit till kärnverksamhetens professionella. En tillit uppifrån och ner snarare än nerifrån och upp. Tillit till gräsrotsverksamheterna.

Kvartettens modell innebär att det är principer som styr vår verksamhet och inte procedurer. Det är våra värderingar som gör att vi lyssnar på kärnverksamhetens professionella, personalen lyssnar på brukaren. Chefen ska förstås driva verksamheten, men främst riktningsskapande. Chef stöttar dem som arbetar på gruppbostäderna, stöttar utveckling av det professionella omdömet.

En grundförutsättning för att kunna arbeta med tillit är, som tidigare, att chefen gör ett ställningstagande – vem är jag som chef och vad vill jag egentligen med mitt uppdrag? Att arbeta med tillit innebär först och främst att chefen väljer att tro på personalen; att de är de som sitter inne med kunskapen om hur en situation bäst kan lösas, och att chefens roll främst är att lyssna och vid behov vägleda. Chefen måste tro att personalen växer med sina uppgifter och att de kan klara av dem. Att arbeta med tillit kräver att man börjar med sig själv. Att man som ledare reflekterar över sina egna värderingar. Att sedan leda det i en organisation kräver mod och kontinuitet.

Självbestämmande praktik i arbetsgruppen

Kvartettens ambition är att arbeta för ökad grad av självbestämmande men med ett tydligt chefskap. Chefens roll är att vara ett stöd både i det dagliga arbetet, men även stöd för varje medarbetare genom att vara nyfiken och få indivdien att växa utifrån värdegrunden.

Men det ligger också i rollen att ta beslut som måste genomföras eller ibland säga nej till önskemål eftersom de går utanför ramen, utanför det uppdraget som finns. Kvartettens utgångspunkt är tron på att personer som har en högre grad av självbestämmande också blir mer engagerade, när de upplever att de faktisk kan påverka. Aktiviteter som drivs av en inre motivation ger förutsättningar för bra resultat och speciellt när det finns i ett sammanhang med ett högre syfte.

När man arbetar för en mer självbestämmande organisation är det viktigt att belysa olika roller som en person kan ha i en grupp. Både chef och arbetsgrupper behöver vara vaksamma på roller och mönster som kan bero på olika personligheter – en del kanske har lättare att prata inför andra - men också på mer ”dolda” mönster som beror på genus eller etnicitet. Det är till exempel kanske inte helt ovanligt att matlagning, städning och andra hushållssysslor mer eller mindre omedvetet läggs över på kvinnliga medarbetare och att en del kvinnliga medarbetare kanske också ibland - lika omedvetet – tar på sig det ”traditionellt kvinnliga sysslorna”. Eller att män ofta hörs mer och kanske får mer gehör för sina åsikter. Språk kan utgöra ytterligare ett hinder, kan kanske finnas personer med invandrarbakgrund som upplever att det är svårt att uttrycka sig på svenska och därför hellre låter bli.

Det här är allt exempel på mönster som motverkar självbestämmande som bygger på allas lika värde. Om bara vissa pratar blir det bara självbestämmande för de som är dominanta.

- Ett sätt att motverka detta är den mötestekniksutbildning som beskrevs i föregående kapitel. Syftet med mötestekniken är just att – så att alla får komma till tals, får en överskådlig bild av de frågor som tas ut plus att vi summerar efter varje punkt. Allt syftar till att alla ska våga uttrycka sig.
- Vi har även arbetat med synliggöra roller för att se om det är underliggande faktorer som hindrar en öppenhet i arbetslaget.

Inflytande och självbestämmande

Hur skapar vi självbestämmande ur ett brukarperspektiv? Att arbeta med delaktighet har ibland handlat om att implementera olika metoder i arbetslagen för att nå det målet. Tyvärr har fokus varit själva metoden och dokumentationen kring den, utan att brukarens position har förändrats. Brukarrevisionen, som är det verktyg som går mer på djupet med uppföljning av arbetet med brukarna, fokuserar på två områden: dels bemötande, dels inflytande och delaktighet. Och det som väldigt många revisioner kan konstatera är att det ofta finns uttalade strukturer/ former/ forum (mötesforum) där brukarna är välkomna att tycka till och utöva delaktighet, men att det är anmärkningsvärt ofta som brukarna inte har kännedom om detta, inte har förstått det.

Att leda börjar med att titta på sig själv och där måste personalen börja, för att kunna utveckla mer självbestämmande för brukaren.

> En äldre brukare i en av verksamheterna har under hela sitt liv aldrig gått själv på café. Hon var van sedan många år tidigare att behandlas som ett objekt, som någon tog hand om. Personalen menade väl och förhöll sig som det var brukligt under den perioden. En dag markerade brukaren tydligt att nu minsann skulle hon själv gå till caféet.
>
> Av hennes beslut blev det direkt två reaktioner. Ett, det går aldrig, direkt en oro för de risker som verkligen fanns. Två, fantastiskt efter alla dessa år uttrycker hon en egen vilja. Vilken känsla! Båda upplevelserna är sanna, och hanterades därefter och diskussionen fortsatte utifrån det. Efter ett tag enades gruppen om att hon skulle kunna gå själv och de riggades så att alla kände att det var genomförbart.

Louise Bringselius (Bringselius m.fl. 2021) pratar om att vi måste skapa magi, det här är magi. När en person som närmar sig 70 år ”hoppar” för första gången själv och det lyser i ögonen. Magin

kommer när initiativet och idén kommer inifrån och när det blir bekräftat och godkänt, det är då som det verkligen blir starkt. Magin uppstår som en konsekvens av att personal ändrar sitt förhållningssätt och perspektiv, till att brukaren är ett subjekt.

Utbildningar i mötesteknik

Det är även viktigt att utveckla möten och skapa en psykologisk trygghet för kreativa grupper. Ett exempel på det är att en medarbetare med engagemang och kunskap utbildade alla i mötesteknik (se även tidigare beskrivning).

Syftet var att skapa bra möten som gav energi framåt och inte dränerade personalen samt att öka graden av samförståelse. Många hade haft upplevelser om möten där det varit en osäkerhet när rummet lämnades på vad man egentligen kom fram till? Brist på struktur men möten kan också sakna bra fördelning och rättvisa mellan dem som deltar i mötet. Just mötesstruktur är en viktig faktor för att skap psykologisk trygghet i en grupp. Vid varje enhet fick alla som önskade hålla i möten efter den genomgångna tekniken hålla i möten. Resultatet blev en förbättring och de personer som höll i dem utvecklades.

Att våga släppa kontrollen

Att leda en organisation med tillit kräver mod, kontinuitet och tålamod men det finns också en logik i linje med uppdraget att brukarna ska få mer inflytande, vara mer självbestämmande över sina liv. Om organisationen genomsyras av ett förhållningssätt och av värderingar bidrar det till att bygga en kultur som leder till tydlighet för alla och sannolikt som följd ett bra resultat.

Det ställer krav på personalen att våga tro att de kan, att de får utrymme för egna lösningar och aktiviteter. Om personalen inte vågar prova nya lösningar och aktiviteter utan kontrollerar situationen i alla lägen blir det svårt att jobba med självbestämmande för brukaren. Det blir då bara självbestämmande utifrån personalens ramar, man ordnar kanske boendemöten och en del aktiveter som brukaren får vara med och önska och styra över men utfallet överraskar aldrig.

Att arbeta med självbestämmande är att våga släppa på det kontrollerade utfallet och bejaka situationen och det oväntade. Om kravet är att personal ska förhålla sig till att ge mer tillit till brukarna är det logiskt att chefen har samma förhållningssätt till sin personal. Hur kan det annars genomsyra en organisation?

Tyvärr är det inte ovanligt att chefer pekar med hela handen som skapar en diskrepans mellan det som sägs och det som görs. Det kommer ständigt direktiv från högsta ledningen att vi ska arbeta med tillit, men sällan eller aldrig går ledningen in på hur och på vilket sätt.

Ett tillitsbaserat ledarskap

I en konventionell målstyrd verksamhet är chefens roll primärt att hålla koll på verksamheten. Det gör chefen genom att ställa upp mål, fatta beslut och administrera verksamheten. Chefen måste kontrollera att personalen verkställer de beslut som fattats.

Problemet med den formen för ledarskap är att den begränsar medarbetarnas handlingsutrymme. Fokus blir att göra rätt enligt fastställda beslut i en toppstyrd organisation. Risken är stor att besluten lägger sordi på medarbetarens engagemang men också hindrar dem att använda sin kompetens. Valet blir att inte vara närvarande, icke lyhörd och begränsa, och på sikt minska, det professionella omdömet hos medarbetarna.

I en principbaserad organisation måste ledaren våga gå en annan väg. Hen måste våga lita på att medarbetarna är motiverade att göra ett bra jobb. Hen måste vara närvarande nog att se vilka kompetenser som finns i verksamheten och vilka som behöver utvecklas. Chefen måste visa medkänsla, ha tillit och involvera medarbetarna och brukarna i ett medskapande.

Om chefen exempelvis pratar mycket om tillit men inte visar tillit själv i praktiken finns det en stor risk för att medarbetarna tappar tilliten till chefen, och till varandra. Om chefen inte visar

förståelse för medarbetarnas arbetssituation då finns det stor risk att medarbetarna inte heller visar medkänsla gentemot brukarna. Om chefen fattar beslut utan att inkludera medarbetarna i beslut som direkt berör dem, då är risken stor att medarbetarna inte tar med brukarna i beslutsprocesser heller. Chefen måste säga vad hen gör och göra som hen säger. Hen måste följa principerna – och visa att principerna har ett värde genom att använda dem i sitt ledarskap.

> För i tiden handlade personalmöten mest av allt om schemaläggning i it-programmet TimeCare. Personalen var intresserad av att få bäst möjliga schema för sig själv, men det krångliga it-system och de många påbuden uppifrån gjorde att det ofta blev konflikter runt just scheman.
>
> Detta förändrades grundläggande när schemaansvaret hamnade hos en kollega. I dag pratar vi i stort sett inte om schema på våra möten. Vi behöver inte göra det. Istället ägnar vi merparten av mötestiden åt våra brukare - åt vårt faktiska uppdrag.

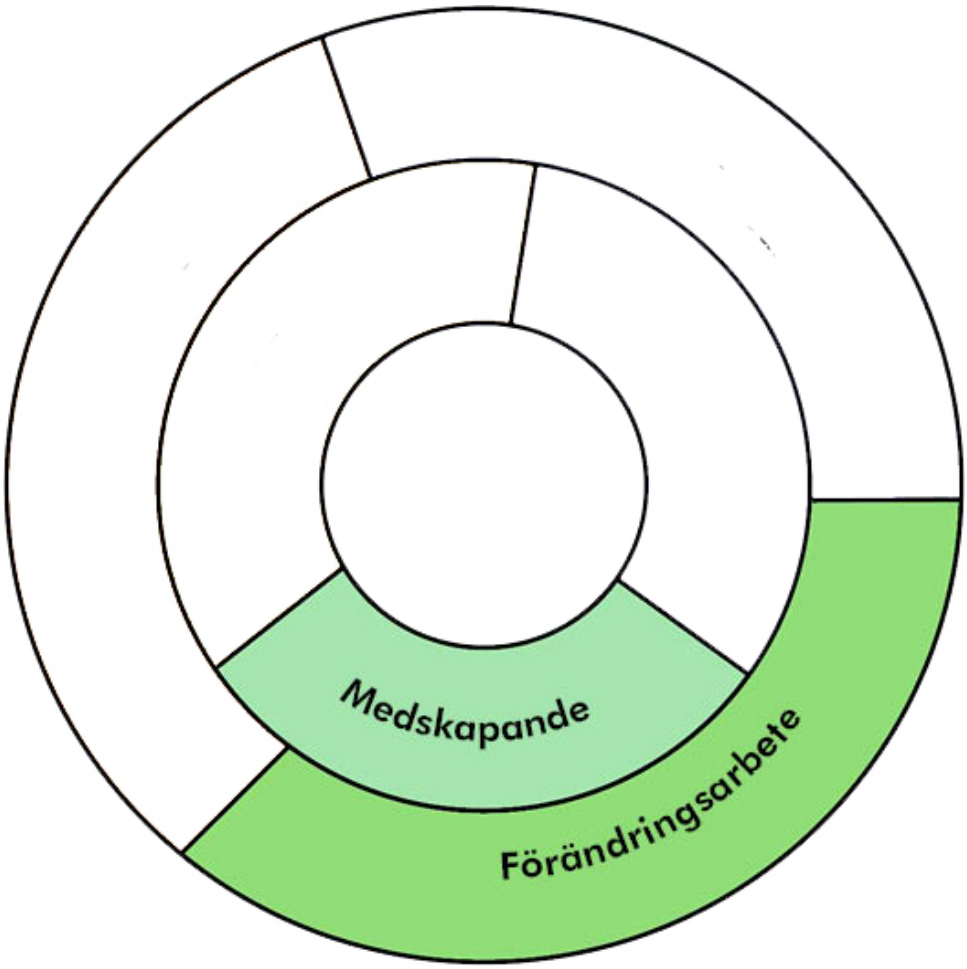
För att övergå till en principbaserad verksamhet måste chefen tro på att de som träffar brukarna dagligen också är de som känner dem bäst, ock därför också bättre kan förstå dem, se deras behov och komma med de bästa lösningarna. Tro på att personalen är engagerad i sitt arbete och att deras idéer och initiativ faktiskt är de som är det bästa för hela arbetsplatsen. Att tro är själva basen för att kunna känna tillit till andra människor.

> Ibland ökar arbetsbelastningen betydligt under en period – ofta när en brukare plötsligt försämras pga. åldrande eller sjukdom. När det händer ska personalen klara en ökad arbetsbörda utan att få tillfört extra ekonomiska resurser.
>
> Munspelsgatan var mitt i en sådan period. Bemanningen räckte inte till. Då erbjöd Tomas (chefen) sig att gå in och jobba som vanlig personal under dagen när belastningen var hög.

I Kvartetten är det uppdraget och värdegrunden som är det centrala och som skapar ramen för arbetet. Värdegrundens tankegångar genomsyrar hela verksamheten och allt arbete som utförs har sin förankring i den. Att hålla värdegrunden levande är därför en av chefens absolut viktigaste uppgifter. Chefen är en kulturbärare.

Medskapande

Som ledare handlar det om att skapa en kultur där varje individ känner en möjlighet att skapa en förändring och utveckling som gör skillnad utifrån en given situation. Den upplevelsen ger en högre motivationen, autonomt självbestämmande.



Figur 20 Medskapande i ledarskapet

Kvartettens övergång från konventionell verksamhet till mer principbaserad verksamhet var inte problemfri. Mer konkret inleddes förändringsarbetet med att försöka tydliggöra uppdraget och att hitta en gemensam syn på arbetet Det var en process som krävde stora arbetsinsatser. Åsikterna om förändringarna var många och det blev starka polariseringar mellan de medarbetare som var nyfikna på det nya och de som ville hålla kvar i de gamla.

Märkbart var också att processen kom också att se olika ut på de olika gruppboendena. De hade varit egna verksamheter med sina egna kulturer präglade av hur de sett ut på just den enheten och av de personer som arbetade där. På den enhet där det länge talats om tillit och det redan fanns arbetssätt som i mycket påminde om det salutogena innebar inte de nya idéerna så stor skillnad. Det gick därför relativt fort för det boendet att ställa om sig. På de enheter där det arbetades mer enligt ”den rådande ordningen” där medarbetarna var duktiga på att implementera mål som kom uppifrån tog det betydligt längre tid innan förändringarna började märkas.

Gemensamt för alla fyra var dock att det hade funnits en otydlighet i uppdraget. Samtidigt var de präglad av att det tidigare frånvarande ledarskapet. Det hade resulterat i framväxten av informella ledare, som mer eller mindre medvetet styrde arbetsplatsen. Det fanns starka polariseringar mellan personal med olika åsikter om hur arbetet skulle bedrivas.

Förändringsarbetet som ledde fram till dagens Kvartetten, kom därför i ett inledande skede att fokusera på att tydliggöra uppdraget och försöka hitta en gemensam syn. De olika kulturerna bidrog dock till att idéerna behövde föras fram på olika sätt på gruppbostäderna och det var också olika hur de mottogs.

Processen var långtifrån enkel och krävde stora arbetsinsatser såväl från chef som från medarbetare. De flesta var positiva till de nya idéerna, men de fanns också de som helst ville hålla kvar i det gamla. Det kunde handla om personer som fått mycket positiv feedback från tidigare chefer och som haft en hög status i arbetslaget, en status som de nu blev rädda att förlora. Det blev en period av motsättningar och mer eller mindre stora konflikter mellan chef, personal, och grupper av personal, och det uppstod grupperingar och en vi-och-dom-känsla.

I det läget drev chefen ändå på förändringsarbetet, i en genuin känsla av att det salutogena var den rätta för de som bodde i Kvartetten. Det var det uppdraget som borde stå i centrum – att öka brukarnas självbestämmande och delaktighet genom att ta vara på deras förmågor och förstärka dem. Personalens uppgift borde vara att verkligen lyssna på brukarna och försöka förstå utifrån deras perspektiv. Övertygelsen var att det också på sikt ville öka trivseln och meningsfullheten för medarbetarna. Nästa steg blev fokus på att ta fram den gemensamma värdegrunden. Värdegrunden kom sedan tillsammans med uppdraget att bilda ramen för Kvartettens fortsatta arbete.

I dag har Kvartettens enheter både en gemensam värdegrund och ett gemensamt mål. Men även om målet är detsamma så är Valthorn, Munspel, Gånglåten och Tamburin fortfarande också egna enheter med delvis egna kulturer. Det betyder att idéer fortfarande kan behövas presenteras på olika sätt och att det också kan tas emot på olika sätt - det som passar på den ena gruppbostaden passar inte på den andra och vice versa. Det speglar värdegrunden även här, människor som utvecklas utifrån sina individuella behov, och grupper som utvecklas utifrån hur det ser ut på respektive enhet. Det övergripande målet är detsamma, men vägen dit kan se olika ut. Olikheter uppmuntras, det resulterar i fler idéer och att olika personer ser samma sak på olika sätt.

Uppdrag och värdegrund är fortsatt i fokus. De hålls levande genom att kontinuerligt diskuteras på APT och andra möten. Där diskuteras händelser, aktiviteter och i princip allt som görs i relation till värdegrunden. Idéer som är förenliga med värdegrunden prövas, om de inte passar så väljs de bort. Chefen får en funktion som riktningsskapande, som den som ska se till att värdegrunden följs och att den inte bara blir ett dokument i en pärm. Uppgiften blir återigen av att upprätthålla ramen uppdrag - värdegrund.

> I Kvartetten sammanföll övergången till en mer tillitsbaserad verksamhet med att Kvartetten fick möjlighet att bli en intraprenad som experiment. Det vill säga att Kvartetten som intraprenad fick ett större ansvar för sin ekonomi och själv skulle hantera uppgifter som tidigare sköttes centralt, t.ex. schemaläggning, rekrytering av vikarier och bemanningsoptimering. Som en konsekvens av detta hamnade mycket av ansvaret ute i verksamheterna. Tomas hade helt enkelt inte tid att lägga schema för alla verksamheter och samtidigt sköta sina andra chefsansvar.
>
> Därför fick medarbetarna rösta om de överhuvudtaget ville ha intraprenad. Var de beredda att ta mer ansvar i gengäld för mer inflytande över sin arbetssituation? Det fanns många diskussioner för och emot, men till slut bestämde personalen sig för att gå med i experimentet. När omröstningen upprepades några år senare var det inte all samma behov av diskussion – personalgruppen ville inte återvända till det som fanns innan.

Kreativitet med framväxande strategier

Kommunen hade för ett par år sedan ett mål om att skapa bättre förutsättningar för ¨kultur¨ för personer med funktionsnedsättning. En strategi planerades, som gick linjevägen ut och blev till ett operativt uppdrag för enhetscheferna. Det hölls ett flertal möten för att initiera idéer, och planera hur målet skulle uppfyllas. Men resultatet uteblev, de flesta enhetschefer upplevde det svårt att konstruera förslag och än svårare att implementera dem i verksamheterna. Forskning har också visat att så mycket som 70-90 procent av alla strategiska förändringsinitiativ ”uppifrån” misslyckades (Beer & Nohria 2000; Pettigrew & Whipp 1991).

Så blev det även här. Målet uppnåddes aldrig, däremot stod det i rapporteringsverktyget att det hade arbetats med uppdraget ”att skapa kulturaktiviteter för vår målgrupp”. För den som

eventuellt skulle följa upp att enhetscheferna utfört sitt uppdrag och läste rapporteringsverktyget såg det alltså bra ut - fastän ingenting konkret egentligen åstadkommits.

Kvartettens arbetssätt – att uppmuntra initiativ underifrån, lyssna – och fånga upp idéer. Nedan är ett exempel på hur det kan leda till ett helt annorlunda resultat än det uppifrån pålagda (se ovan).

Exempel framväxande strategier

En söndag eftermiddag bjöd en av Kvartettens timvikarier helt spontant in brukare och personal från de tre andra enheterna till en fest. Timvikarien brukade ibland leda kurser i afrikansk dans och lika spontant höll han nu en sådan för gästerna - det var snart ett trettiotal personer som dansade i det gemensamma utrymmet och hade fantastiskt roligt.

Där och då föddes en idé om att fortsätta ha gemensamma fester, en idé som sedan lades fram till chefen på ett möte. En idé som redan då hade utvecklats till en fest dit alla gruppbostäder i området skulle bjudas in.

Att lyssna på och uppmuntra initiativ underifrån är som framgått en viktig del av Kvartettens arbetssätt. Chefens roll här blev därför att undersöka möjligheterna för att ha en gemensam fest. Det fanns en del inledande svårigheter - hur skulle det ordnas med lokal, biljettförsäljning, fika och så vidare? Många lösningar visade sig bli för kostsamma för Kvartetten. Men till slut blev det napp på det lokala kulturhuset och projektet sattes i verket.

Konceptet kom att bli väldigt enkelt. Alla var välkomna, det var fri entré, alla Kvartettens enheter fick ta med eget kaffe och tilltugg, det var dans – både disco och möjligheten att lära sig afrikansk dans - samt lotterier. Stämningen var på topp redan från början och gensvaret enormt. På de två första festerna kom över 50 personer.

Producenten på Kulturhuset rekommenderade att festerna tog en paus när vår och sommar närmade sig, och uteaktiviteter lockade. Men personalen lyssnade inte på det örat, utan svarade med en ny idé - på festerna skulle det finnas en ”öppen scen”.

Redan på nästa fest prövades idén i praktiken. Det blev en omedelbar succé, och snart kunde personalen se brukare stå framför spegeln hemma, och öva på sånger som de skulle framföra. Detta var en väldigt berikande upplevelse för de flesta brukare, och de växte i självförtroende. En person fick hela sin självbild förändrad, efter att ha fått en dikt han skrivit tonsatt och framförd.

Festen har kommit att få namnen Kvartettfest, och hålls numera en gång i månaden.

Kulturföreningen

Kvartettfesterna skapade ytterligare ringar på vattnet, framförallt i form av bildandet av Kvartettens kulturförening. I kulturföreningen är både brukare och personal medlemmar och man utformar tillsammans programmet. Som exempel på aktiviteter kan nämnas att två brukare har lett kurser i att pärla armband och att en annan har framfört sina egna dikter på Relaxed Performance - det lokala konserthusets satsning på konserter där publiken tillåts att synas och höras under föreställningarna.

Vår kulturförening är ett exempel där Kvartetten är framgångsrika när det gäller att skapa kulturaktivitet för brukare i hela regionen. En medarbetare brinner för den frågan, och rollen som chef är att stödja henne i den processen och ge förutsättningar för att den kan utvecklas. Kulturföreningen har även inlett ett samarbetsprojekt med Frölunda Kulturhus, kallat La Bamba.

Funkisfest till havs

Idéer kan förstås även komma från andra håll. I april 2019 berättade en enhetschef för ett annat gruppboende, att hon varit på en temakryssning, inriktad på målgruppen personer med intellektuella funktionsnedsättningar. Hon var upprymd efter resan och undrade varför ingen ordnade något sådant här. En idé föddes att flytta in en Kvartettfest på Stena Lines båt till Danmark. Stena Lines representant nappade direkt på idén och en torsdag i oktober gick festen av stapeln. Det blev en succé; omkring 300 personer från hela regionen deltog i kryssningen och gjorde den till en fantastisk fest med dans, uppträdanden och skratt. Den dagen skapades en ny tradition; en fest till havs som hålls varje år. Vi kallar den ¨Funkisfest till havs”.

På så vis fortsätter våra kulturaktiviteter att utvecklas; det som började som en spontan fest en eftermiddag på en gruppbostad blev så småningom en heldagsfest på en båt för 300 personer. Processen vägleds som alltid av vår värdegrund, att alla har en potential att växa och utvecklas samt principen att allt är i förändring. I motsats till mål- och resultatstyrning fortsätter som i det här fallet olika kulturella aktiviteter att hela tiden förändras och förädlas, vi blir aldrig riktigt klara med ett mål.

Våra kulturaktiviteter vet vi stärker självförtroendet och det resulterar i modet att vara mer självbestämmande. I våra verksamheter bor många ”ja-sägare” som säger det som de tror att personal förväntar sig att de ska säga istället för att uttrycka det de vill eller känner. Med ökat självförtroende kan modet växa att mer uttrycka det man egentligen själv vill.

Konflikthantering

Konflikter finns på alla arbetsplatser och Kvartetten är inget undantag. Att kunna möta upp, dem, stora som små, blir en viktig del av det närvarande ledarskapet. Det är genom att vara närvarande chef har möjlighet att upptäcka konflikter och att få till sig problem som har potential att kunna utvecklas till konflikter.

Men konflikthantering i Kvartetten handlar sedan inte om att det är chefens uppgift att lösa problemen åt medarbetarna. Istället är det chefens roll att stötta medarbetarna, så att de själva kan hitta en lösning på konflikten. Allt med utgångspunkt från värdegrunden ”jag är en aktiv del av lösningen”.

Mer konkret innebär konfliktlösning att chef skapar sig en förståelse vad som ligger till grund för konflikten. Det är vanligt att det beror på brist på kunskap och kommunikation eller på att personer har outtalade förväntningar på varandra. Många gånger kan det också finnas en rädsla för konflikter, som gör att personer föredrar att hålla tyst för att till exempel inte stöta sig med en kollega. Vanligt är också att lägga över ansvaret för problemet på någon annan – ”det är den andra gruppens fel” - istället för att fundera på sin egen del och vad man kunde ha gjort. Det krävs mod att våga reflektera över sitt eget beteende, och ta sin del av ansvaret för en uppkommen situation. Att inte göra det är dock lika med att också minska möjligheten att lösa konflikter.

En aktiv del av lösningen

För ett par år sedan började en kvinnlig stödassistent - X – i Kvartetten. X var uppvuxen i en miljö där kvinnor som hade huvudansvaret för hem och familj och det föll sig därför helt självklart för henne att också ta ett huvudansvar för hushållssysslorna på arbetsplatserna. Ur hennes synvinkel var det helt logiskt, det var hennes sätt att bli accepterad i gruppen.

Till en början blev det här mycket uppskattat av kollegorna, kanske särskilt de manliga, som - när X arbetade – slapp uppgifter som matlagning, disk och tvätt. Men efterhand förändrades situationen. Den fördelning av arbetsuppgifter gruppen en gång hade kommit överens följdes helt plötsligt inte längre och rutinerna för vem som skulle göra vad och när, började luckras upp. Det började uppstå missnöje bland personalen, ett missnöje som ledde till oroshärdar och så småningom allt större konflikter. Konflikter som upphörde så fort X var ledig. Sett i ett utifrån-perspektiv var det uppenbart att X utgjorde ”problemet på arbetsplatsen”.

Konflikten “löste sig” i en första vända eftersom X tog tjänstledig för studier och var borta från arbetsplatsen under en längre period. När det blev aktuellt att hon skulle komma tillbaka uppstod det dock genast en ny oro i arbetsgruppen. Många uttryckte en rädsla för att hamna i samma mönster som tidigare och att de gamla konflikterna skulle återuppstå. Vid det här laget hade arbetsgruppen enats om nya rutiner för arbetsfördelning, rutiner som alla blivit nöjda med, och som därför ingen ville riskera att ”tappa bort”.

Arbetsgruppen bad därför chef att prata med X, och förklara för henne vilka regler som nu gällde och hur arbetsfördelningen såg ut. Ändå tog det inte lång tid innan chef fick till sig att ”problemet behövde rättas till”. Här kommer det närvarande ledarskapet in igen. Genom att vara närvarande blev det möjligt att fånga upp det prat om X som pågick på arbetsplatsen och som främst handlade om hur det hade varit för flera år sedan. Kanske ett sätt att få bekräftat sin bild av X som just ett ”problem”.

Kvartettens konflikthantering innebär i det här stadiet, att chef inte gör som arbetslaget vill - rättar till problemet – utan istället bollar tillbaka ansvaret till gruppen. Varje medarbetare fick sätta ord på sina upplevelser och hur de såg på situationen. Ganska snart uppenbarade sig en helt ny bild. Pratet visade sig mest handla om känslan från ”då”, och inte så mycket om ”nuläget”. Det var helt enkelt berättelser om X från förr, dagens X följde rutinerna precis som alla andra.

> Som en del av konflikthanteringen fick medarbetarna också fundera och sätta ord på hur de skulle kunna agera om situationen skulle förändras, och det faktiskt ändå skulle bli en återupprepning av ”gamla mönster”. Personalen fick diskutera hur de skulle kunna sätta gränser och stötta X – och också sig själva - till de gemensamma spelreglerna.

Med stöd från värdegrunden – att alla är en aktiv del av lösningen – kunde alltså arbetslaget hantera och lösa en konflikt, som i slutändan blev positiv för alla. X hade, om hon fortsatt att ha rollen som ”problemet på arbetsplatsen” sannolikt fått omplaceras. Nu skapades det istället en ny positiv bild som stärkte henne som person. Och samtidigt fick även kollegorna uppleva det positiva i att gemensamt ha kunnat reda ut konflikterna. Alla växte av situationen, både personligen och som arbetslag, och uppfyllde därmed även den första delen av värdegrunden; att kunna utvecklas.

Förändring skapar motstånd

En principbaserad verksamhet skiljer sig avsevärt från mer konventionella verksamheter. Det kan därför finnas medarbetare som har svårt att anpassa sig till en arbetsplats utan mätbara mål och toppstyrning. En del medarbetare har haft en lång karriär i resultatorienterade organisationer. De har blivit duktiga på att implementera beslut uppifrån. Då kan det verka skrämmande att släppa kontrollen.

Övergången till en principbaserad verksamhet kan därför vara präglad av motstånd internt i personalgruppen. Graden av motstånd beror på vilken kultur som fanns innan. Kvartetten hade till exempel fördelen av att ha en medarbetare som länge intresserat sig för begreppet tillit och som gärna diskuterade det med kollegorna. Det var därför inte ett helt nytt begrepp och också något som många var nyfikna på.

Som omnämnt i kapitel 4 är motstånd inte i sig något negativt. Motstånd är uttryck för att något kan bli bättre. Kanske har förändringen gått för fort. Kanske upplever någon i personalgruppen att hon inte fått tillräckligt med information. Kanske är motståndet uttryck för att allt känns nytt och osäkert. När man som ledare möter motstånd mot förändringar är det därför viktigt att inte se motstånd som uttryck för en negativ inställning. Istället ska det ses som en möjlighet att komma vidare och djupare. Ett skäl att stanna upp och reflektera lite mer så att alla känner sig trygga med den framtida riktningen.

Medskapande förändringsarbete

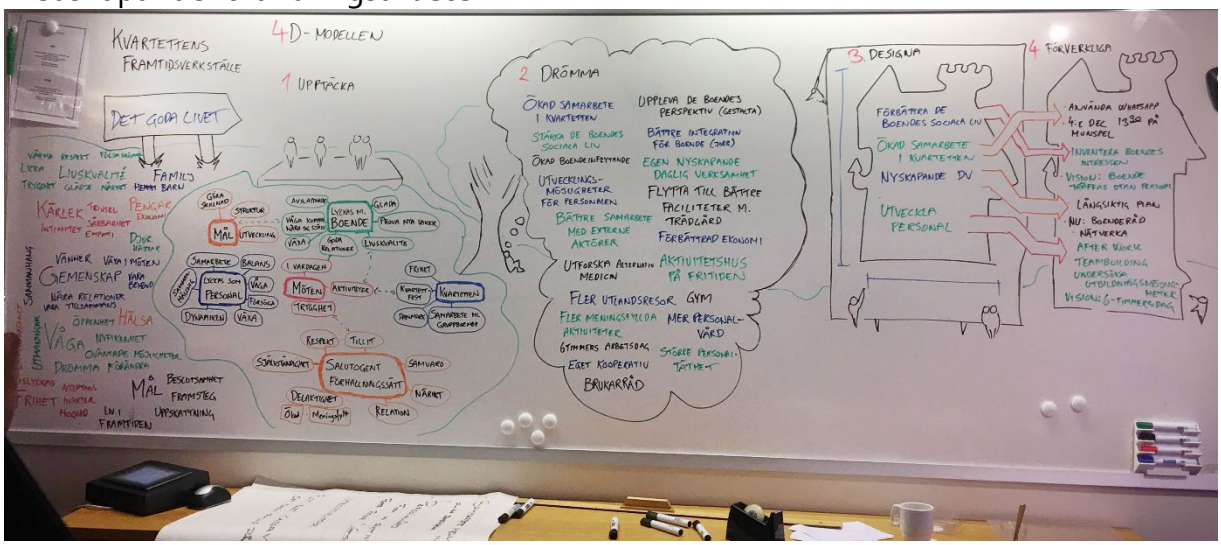


Illustration 1. Det är planeringsdag. Dagens tema är "Kvartettens Framtidsverkställe". Vi ska planera Kvartettens framtid. Tillsammans.

En bärande princip i Kvartetten är principen om medskapande. Vi som arbetar i Kvartetten har ett gemensamt ansvar för att verksamheten utvecklar sig i en positiv riktning. Att vi gör vårt arbete lite bättre. Att världen över tid blir ett bättre ställe att vara på.

Ett exempel på denna princip tar vi från en planeringsdag då Kvartettens personal tillsammans med chefen gjorde en gemensam framtidsplanering. Dagen tog utgångspunkt i uppskattande förändringsarbete. Vi använde en klassisk modell, 4D-modellen. På engelska heter det Discover – Dream – Design – Destiny, därav 4D, och är hämtat från uppskattande förändringsarbete. Uppskattande förändringsarbete är en resursfokuserad metod för förändringsarbete. Den blev till som en reaktion på att mycket organisationsutveckling var problemfokuserad (Cooperridder & Srivasta 1987).

4D-modellen är en process i fyra steg:

1. **Upptäcka:** Första steget är att undersöka vad som redan fungerar i dag. Det som vi redan gör bra. Det som vi vill bevara och ha med oss in i framtiden. Genom att upptäcka det som redan fungerar hittar vi ett positivt fundament som vi kan basera vår förändring på.
2. **Drömma:** Steg två handlar om att drömma fritt. Vi föreställer oss framtiden som den ser ut efter att vi har "kommit i mål", dvs. som vi önskar att det ska se ut framöver. Det handlar om att drömma utan att lägga band på sig själv under detta steg.
3. **Designa:** Tredje steget är att börja fundera på hur vi ska realisera våra drömmar. Vi väljer vad vi vill fokusera på och börjar planera vad vi måste göra för att uppnå drömmen.
4. **Förverkliga:** Sista steget handlar om att påbörja förändringen. Vi identifierar det vi kan göra här och nu för att börja realisera våra drömmar.

Grundtanken i uppskattande förändringsarbete är att organisationer utvecklar sig i riktning av det man fokuserar på. Fokuserar vi främst på problem då blir vi väldigt bra på att hitta problem – men det är inte givet att vi blir bättre på att hitta lösningar. Därför fokuserar uppskattande förändringsarbete på det vi redan gör bra – våra resurser – och det vi vill - vår vision. Genom att lyfta fram våra styrkor finns det en större chans att vi vågar ta tag i våra utmaningar.

Att fokusera på resurser framför problem betyder inte att det är förbjudet att ta upp problem eller komma med kritik. Tvärtom. Här spelar idén om människans positiva intention en stor roll.

När någon skapar problem för oss, då kan vi välja att stanna kvar vid problemet eller vi kan välja att tro på att hen gjorde det bästa hen kunde *i situationen*. Det blir mycket lättare att hantera när någon gör något problematiskt om vi låter bli att anta att hen vill oss illa.

På vår planeringsdag gick vi genom 4D-modellens fyra steg. Vi valde dessutom att lägga till ett extra steg mellan upptäcka och drömma där vi undersökte frågan: "Vad är det goda livet?" Det gjorde vi för att ha med ett tydligt brukarperspektiv med i våra drömmar.

Kvartettens framtidsplanering är ett tydligt exempel på hur man kan ha ett medskapande ledarskap. Istället för att chefen bestämmer en riktning kan hela personalgruppen bidra. Det blir lättare att skapa verkliga förändringar, och ansvaret för förändringarna blir ett gemensamt ansvar istället för en forcerad process.

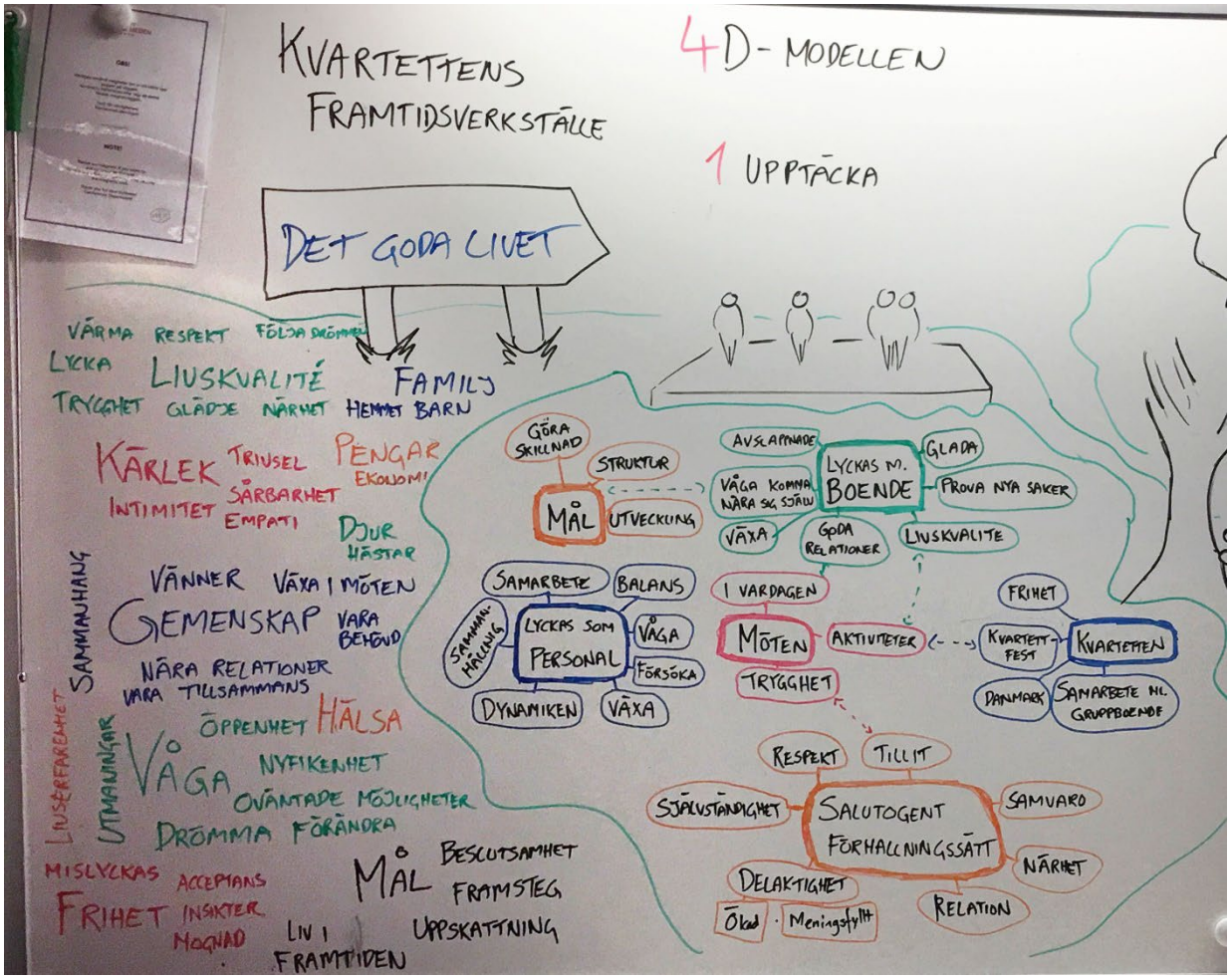


Illustration 2 4D modellen med tillägget "det goda livet".

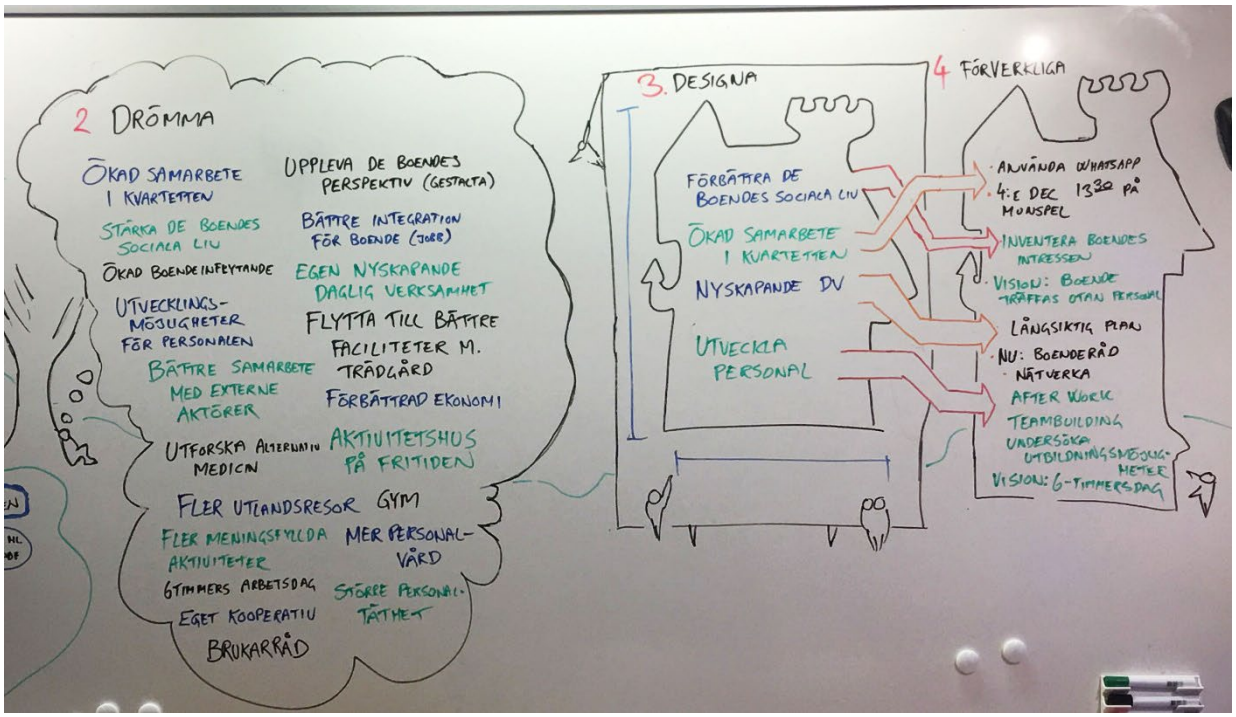


Illustration 3 Kvartettens version av 4D stegen Drömma, Designa, Förverkliga.

Chefen som förändringsagent

Om vi ska sammanfatta chefens roll i förändringsarbetet kan vi säga att chefen har rollen som förändringsagent. Chefen ansvarar för att igångsätta och följa förändringsarbetet i verksamheten. Hen ser till att de konflikterna som uppstår under tiden hanteras, och hen ansvarar för att alla tar del i förändringsarbetet.

Vi har tidigare nämnt Westergaard Sørensens stigfinnar-metafor. Att pedagogisk personal inte ska vara reseledare, men istället stigfinnare. Exakt samma gäller för chefens roll gentemot personalen. Hen ska inte bestämma exakt hur verksamheten ska utveckla sig och i vilket tempo. Hen ska istället hjälpa personalen hitta nya vägar att gå och se till att alla är med att bestämma resens gång. Hen ska vara medskapande.

6. Kvartetten finns inte i ett vakuum – om samarbete med omgivningen

Omgivningen

Fram tills nu har vi beskrivit hur en principbaserad verksamhet bör organiseras och fyllas med innehåll. Vi har beskrivit vår modell och visat hur man kan verkställa modellen i det dagliga arbetet. Vi har också betonat vikten av ett ledarskap baserat på medkänsla, tillit och medskapande. Men vad händer i mötet mellan den principbaserade verksamheten och omgivningen?

Ingen organisation existerar i ett vakuum – inte Kvartetten heller. De som bor på Kvartetten har anhöriga och vänner, vi har grannar och finns i ett bostadsområde, i ett lokalsamhälle med affärer och annan service, vi samarbetar med andra verksamheter inom funktionshinderområdet och med kulturverksamheter med flera, och vi är en del av det större samhället. I rapportens inledning nämnde vi begreppet paradigm. Ett paradigm är en samling av tankar och idéer som anses som "rätt" eller "sant" under en specifik tidsperiod. Man kan säga att det är den uppfattning av verkligheten som en majoritet tillskriver sig. När vi i Kvartetten väljer att gå bort från New Public Managements standardisering, kontroll och toppstyrning förkastar vi samtidigt det rådande paradigmet. Vi försöker ersätta det gamla paradigmet med ett nytt paradigm baserad på medkänsla, tillit och medskapande. I mötet med omgivningen kan det därför uppstå en rad utmaningar och konflikter. Men också positiva samarbeten förstås.

Brev från anhörig bror

Hej Tomas!

Här mina reflektioner över Lars tid på Tamburingatan.

Som jag berättade när vi sågs har Lars ett nära livslångt liv i olika omsorgsboenden. Som åttaåring flyttade han från sitt föräldrahem till Järna där antroposoferna driver många verksamheter. Lars trivdes bra där och kom att bo på Mikaelgården, Saltå arbetsskola, Solåkrabyn och i gruppboende i Järna. 1995 ville Lars flytta "hem" till Göteborg och han erbjöds en lägenhet i en gruppbostad på Hisingen. Min uppfattning var att han hade det bra där, blev sedd av personalen som var lyhörd för hans behov. Efter några år försämrades personalsituationen, konflikter uppstod och Lars började vantrivas. Efter många turer erbjöds Lars boende på ett gruppboende i Askim där personalsituationen var stabil, Lars trivdes bra. När gruppbostaden stängdes erbjöds Lars bostad på Tamburingatan, på Kvartetten.

Lars fann sig snabbt i sin nya bostad och fick god kontakt med personalen. Jag upplevde att de var mycket lyhörda för Lars behov och alla var måna om att lära känna Lars som den han är och lyssna på honom. Han blev snart "vän" med alla. Han visste vad alla hette och berättade för mig vem som var i tjänst och vem som skulle komma på nästa pass. Tidigare sa han ofta att det var "en personal" som arbetade och inte alltid visste vem som skulle komma.

Jag känner att jag nu är Lars bror utan att samtidigt som tidigare känna stort ansvar för Lars livssituation, jag känner mig trygg över att Lars behov tillgodoses. Jag kan lita på att den information jag ger till någon av personalen förs vidare så att det fungerar praktiskt t ex när Lars ska följa med mig och min familj på aktiviteter utanför hans boende. Tidigare fick jag ofta dubbelkolla att informationen gick fram. Jag, och våra anhöriga, har alltid känt oss välkomna på Tamburingatan.

Tidigare ringde Lars mig i stort sett dagligen, han var ofta orolig när jag var på resa. Jag upplever att Lars är mycket tryggare nu. Vi talas vid några gånger per vecka och Lars ringer i stort sett bara när han har något han vill

berätta om. Han berättar ofta med glädje när han på egen hand gjort ärenden fikat på torget, handlat, haft kontakt med Balders personal mm.

Jag upplever att personalen strävar efter att leva upp till värdegrunden att Lars är en vuxen person med ett långt livs erfarenheter och att han har förmåga att utvecklas. Han får stimulans att vara delaktig i verksamheten. Han känner ansvar och är stolt att kunna bidra, t ex genom att ansvara för posthämtning och återvinning. Jag upplever att alla medarbetare känner ett stort engagemang för Lars.

Hälsningar från Lars bror Bengt

Lars erfarenheter av Kvartetten blir ett kvitto för oss att vi gör något bra. Det finns många liknande positiva berättelser men i denna del vill vi belysa några av de utmaningarna som Kvartetten har stått inför i mötet med omgivningen – och hur vi har försökt hantera dem.

Om anhörigas förväntningar

Anhöriga är väldigt viktiga för de boende och ambitionen är att alltid försöka ha en bra relation med dem. När det uppstår konflikter går det oftast att lösa dem genom att prata om de olika förväntningar som anhöriga kan ha eller om att det kan finnas rädslor över vad som kan hända. Utmaningar med anhöriga uppstår ibland när brukarna utvecklas och förändras. Personen kanske tar mer plats, klär sig annorlunda eller vill nya saker. Det kan skapa en osäkerhet hos vissa anhöriga. Det är generellt mycket tryggare för anhöriga om brukaren är som hen alltid varit. Personal prövas i sådana här konflikter, det gäller att vara klar med vem som vårt uppdrag handlar om.

Att någon växer kan vara jobbigt för omgivningen. Vi får påminna oss själva om, att det inte är länge sedan som våra brukare var objekt som vi tog hand om. Personer som skulle vårdas men helst inte tycka eller tänka själv. Det händer saker när vi förhåller oss till brukarna som subjekt.

När en brukare uttrycker att han vill bo ihop med sin flickvän kan det väcka väldigt starka reaktioner. Anhöriga kan verkligen streta emot, likaså gode män. Då kan det bli en hård ton gentemot den personal som de upplever inte kan se konsekvenser och i värsta fall leker med brukarens känslor. Av rädsla utgår man ifrån att relationen inte ska fungera och släktingar och god man förklarar för verksamheten att personen riskerar att förlora sin gruppbostad där han levt i många år.

Personal i Kvartetten har fått möta många upprörda anhöriga. Vi är väl medvetna om att det inte är med ont uppsåt utan handlar ofta mer om rädsla för att saker ska bli fel. Rädsla för att brukaren ska hamna i en svår situation och må dåligt. Men kan vi begränsa brukares drömmar om möjligheter till vad de önskar? Ska vi inte tillåta att Kajsa får klä sig i ny stil och skaffa ny frisyr även om anhöriga reagerar och går hårt åt personalen?

Att låta människor växa, att vara delaktiga innebär att vi måste förhålla oss till att vi inte vet vad som kan hända. Vi kan inte kontrollera utfallet. Och för anhöriga kan det vara ännu svårare. Då kan det hjälpa att vara tydlig. Ge tydlig information om den resa som brukaren har påbörjat. Vara tydlig med begränsningarna i vårt uppdrag. Och tydligt insistera på att behandla brukarna som vuxna tänkande individer med rätt till att bestämma hur de vill leva sina liv.

Pressen från omgivningen

Kvartetten är ett kommunalt gruppboende och utgör en del av en större organisation. Det innebär att det förutom lagar och avtal också finns politiska mål, en rad regler och riktlinjer beslutade på central nivå att förhålla sig till. Till det kommer även mer lokala avtal, som gäller just i de område där Kvartetten ligger.

När byråkratin styr och uppdraget är otydligt frågar sig ofta första linjechefer; för vem sker dokumentationen, för vem och varför ska vi följa upp och skapa nya planer utifrån statistik? Statistik som ofta är för gammal när den väl är sammanställd, planer som skapas fastän den

ursprungliga situationen har förändrats – brukare kan ha flyttat in eller ut, personalsammansättningen förändrats och så vidare. Ändå fortsätter vi att följa uppifrån styrningen som goda chefer, utan att ta hänsyn till förändrade villkor.

Om man i det här läget väljer att avvika från ledningsgruppen och göra andra prioriteringar innebär det en risk – påtryckningar kan komma både från kollegor och från högre chefer att man ska pressas in i fållan. Det bekvämaste valet är ofta att inordna sig i gruppens val, även om frustrationen kan vara påtaglig och känslan av meningslöshet tilltar.

Det är detta som forskaren Mats Alvesson benämner som "funktionell dumhet". Fenomenet innebär att personer i en organisation gör exakt det som förväntas av dem men utan reflektion eller kritik. Man gör allting rätt, men regler och rutiner kommer i vägen för verklig utveckling. Alvesson menar att vi "väljer" dumheten för att vi vill vara närmaste chef eller kollegor till lags. Det kan även handla om att man är mer intresserad av sin karriär än att fatta bra och kloka beslut för dem vi är till för.

Svårigheten med att få en viss grad av frihet kan handla om att överordnade chefer ser det som ett hot. En kollega i en annan kommun fick en möjlighet att skapa en viss grad av frihet men då var det politiken som drev frågan. Kravet på henne från politiskt håll var att utveckla och förändra och arbeta för att ge medarbetaren en ökad grad av självbestämmande. Hennes närmaste chef och kollegor motsatte sig dock friheten och ställde krav att hon inordna sig i de arbetssätt som existerade. Det var viktigt för dem att ingen skulle tillåtas gå utanför den boxen.

> Vårt styrningssystem har blivit mer komplicerat med fler nivåer som leder till förvirring och olika tolkningar. Tidigare var det tydligare och närmare uppdraget. Ur ett brukarperspektiv känns det helt meningslöst. Konsekvenserna blir att 1:a linjecheferna aldrig pratar om brukarna utan enbart om hur de arbetar i systemen som blivit som en svulst som bara växer. Förr kunde man som chef vara mer närvarande ute i verksamheterna och arbeta med arbetslagen. Idag tar det administrativa upp mycket av den tiden (kommunal chef).

Den vanliga kommunala organisationen lägger mycket tid och energi på att dokumentera korrekt. I princip allt stöd är fokuserat på just administration. Verksamhetsutvecklare framför gång på gång att det är den enskildes delaktighet som är avgörande för ett bra resultat. Det görs utvärderingar och uppföljningar men på genomgångar lyser det ändå igenom att det kanske inte har fungerat så bra. Man raljerar över misstag, framförallt över aktiviteter som inte hunnits med i uppföljningsrapporteringen. Ingen frågar om det verkligen har förändrat något för den enskilde brukaren.

> I vår iver att utveckla och underlätta våra arbeten som enhetschefer vill jag även ta exemplet med rekryteringsverktyget. För några år sedan var det verkligen ett stöd. Det var lätt för mig som chef att skapa och publicera en annons på egen hand, processen var enkel även att avsluta på ett informativt och respektfullt sätt till alla sökande. Efterhand växte verktyget i omfång, fler och fler aktiviteter kom till och till slut blev det alldeles för omfångsrikt och svårt. Då anställde organisationen personer som ska sköta verktyget för enhetscheferna. En eller flera nya tjänster tillsätts på HR. När systemet fortsätter att växa hinner inte de personerna med på HR och då ändras deras uppdrag och titulatur. De blir konsulter och jobbar mot enhetscheferna. De nya konsulterna får behov av arbetsledning och styrning vilket resulterar i en ny chefsbefattning. Men trots det blir konsekvensen att merjobbet ökar markant för enhetschefen. De är del av ett system som är för komplext för sällananvändare. De blir normalt bara frustrerade av att få det så kallade konsultstödet (Tomas Chef Kvartetten).

Vara buffert mot omvärldens krav – att skapa utrymme för arbetet och utveckling

Kvartetten är del av en större organisation. Det innebär att de som arbetar i verksamheterna ofta får krav på sig utifrån. Oftast är handlar det om organisatoriska förändringar och aktiviteter som är centralt bestämda ska genomföras. Sällan funderas det på om medarbetarna behöver den här förändringen eller aktiviteten, eller om den behöver se likadan på alla verksamheter.

Ett exempel är det digitaliseringsprogram som kommunen beslutade om häromåret. Alla – chefer som medarbetare – skulle utbildas enligt ett omfattande digitaliseringsprogram som inkluderade kurser med allt från grundläggande IT-kunskap till avancerade program. Alla delkurser var obligatoriska.

Som personal i verksamheter som redan är slimmade vill man gärna förstå nyttan av en aktivitet; på vilket sätt får jag och framförallt brukarna det bättre om jag lär mig det här? Ett sätt att skapa ett bra resultat hade varit att prioritera och välja delar av det gedigna programmet, för givetvis var vissa delar av det vara relevanta, för till exempel stödassistenter som behövde mer kunskaper för att bättre kunna stötta IT-intresserade brukare.

Det finns även enhetschefer som är frustrerade över digitaliseringsprogrammet. Fastän chefer ofta tillbringar minst fyra-fem timmar dagligen framför datorn, finns det ändå nya funktioner som vi kan ha svårt att lära oss använda på ett effektivt sätt. Ofta handlar det då om funktioner som vi behöver så sällan att det aldrig blir någon vana hur man gör. Samtidigt ställer många enhetschefer krav på medarbetarna att de ska både genomföra och sedan behärska samma digitaliseringsprogram, fastän de vet att personalen tillbringar högst ett par minuter vid datorn per dag.

Enhetscheferna blir duktiga på att boka lokaler, utbildningar och kan med stöd av verksamhetsutvecklare lägga in resultat av genomförda kurser i styrdokument. Vid kvalitetsuppföljningar tas resultatet fram och man blir nöjd med sitt arbete om det i statistiken står en hög procentsats för antal genomförda kurser.

> Utbildningsprogrammens faktiska resultat ute i verksamheterna är inte någon öppen fråga, utan det hanteras av respektive chef i de egna arbetslagen. Bristen på reflektion är häpnadsväckande. Jag har även hört enhetschefer som lägger skulden för dåliga resultat på medarbetarnas oförmåga att ta till sig ny kunskap. Istället för att fundera över varför och om det beror på att de helt enkelt inte använder programmen och därför inte ser någon mening med att lära sig dem (Tomas, chef, Kvartetten).

När det sedan är dags för lönesamtal blir deltagande i digitaliseringsprogrammet ett tydligt kriterium vid värdering av arbetsinsatsen. Det är enkelt för chefen, det är konkret och mätbart. Hade chefen istället skyddat personalen och bara sagt ja till sånt som är adekvat och ger resultat för dem – och som därför är meningsfullt – hade det varit annorlunda. Men besvärligt i relation till organisationen och administrationen. Och ofta väljer vi människor att inte vara besvärliga, utan följer med strömmen och lägger sedan skulden utanför oss själva.

> Det närvarande ledarskapet känns oerhört viktigt. När jag träffar personalen i deras vardag, ser jag att till exempel att det inte finns någon anledning för dem att lära sig vissa datorprogram eftersom de inte använder dem i sitt jobb. Och samtidigt kanske också förstå varför det är bra att kunna ett annat program, för det är användbart. För att bli motiverad till att lära oss nya saker behöver vi förstå varför vi ska lära hos dem. Om jag skuldbeläggs för att jag inte kan ta till mig ny kunskap kan jag aldrig bli motiverad och kommer sannolikt aldrig lära mig nya saker. (Tomas, Chef, Kvartetten)

Om personal istället får en förståelse för utbildningsprogrammets värde för verksamheten och ledaren skapar en hanterbarhet, ja då kommer meningsfullheten. Då har vi skapat möjligheter att lyckas och få till ett bra resultat som håller i tid.

Individens behov i centrum (IBIC)

Ett tydligt exempel på det som händer när omgivningens tankesätt möter Kvartettens tankesätt är införandet av IBIC – Individens Behov i Centrum. IBIC är ett arbetssätt utvecklat för socialtjänsten. I början var det tänkt för äldrevården, men från 2019 blev det utvidgat till att omfatta personer med funktionsnedsättning. Anledningen till att IBIC utvecklades beskriver Socialstyrelsen i sin rapport från 2021. Bland annat skriver de om bakgrunden:

> I flera studier som granskat dokumentationen framgår det att många verksamheter är styrda av befintliga insatser snarare än individens behov. Det innebär att man försöker få individen att passa in i förutbestämd utformning av insatser i den befintliga organisationen. De befintliga insatserna får då styra de frågor som handläggaren eller utföraren ställer till individen. Det påverkar både handläggningen och utförarnas planering av genomförandet. I en insatsstyrd verksamhet riskerar behov som inte passar in i det befintliga utbudet att antingen inte upptäckas

> eller att negligeras. Exempel på sådana behov är sociala, existentiella och psykologiska behov (Socialstyrelsen 2021, 26)

Med andra ord: Det finns en risk att genomförandeplaner fokuserar på verksamhetens och personalens behov framför brukarens. Konsekvensen blir att det pedagogiska arbetet handlar om att anpassa brukaren till de befintliga ramarna, istället för att anpassa ramarna till brukarens behov. För att ta itu med detta problem vill Socialstyrelsen därför att verksamheter inom LSS blir mer behovsstyrda. Till det har de framtagit ett verktyg som ska sätta individens behov i centrum. (IBIC).

Enligt modellen ska man göra en systematisk bedömning av brukarens förmågor inom en rad övergripande livsområden med underliggande nivåer som till exempel Att genomföra daglig rutin; Att hantera sitt beteende; Att sköta toalettbehov; Parrelationer; osv. Listen är lång och noggrann så att så många områden som möjligt belysas. Bedömningen ska följas av en kort beskrivning av vilka begränsningar som finns i nuläget samt en bedömning av "aktivitetsbegränsning och delaktighetsinskränkning" på en skala som går från: Ingen begränsning, lätt begränsning, måttlig begränsning, stor begränsning och total begränsning. Man kan även välja att inte specificera begränsningen om man tycker att man inte har tillräcklig med information för att göra bedömningen, och man kan välja "ej tillämpbart" om man tycker att en bedömning inte kan göras.

Sedan ska man sätt upp ett mål för hur man kan förbättra brukarens förmåga och funktionstillstånd efter slutförd insats. I materialet finns fler exempel på hur en genomförandeplan enligt IBIC kan se ut. Här är ett av dessa exempel:

> Allmänna uppgifter och krav – Att genomföra daglig rutin
>
> XXXX-03-01 Bedömt funktionstillstånd: Stor begränsning.
>
> Hector har svårt att sätta igång och fullfölja rutiner under dagen om han inte har en tydlig ordning och struktur. Han har svårt att ställa om och genomföra uppgifter när rutiner förändras och de dagar som han har många aktiviteter inplanerade blir han väldigt trött.
>
> XXXX-09-01 Avsett funktionstillstånd: Lätt begränsning.
>
> Hector vill få en struktur över sin vardag så han kan hantera den. (s.97)

Exemplet visar ett tydligt problem - Hectors svårigheter med att fullfölja rutiner - och en tydlig lösning - en mer strukturerat vardag. Det framgår också tydligt att Hector vill ha denna lösning. Det låter väl bra. Så varför är IBIC ändå problematisk?

Det mest problematiska är bedömningen av Hectors funktionstillstånd. Enligt stödmaterialet till IBIC är det den professionelle, det vill säga handläggare och utförare, som ska värdera brukarens funktionstillstånd. Men hur kommer man fram till att Hectors begränsning är stor? Jämfört med vad? Och vad händer om jag som professionell har en "fel" uppfattning om Hector och felaktigt bedömer hans funktionstillstånd som mer begränsat än det faktiskt är?

Här kan vi koppla till hur synen på funktionshinder har förändrats genom historien. Historien visar tydligt att vi inte kan vara säkra på att den nuvarande uppfattning av brukarnas funktionsförmåga är rättvisande. Risken är stor att vi missbedömer brukarens förmågor - och som följd gör skada för en människa. Att vi oavsiktligt kränker brukaren. Att brukaren som följd hamnar i ett fack som hen inte själv har valt och kan ha svårt att ta sig ur. Det finns alltså en toppstyrning inbyggd i modellen som riskerar att medföra kränkningar av Hectors integritet.

Ett annat problem är att Hectors utveckling ska mätas och bedömas utifrån en värdering av brukarens förmågor som brukaren inte själv har medverkat till att ta fram. Det finns en betydande risk att mätningen mäter saker som inte alls eller bara delvis har betydelse för brukarens livskvalitet.

Tänk om följande händer: Personalen lyckas skapa tydliga strukturer för Hector och värderar att Hector går från måttlig begränsning till lätt begränsning - men de nya tydliga

vardagsstrukturerna skapar andra begränsningar för Hector som gör att han mår sämre. Vad har man då uppnått? Det finns alltså en risk att det som mäts i IBIC är att personalens förmåga att uppställa och genomföra mål. Men att det i processen glöms bort att det som mäts är en människa.

Ett tredje problem med IBIC är att Hectors funktionstillstånd beskrivs som problem. Innehållet kan vara sant. Det kanske är så att Hector som regel har svårt med förändringar och avvikelser från den dagliga rutinen. Men det är sällan hela sanningen. Det finns dagar eller situationer där Hector inte alls har svårt att anpassa sig till oväntade händelser. Hector är kanske som Anna som hade svårt att hantera avvikelser i vardagen – tills hon kom på att hon kunde vara flexibel.

I de flesta personalgrupper finns en motvilja mot att göra fel. Om en genomförandeplan tydligt säger att Hector har svårt att hantera förändringar finns en risk att personalen överkompenserar, och istället för att hjälpa står i vägen för hens personliga utveckling.

Ett fjärde problem är den standardisering som är inbyggd. Tanken är att varenda brukares behov ska värderas på samma sätt - oavsett om det ger mening för brukaren eller inte. Man kan argumentera för att det kan vara väsentligt att ta redo på brukarens behov av stöd när det gäller personlig vård eller förflyttningar. Men enligt IBIC ska vi bedöma alla områden oavsett relevans. Och vissa områden kan upplevas som kränkande. Enligt IBIC ska vi t.ex. bedöma Hectors förmåga att skapa parrelationer, ett område som beskrivs såhär: ”Att skapa och bibehålla nära eller romantiska relationer mellan personer såsom mellan man och hustru, mellan älskande eller sexualpartner”. Hur bedömer man en annan människas förmåga att skapa parrelationer? Hur skulle vi själva känna inför en sådan bedömning? Likadan kan man ifrågasätta varför vi ska bedöma Hectors ”Att engagera sig i religion och andlighet”. Ska vi ägna oss åt det? Och vad betyder det att ha en måttlig begränsning i sin religiositet eller andlighet?

Syftet med IBIC - att göra upp med insatsstyrda verksamheter och fokusera mer på brukarens behov - är hedervärd. Men syftet drunknar i det existerande paradigmet som föreskriver standardisering, kontroll och toppstyrning. Resultatet blir då inte att individens behov hamnar i centrum – systemet är i centrum. Och helt nya kränkningar av brukarens integritet blir möjliga.

Kvartetten och IBIC

När vi fick veta att vi skulle övergå till att arbeta med IBIC blev en personal ansvarig för att utbilda personalgruppen i de nya rutinerna. Det skulle visa sig vara en ganska otacksam uppgift med tanke på de starka reaktionerna som IBIC väckte hos många medarbetare. Majoriteten ville helt enkelt inte arbeta så. Men samtidigt fanns en känsla av att det inte fanns något val.

I det läget hittade vi ett stöd i våra principer och i vår värdegrund. Efter att reflekterat över det kom vi fram till att vi inte skulle arbeta med IBIC. Vi skulle helt enkelt vägra. Men är det ens möjligt? Just när det gäller IBIC är det faktisk möjligt. Enligt IBIC är det nämligen en handläggares ansvar att göra IBIC-bedömningen, medan det är vårt ansvar att skapa en genomförandeplan med utgångspunkt i handläggarens bedömning. Ansvaret för att arbeta med IBIC är alltså tydligt handläggarens.

> (Christian) Det är möte med två handläggare som ansvarar för våra brukare och för att IBIC införs i hela staden. Tomas är med på mötet, och jag har fått ansvaret att representera personalen. De undrar varför vi inte har gjort några IBIC-bedömningar?
>
> Jag svarar att vi inte vill arbeta med IBIC. Att jag inte kan – eller vill - be mina kollegor göra den bedömningen av funktionsnivå som IBIC kräver. Att vi vägrar bedöma våra brukares förmåga till romantiska relationer. Att vi är rädda att kränka dem och bryta den tillit som finns mellan personal och brukare – en tillit som är helt essentiell för vårt arbete.
>
> Handläggarna visar förståelse, men de har ju fått ett uppdrag som de måste genomföra. Vi avtalar att de i så fall får stötta sig på våra befintliga genomförandeplaner i sina bedömningar. Om de behöver flera upplysningar är de välkomna att besöka våra gruppboenden och prata med brukarna.

Exemplet ovanför kan låta konfrontativt. Det är väldigt ovanligt att någon vägrar göra sånt som har bestämts ovanifrån. Och det *är* konfrontativt. Om man vill arbeta principbaserad så innebär det ett tydligt ställningstagande gentemot den omgivning som omsluter organisationen. Man måste stå upp för sina principer – och då kan man hamna i konflikt. Dock tror vi att det är värt att ta konflikten med omgivningen.

Risken med att acceptera och villkorslöst implementera problematiska tilltag uppifrån är nämligen att konflikten istället hamnar inne i verksamheten. Om vi hade valt att införa IBIC fullt ut hade det funnits ett betydligt motstånd kvar i personalgruppen mot just denna metod. Då hade det blivit konflikter i personalgruppen mellan dem som ville efterleva IBIC och dem som inte ville. Den konflikten hade varit oerhört svår att lösa för att konflikten hade bottnat i något utanför, något som kommer uppifrån.

I en principbaserad organisation är det annorlunda. När vårt arbete tar utgångspunkt i det vi tror är det riktiga att göra, då blir det också tydligare vad vi inte ska göra. Det blir lättare att säga nej när vi upplever att något drar oss åt fel håll.

> (Christian) En enhetschef har inviterat oss att föreläsa för hennes personal om hur det är att arbeta med intraprenad. Sedan kommer vi av någon anledning in på IBIC. Jag berättar att vi inte arbetar med IBIC – att vi helt enkelt har vägrat. Jag berättar om mötet med handläggarna. Vi får starka reaktioner. "Kan man det?" "Är det verkligen möjligt?" Det är tydligt för oss att det, precis som i Kvartetten, finns starka röster i denna personalgrupp som gärna hade sluppit IBIC.

Omgivningens positiva intention

Vi har som nämnts valt att inte arbeta med IBIC. Men vad ska vi ha istället? En möjlighet är att inte alls ha några genomförandeplaner. Socialstyrelsens vägledning om genomförandeplaner inom SoL och LSS är tydlig med att inte alla behöver ha en genomförandeplan. Samtidigt är vägledningen tydlig med att genomförandeplanen är en möjlighet för den enskilde att få inflytande på den omsorg hen mottager.

Om inte det finns någon genomförandeplan finns en risk att brukaren inte får den hjälp och stöd som brukaren är i behov av eller önskar. Det finns även en risk att brukaren ständigt måste anpassa sig till vem som jobbar just den dagen och att personalen oavsiktligt kränker brukarens gränser för att dessa gränser inte är beskrivna någonstans.

Genomförandeplaner som alternativ

IBIC skapades som en reaktion på att många verksamheter enligt Socialstyrelsen är styrda av verksamhetens behov istället för brukarnas. Det finns alltså en positiv intention bakom modellen som vi bör förhålla oss till. Vi vill inte heller att vår verksamhet ska utgå från personalens behov. Så hur kan vi skapa genomförandeplaner som säkerställer att vi gör en bra insats och inte oavsiktligt skadar brukaren? Hur är det överhuvudtaget möjligt att lägga en plan för en annan människa? Hur sätter man upp mål för en brukare utan att kränka den enskildes rätt att bestämma över sin egen tillvaro?

Vi har valt att ställa upp två kriterier för våra genomförandeplaner:

- Genomförandeplanen ska vara ett positivt narrativ.
- Genomförandeplanen ska vara ett rättighetsdokument.

Det första kriteriet lutar sig mot den narrativa teorin som visar ett tydligt samband mellan tillgången till positiva berättelser och förmågan att förändra sin tillvaro i en mer positiv riktning. Om vi ser till att genomförandeplanen är ett positivt narrativ om brukaren finns det större chans att brukaren får möjlighet att växa.

Det andra kriteriet, att genomförandeplanen ska vara ett rättighetsdokument, handlar om att skapa en annan relation mellan brukaren och omgivningen. Det är fortfarande så att personer med funktionsnedsättning på många områden har färre rättigheter än andra personer i samhället. Många brukare är vana att inte få bestämma över stora delar av sin tillvaro. Genom att formulera genomförandeplanen som ett antal rättigheter försöker vi ge mer självbestämmande till brukaren. Brukaren har rätt till vissa insatser, men hen har också rätt att säga nej. Brukaren har rätt att ställa krav på sin omgivning, och omgivningen har skyldigheter gentemot brukaren.

> (Frida) Som kontaktperson åt Gunnel insåg jag att det var dags att uppdatera hennes årliga genomförandeplan. Detta brukar innebära att vi har ett möte där vi sätter oss tillsammans, läser igenom den befintliga planen och gör eventuella ändringar och uppdateringar. Dock visade Gunnel inget större intresse av att ha något möte och uttryckte att hon inte tyckte att det var nödvändigt med någon genomförandeplan. Jag försökte med att förklara att planen är till för att garantera att hon får det stöd från personalen som hon har rätt till, men förklaringen gjorde ingen skillnad. Gunnel sa åt mig att kopiera den befintliga genomförandeplanen, om det nu måste finnas en. Jag sa okej till detta, men tillade att jag tror att det går att ta bort en hel del från den befintliga genomförandeplanen, eftersom Gunnel självständigt ansvarar för alltmer saker på egen hand. Då upplevde jag att intresset vaknade hos Gunnel. Hon sa åt mig att göra så, men gick därifrån och ville inte vara med.
>
> Jag hade inte suttit vid datorn på kontoret i mer än fem minuter förrän det knackade på dörren. Det var Gunnel som hade ändrat sig och ville vara med. Jag skrev ut genomförandeplanen, vi läste igenom den och började stryka och pussla om. Jag testade att läsa en del av genomförandeplanen i jag-form, vilket Gunnel genast tyckte var bra. Efter en stunds samtal kom vi fram till att det räckte med fem punkter/insatser: "Jag vill må bra", "Självständighet", "Min lägenhet", "Daglig verksamhet" och "Drömmar". Under dessa rubriker lade vi in tidigare insatser. "Kost och hälsa" och "Ekonomi" hamnade till exempel under "Självständighet", "Socialt liv" under "Jag vill må bra" osv. En hel del insatser kunde vi stryka. När Gunnel var nöjd fick jag i uppgift att skriva rent planen i datorn. Vi kom överens om att jag skulle knacka på hos henne då jag var klar.
>
> Efter ett par timmar hade jag renskrivit den nya genomförandeplanen och gick in till Gunnel. Jag läste planen högt för Gunnel och märkte efter en stund att hon grät. Det visade sig att hon var rörd och uttryckte att hon kände sig glad. Min uppfattning av situationen är att den nya genomförandeplanen blev en positiv bild för Gunnel att spegla sig i - något som stärkte hennes självkänsla och rättigheter.

Exemplet visar hur bra det kan bli när personalen arbetar efter de två kriterierna. Personalen betonade varför genomförandeplanen är viktig - den ska säkerställa brukarens rättigheter - och var noggrann med att utforma genomförandeplanen som en positiv berättelse. Resultatet blev att Gunnel gick stärkt därifrån.

Det hade varit möjligt att inte skriva en genomförandeplan för Gunnel, vilket var hennes första önskemål. I så fall hade vi värnat om hennes integritet. Men då hade personalen inte fått veta hur Gunnel vill ha det i sin lägenhet eller vad som ska till för att Gunnel mår bra. Det hade varit svårare för Gunnel att kräva sin rätt.

För vem arbetar vi i organisationen?

Från politiken är det väldigt tydligt för vem vi arbetar men i vardagen möts vi tyvärr ofta det motsägelsefulla. En ny rutin för att hantera handkassa kom i samband med en föreläsning om tillit. Handkassa används ibland för att kunna ha aktiviteten fika med brukare. För många av dem är det en viktig stund, ett möte där vi är tillsammans. Nu får personal endast dricka kaffe enligt den nya rutinen vilket innebär att många brukare mår dåligt av att man inte får fika tillsammans. Vi går tillbaka till en tid då vi förhöll oss till brukaren som ett objekt.

> (Tomas) Det finns ett konstcafé i staden som är ett kärt utflyktsmål. Framförallt sommartid. Då kan man köpa glass som de säljer på utsidan. Att äta en glass på handkassans pengar väcker starka känslor i chefsledet. Glass är tabu. Jag har hört att de använder "vad gör dom med skattepengar, ska dom köpa glass"! Man benämner gärna sin personal i sådana här sammanhang med ordet dom. Dom benämns förmodligen för att distansera sig själv från dom och deras "dåliga beteende".

Är aktiviteten glassutflykt äter personalen i Kvartetten självklart glass. Annars är risken är det blir en olustkänsla för brukaren. Självklart är det viktigt för oss att förhålla oss till skattepengarna. Det

gör vi genom att hålla oss till den budget vi har, det vill säga inom ramen. Men det som är viktigast är att att personalen kan ta ansvar och kan använda sitt omdöme med våra gemensamma skattepengar. Om vi litar och ger personalen förtroende blir det en bra aktivitet och trevlig för både brukare och personal. En fin sommar kanske det rör sig om tre glassutflykter per vecka, det blir totalt ca 150 kr. Trivs man på jobbet är sannolikheten större att man håller mig frisk. En sjukdag på sommaren kostar verksamheten ca 2500 kr.

I den nya rutinen finns dessutom ett krav om att personalen först frågar sin chef om tillstånd innan man tar med sig brukaren ut och dricker en kopp kaffe. Vi bygger alltså in en misstro och en kontrollrutin. Ironisk nog introduceras denna misstillit för cheferna vid samma tillfälle som det ges en föreläsning om tillit.

> Stina har arbetat i över 25 år på en loppis. Under alla de åren har hon köpt saker till sig själv och det har betytt mycket. Hon har lite svårt att förstå värdet med pengar men lärt sig använda en tjugolapp för små inköp. En dag kom hon hem förtvivlad från sin egen arbetsplats eftersom hon blivit nekad att handla. Plötsligt kan inte den dagliga verksamheten ta emot kontanter utan bara Swish!! Bankerna stänger ute personer som har intellektuell funktionsnedsättning och tillåter inte dem att använda Bank-Id. Inget Bank-Id ingen Swish. Hennes egen arbetsplats sedan 25 år exkluderar henne för att hon inte kan ha Swish. För vem arbetar vi?

Det finns fler exempel där politikens mål och nya rutiner står emot varandra. Det är skrämmande att verksamhetschefer ofta bara förmedlar ner rutiner linjevägen och enhetschefer tar emot och anpassar sig och sina verksamheter utan att någon egentligen reflekterar. Hur kan rutiner som går emot uppdraget verkställas utan något motstånd?

Utmaningen blir att hitta sätt att undgå vissa rutiner och söka dispens för andra. Som chef är det också en utmaning att gå utanför den egna ledargruppen. Det kan uppfattas som ett hot mot de andra, och då kan man hamna i en ensam och utsatt position. I de situationerna är det ett enormt stöd att arbeta principbaserat. När grunden är tydliga värderingar, framför en lojalitet mot sina överordnade, blir det lättare att veta när det är dags att säga ifrån. Och det öppnas upp möjlighet att få stöd eftersom vi ju faktisk – på riktigt – följer stadens mantra: Vi vet vårt uppdrag och vilka vi är till för.

Centralisering – beslut som fattas långt ifrån verksamheten

Centralisering kan oftast bli detsamma som storskalighet. Ett exempel är att optimera sin personal för att vara effektiva och hålla budget. Jag har aldrig mött någon stödassistent som tyckt det är bra att bli ett objekt på ett Excelark som någon ska optimera. Det som är påtagligt är hela den organisation som byggs runt om aktiviteten, personer som granskar scheman, personer som granskar de som granskar scheman och väldigt många som gör samma saker. Det populära är att tillsätta controllers, en titel som expanderar på många olika områden. Besluten fattas allt oftare långt från verksamheten och blir ofta allt mer verklighetsfrånvända.

Budget – ekonomin ingår i ett större sammanhang

Kvartetten har som ambition att skapa en förståelse för budget och verksamhetens ekonomi i arbetsgruppen. Tanken med detta har varit att kunskap om hur det fungerar med budget och ekonomi, om personalen vet var pengarna kommer ifrån, hur de har fördelats och vad de ska användas till, så är chansen också stor att de förstår varför vissa beslut måste fattas och varför det ibland inte ”finns några pengar”. Det bidrar också till en kultur där medarbetarna blir insatta i en viktig del av verksamhetens drift. På ett annat plan innebär det också att medarbetarna lär sig att tänka hushållsekonomiskt och kan se sambanden mellan till exempel om vi inte gör A så får vi pengar över till B.

Motsatsen, det kanske mer vanliga att personalen inte är delaktiga på det här området, brukar ofta innebära att personalen ”skriker” efter mer resurser och förväntar sig att chefen ”bara” ska ta fram pengar för de ”måste finnas någonstans”. Konsekvensen av en sådan kultur blir att gruppen missar alla möjligheter till att vara med och påverka. Om man fastnar i bilden av att man måste få medel som inte finns, eller att chefen måste lösa allt som hen inte har några möjligheter till blir situationen helt låst. Risken är att det skapar missnöje, som sedan förstärks om – och när – situationen försämras.

Vår kultur har även den sin utgångspunkt från vår värdegrund. Arbetar du i Kvartetten ska du vara en aktiv del av lösningen. Visst är det skönare för stunden att hoppas på chefen och en snabb enkel lösning men den inträffar väldigt sällan. Är jag medveten som personal och är delaktig i de prioriteringar som måste göras skapar den en känsla av att situationen kan påverkas och förändras.

Om vi har en prognos under året på ett ekonomiskt plus har vi tillsammans hushållit med resurser, där överskottet kan användas till något extra för personal och brukare. Vi har flera gånger valt att lägga våra planeringsdagar som normalt är två per år tillsammans med övernattning.

Det här har förstärkt identiteten att tillhöra Kvartetten men det har framförallt varit väldigt värdefullt när det gäller relationerna i personalgruppen. De fyra verksamheterna som ingår i Kvartetten kände bara till varandra vid namn för några år sedan. Efter ett antal planeringsdagar fick de flesta relation till varandra och det fick många synergieffekter. Vår erfarenhet är att man gärna hjälper sin kollega på det andra boendet om det finns en relation innan. Det är också lättare att be om hjälp. Det här kan få ekonomiska effekter eftersom i akuta situationer kan någon stötta en stund på annat boende istället för att ta in en vikarie en hel dag. Att se saker i ett sammanhang skapar förståelse.

Ekonomi och relationer

Att arbeta med mer småskalighet tror vi ger bättre kvalitét för brukarna. Alla som arbetar i verksamheten har sitt värde i de relationer som växt fram. Om man dessutom äger sina egna vikarier och bemöter dem som betydande personer ökar sannolikheten även för en mer hållbar ekonomi. Det är viktigt att skapa en medvetenhet om ekonomin, ett hushållsekonomiskt tänkande. Det blir en kultur där varje individ tar ansvar och förhåller sig till medel och personalresurser på ett ansvarsfullt sätt. Vi har även en öppen diskussion som är mer långsiktig där *vi* ställer frågan vad ska vi prioritera för att må bra, ha en bra kvalité och hållbarhet.

Även brukarna har varit delaktiga Kvartettens ekonomi. Frågan kom upp från en brukare om vi kunde se Ringaren av Notre Damm på Göteborgs Operan. Vi hade ekonomiskt utrymme så alla brukare och personal som ville se den fick biljetten betald. Det blev en magisk afton med en föreställning som verkligen berörde alla som var med. Den handlar mycket om liv och död, om utanförskap och våra fördomar och rädslor för personer som vi inte känner. Det är ledde till många fina samtal en lång tid efteråt mellan personal och brukare. Frågor om livet och döden men framförallt om utanförskap att allas lika värde.

Andra effekter var att aktiviteten stärkte identiteten att arbeta i Kvartetten men den starkaste betydelsen av det är känslan av meningsfullhet med delaktighet. Ett konkret svar på att alla kan vara med och påverka, personal och men också brukarna. Det här kostar naturligtvis en del men när en aktivitet finns i ett sammanhang och förstärker en värdegrund är sannolikheten stor att den kostnaden blir till vinst i längden. Inte bara kvalitetsmässigt utan även i pengar. Personalen blir mer engagerad, sjukfrånvaron sänks och ingen vill byta arbetsplats. Relationerna stärks ytterligare mellan enheterna och personal, de lär känna brukare på andra boenden. Det blir lättare

att arbeta i verksamhet om jag känner de som bor och arbetar där. Delade upplevelser kan leda till naturliga samtal där vi möts som människa till människa och inte i en personal–brukarrelation.

Vi har valt bort att ekonomiavdelningen varje månad gör en uppföljning och prognos. Har man ett närvarande ledarskap och involverad personal är det sannolikt att man har en förståelse för hur ekonomin går. Är det mycket korttidsfrånvaro, ja då blir det faktiska resultatet negativt. Finns det en osund kultur bland personalen att nyttja möjligheter till övertid skapar det röda siffror. Kan man däremot vara ute och påverka kulturen och lägga kraften och kreativiteten på det som finns och framtiden ökar sannolikheten för ett bättre resultat.

I ekonomiskt hänseende är nog den psykosociala miljön det viktigast för en god hälsa. Vi har valt att försöka hålla fasta scheman, vi har egna vikarier. Vårt värdegrundsarbete är till för att brukare ska växa men bidrar också till personalens psykosociala arbetsmiljö. Allt det här är att arbeta för en hälsofrämjande miljö. En miljö där vi sätter fokus på det som håller oss friska och att vi mår bra.

När alla medarbetare är insatta och har förståelse för vår ekonomi och att den är gemensam för Kvartetten bygger vi en kultur där man tänker hushållsekonomi. Det innebär för oss att alla tar ansvar och man hjälper varandra i medgång. Styrkan är att vi även gör det i motgång, om det råder akut brist på personal går vi in och hjälper varandra över gränserna. Även chef går in vid insatser dagtid för att täcka några timmar när det exempelvis plötsligt behövdes två för ett lyft. Att arbeta i Kvartetten har blivit en identitet som skapar bra förutsättningar för att stödja varandra samt att ta ansvar för den gemensamma ekonomin.

Hälsofrämjande ekonomi

Vi skapar ett ekonomiskt utrymme genom att selektivt använda stödfunktioner som HR och ekonomi. Grundtanken är enkel, vi vill lägga resurser på att skapa en hälsofrämjande organisation. Som ledare blir det ett helt annat perspektiv; att leda genom att reagera på det som varit och rätta till det eller som i Kvartettens fall, hur kan vi hålla oss friska och må bra framöver? Som ledare ger det energi och glädje, lust att tillsammans med personal skapa aktiviteter som ger resultat.

När det gäller ekonomi köper vi tjänsten att lägga kommande årsbudget.

På samma sätt fungerar det med HR. Det är en tjänst vi köper in om det skulle uppstå situationer som är väldigt komplicerade eller på annat sätt tidskrävande. Det är också en trygghet för medarbetarna, om hen till exempel skulle hamna i konflikt med chefen, att både HR och hens fackliga representant finns med vid samtal.

Vi får en ekonomisk kompensation för uteblivet stöd som beskrivit tidigare och som vi använder för att skapa en hälsofrämjande organisation. Om vi har en hög frisknärvaro och arbetar för att vår arbetsmiljö ska vara hälsosam har vi inget behov av en HR avdelning. Som nämndes ovan använder vi inte heller bemanningsenheten.

För att klara av framtiden svåra ekonomiska utmaning där färre ska försörja fler, är sannolikt en mer principbaserad verksamhet mer kostnadseffektiv. Rätt åtgärder på rätt plats och de administrativa kostnaderna som nu skenar under nuvarande former av styrning. Kvartettens principbaserade styrning främjar delaktighet och ansvar för helheten i organisationen.

Kortsiktigt kan vi jämföra oss med andra verksamheter där vi har väldigt låg sjukfrånvaro, låg personalomsättning och i skrivande stund ingen arbetsrelaterad sjukfrånvaro. Långsiktigt är det ekonomiskt fördelaktigt med mer småskalighet där "onödig" administration skalats bort och färre personer som arbetar i parallella processer utan att ge resultat.

Skapa en hälsofrämjande organisation

Vi satsar på att hålla oss friska och att framförallt på ha en bra arbetsmiljö psykosocialt. Vi har forum där vi diskuterar saker gemensamt och gör prioriteringar i det hälsofrämjande arbetet. Vi har satsat på gemensamma planeringsdagar, hälsotester och andra aktiviteter för att stärka hälsan. När det gäller hälsotesterna följer de vår värdegrund och aktiv del av lösningen samt att de sätts i ett sammanhang och inte bara ses som en enskild aktivitet. Vi har haft sånt som rökavvänjning, livsstilssamtal och stöd till fysisk aktivitet. Planeringsdagarna är ett starkt verktyg i vår vision att växa som människor. Vi har tex haft narrativ teamreflektion, dag med fokus på att utveckla förmågan att vara nyfiken på annan person. Djupgående Demokrati och feedback med fokus på vardagshjältarna. Alla dagar och aktiviteter följer en röd tråd och har en mening.

8. Sammanfattande reflektion om Kvartetten-modellen

Tänk att få leda verksamheter med fantastisk personal som stannar kvar. Som är engagerade med fokus på brukarens bästa. Som aldrig vill stå stilla utan lära nytt genom att våga reflektera och vara nyfikna. Utopi? Nej, vi är där och för varje år säger jag (Tomas) till min chef, ”vi har aldrig varit bättre”. Det tar tid att komma till ett harmoniskt, levande och kreativt läge och det behövs kontinuitet både bland personal men kanske framförallt ledning under en längre period.

Det är väldigt viktigt att som ledare vara klar när man startar upp ett förändringsarbete med frågan; varför? För vem är jag här? Hur ser en bra grund ut? När uppdraget är tydligt från början är det lättare att hantera processen i motgång. Idag kan vi se resultat från vårt arbete och modell.

Självbestämmande grupper

Ledarskap och motivation hänger samman och högre grad av upplevd självbestämmande ger högre motivation. Vår värdegrund har varit ledande för oss, att alla har en potential att växa. När varje individs handlingsutrymme ökar och upplevelsen av den stärker det lusten att göra saker, motivera sig till mer och fler uppgifter.

Hållbarhet

Att aktivt arbeta med medkänsla handlar är att möta sin personal och vägleda dem till en känsla av hanterbarhet i en föränderlig värld. Det är mänskligt att uppleva sig som dum när man inte kan och det är lite omänskligt att lämna sin personal i den känslan. I Kvartetten vägleder vi varandra och möter upp där vi befinner oss, det är bara utifrån den punkten jag kan gå vidare i min utveckling. Då växer jag som medarbetare och människa. I framtiden är min övertygelse att vi inte kommer att ha råd med den okunskapen som ledare som kan upplevas som nonchalans. För kvalitén skull är det här förhållningssättet också viktigt, en personal som bemöts med medkänsla utöver sannolikt samma beteende mot brukaren.

Skapat en identitet

Alla våra aktiviteter som vi bjuder in till påverkar hur andra se på oss men kanske framför allt hur vi ser på oss själva. När 80 personer på våra discon visar innerlig glädje är det lättare att klara vardagen. När vi i vardagen går bort från mål-och resultatstyrning och ser brukare utvecklas, bli mer harmoniska och glada förstärker också det viljan att arbete i Kvartetten och vara en stolt medarbetare med den identiteten.

Allt vi gör i Kvartetten hänger ihop och det som vägleder oss är vår värdegrund och vår modell. Tipset är att håll ut, våga tro på andras möjligheter och skapa en vikänsla. Men börja med tydlighet som ger en stabil grund. Vem jobbar jag med? Är arbetsfördelningen rättvis, men framförallt vetskapen om; vem är jag till för och varför är jag här?

9. Efterord

Maria Eriksson & Magnus Tideman

Vi har som forskare följt arbetet med att dokumentera det arbetssätt som utvecklats vid Kvartetten[6]. Vi vill i det här efterordet, utifrån våra forskarperspektiv, kortfattat bidra med reflektioner som placerar in Kvartetten-modellen i ett vidare sammanhang av kunskap och praktik på det sociala arbetets fält.

Aktivitet och egenmakt i vardagen för personer med intellektuell funktionsnedsättning

Efter en lång historia av exkludering på institutioner har de senaste trettio åren präglats av strävan att realisera ett vardagsliv för personer med intellektuell funktionsnedsättning (IF) som så långt som möjligt liknar det liv personer utan funktionsnedsättning lever. Att leva med IF innebär ofta att man är beroende av andras stöd för att få ett fungerande vardagsliv. Att bo själv med visst stöd fungerar för vissa medan andra behöver mer kontinuerligt stöd. Idag bor ca 30 000 personer på gruppbostäder där det finns tillgång till personalstöd i princip dygnet runt. En gruppbostad är jämfört med de tidigare institutionerna en liten enhet med 4-6 boende. Personalens uppdrag är att ge den omsorg som krävs och att stödja de boende till ett meningsfullt, aktivt liv med stort självbestämmande. Internationell forskning visar dock att personer med IF riskerar att leva passiva liv på gruppboenden med betydligt färre dagliga aktiviteter än övriga befolkningen (se tex Mansell & Beadle-Brown 2012). Det är också väl känt att reellt inflytande är begränsat för personer med IF (se t.ex. Larsson 2021) och att det finns mycket kvar att göra när det gäller delaktighet på samhällets olika arenor (Tössebro & Gustavsson 2025). Det innebär att det finns betydande behov av arbetssätt på gruppbostäder som stärker och utvecklar vardagslivet för personer med IF.

Det finns en del exempel på metoder och arbetssätt för att möjliggöra ett mer aktivt vardagsliv och makt över den egna situationen för personer med IF, vilka utvecklats internationellt och även prövats i Sverige (se Aspling 2025; Ingemarson m.fl. 2025). Under lång tid ansågs Sverige vara världsledande när det gällde stöd och service till personer med IF. Samtidigt som utvecklingen av stödinsatser och arbetssätt i andra delar av världen har präglats av en snabb utveckling de senaste 20 åren har området i Sverige mer präglats av stagnation. I ljuset av det framstår det arbete som utvecklats vid Kvartetten som något av ett undantag, och som ett intressant och innovativt exempel på ett genomtänkt och systematiskt arbetssätt för att möjliggöra ett aktivt liv och stärkt egenmakt för personer med IF.

Socialpedagogiskt arbete

Författarna till den här rapporten beskriver själva arbetssättet vid Kvartetten som ”principbaserad pedagogik” och för oss är det tydligt att det arbetssätt som beskrivs är påtagligt influerat av en socialpedagogisk tradition. Socialpedagogiken har långa rötter i svenskt socialt omsorgsarbete,

[6] Under flera år har vi regelbundet diskuterat innehåll, disposition och utformning med företrädare för Kvartetten, dvs kommenterat olika versioner av utkast till det som nu resulterat i denna rapport. I det arbetet har doktorand Caroline Andersz deltagit genom att hon gått igenom ett utkast till rapport och föreslagit revideringar.

inklusive på funktionshinderområdet. De första utbildningarna var inriktade på barn och unga och startade redan på 1950-talet. I och med bildandet av Socialpedagogiska institutet 1977 fick socialpedagiskt arbete en tydlig institutionell förankring (Eriksson & Markström 2000) och under ett antal år fanns den sociala omsorgsutbildningen med en uttalad socialpedagogisk inriktning (se t.ex. Molin & Bolin 2018). Efter att social omsorg blev en del av socionomutbildningen 2007 har socionomprogramen inte har lika uttalade profiler, men ändå är det socialpedagogiska inslaget tydligt även idag, särskilt vid vissa utbildningar (se t.ex. Broström & Helsing 2024; Molin & Bolin 2018).

Inflytandet från den socialpedagogiska traditionen kan ses både i målen för Kvartettens verksamhet (t.ex. de boendes integrering i samhället och deras aktiva medborgarskap) och arbetssätten (t.ex. kreativa metoder). Inte minst i de olika verktygen, som att arbeta med relationer som redskap (närhet, empati), dialog (symmetri och ”reell dialog”), och handling (handlingskompetens, du själv som redskap) framträder de socialpedagogiska influenserna (se Eriksson 2006). Även språket och centrala begrepp som ”det gemensamma tredje” (Eriksson m.fl. 2024) pekar på att Kvartetten-modellen kan förstås som ett samtida exempel på socialpedagogiskt socialt arbete.

Ledning, tillit och professionellt omdöme

Visionen om mobilisering och aktivt medborgarskap som en central del i den socialpedagogiska tanketraditionen kommer även till uttryck i beskrivningarna av ledarskapet i Kvartetten. Både i form av ledarskap i relationen mellan chef och medarbetare, och i relationen mellan personal och boende. Kvartetten-modellen präglas av en vision om en mindre hierarkisk organisationsstruktur än vad som ofta ses i kommunala verksamheter. I texten hänvisar författarna till politiska och kritiska diskussioner om den bästa styrnings- och ledningsstrukturen för offentliga verksamheter, och de uttrycker kritik mot idéerna bakom ”new public management”. I stället lyfter författarna fram idéer om tillitsbaserad styrning och betydelsen av att alla i personalen får utrymme att utveckla sitt eget omdöme – det professionella omdömet. Detta ses i sin tur som en förutsättning för att även de boende ska kunna mötas av tillit och få utrymme att utveckla sitt omdöme.

Utifrån en relationell förståelse av ledarskap, där ledarskap blir något som konstrueras i samspel, blir ledarskap en social process mellan ledare och ledda (Wahl m.fl. 2018). Vi vill här lyfta fram relationen mellan ledarskap och den organisationskultur som beskrivs i rapporten. Olika typer av ledarbeteenden får konsekvenser för i vilken grad det är möjligt för personal att arbeta utifrån den värdegrund och de principer som beskrivs i rapporten. I ledarskapslitteraturen citeras ofta den modell för ledarskap som utvecklades i början av 1990-talet av Bruce Avolio och Bernard Bass: the ”full range leadership model” (Aviolo & Bass 1991, se Söderfjäll 2012). Kortfattat handlar den modellen om att ledare behöver använda olika typer av ledarbeteenden i olika situationer, för att lyckas både klargöra vad som ska göras i en organisation eller verksamhet och förmå andra att göra detta (det som ofta kallas transaktionellt ledarskap) och att utveckla eller förändra en organisation eller verksamhet (det som ofta kallas transformerande ledarskap). Poängen är att ett framgångsrikt ledarskap handlar om att anpassa sitt sätt att leda – sitt ledarbeteende – till både situation och person, och att det därför blir viktigt att reflektera över när en viss ledarskapsstil eller ett visst beteende är rätt. Den vision om en relativt icke-hierarkisk organisation som Kvartetten-modellen bygger på kräver en tydlig vision och ett aktivt ledarskap med flera olika ledarbeteenden för att få modellen att fungera i praktiken.

Värdegrund och kvalitet

Socialtjänstlagen och LSS anger att all verksamhet som bedrivs ska vara av god kvalitet. Författarna till rapporten argumenterar i sin text för att det finns olika perspektiv på kvalitet och kvalitetssäkring. De lyfter fram sin egen modell som ett alternativ till standardisering och struktur

som vägen till att säkra insatser av god kvalitet, och pekar i stället på värdegrund, människosyn och professionellt omdöme som viktiga grunder för kvalitet. Vi tänker att även struktur och systematik kan vara medel för att säkra insatser av god kvalitet, exempelvis för att motverka omotiverade skillnader i stöd till olika personer med IF. Samtidigt kan det finnas olika vägar för att uppnå samma mål – kvalitet i verksamheten - och för att veta hur en verksamhet fungerar och om den är av god kvalitet behövs kontinuerlig uppföljning.

Mycket tyder på att de tankar som varit centrala för att utveckla Kvartetten-modellen bidrar till god kvalitet i verksamheten. Det finns exempelvis tydliga paralleller mellan de arbets- och förhållningssätt som beskrivs i den här rapporten och *Active support*, vilket är ett arbetssätt som visat sig bidra positivt till kvalitet i insatser för personer med IF både internationellt och i Sverige (se Aspling 2025; Ingemarson m. fl. 2025). För att verkligen veta att så är fallet även för Kvartetten-modellen behövs dock fortsatta och fördjupade studier. Inte minst mot bakgrund av att vi nu fått en ny socialtjänstlag, som anger att arbetet ska bedrivas utifrån såväl vetenskap som beprövad erfarenhet (Prop. 2024/25:89, se kap 5, §1 Socialtjänstlag 2025:400) blir frågan om ett vetenskapligt stöd för Kvartetten-modellen viktig.[7] Det är angeläget att fortsätta utforska hur modellen fungerar i praktiken. Den beskrivning och dokumentation som ges i rapporten är ett första och avgörande steg mot, och en grund för, ett sådant fortsatt utforskande.

Att leva med en funktionsnedsättning som gör att man behöver stöd i vardagslivet innebär att man i är utlämnad till andras välvilja och kompetens. När man blir betraktad och bemött som en individ som har erfarenheter, önskemål och som vill styra över sitt eget liv blir man tagen på allvar. Det är grunden för att bli sedd som fullvärdig individ, något som är en förutsättning för att kunna skapa ett meningsfullt aktivt liv med stort självbestämmande. Kvartetten visar på en väg att gå i den riktningen, något som förhoppningsvis kan inspirera andra inom funktionshinderfältet. Det handlar om arbetssätt och ett ledarskap som förhoppningsvis tillåts att utvecklas i olika typer av organisationer och som kan bli en väg att uppnå en del av målen i LSS och i Konventionen om rättigheter för personer med funktionsnedsättning (United Nations 2006).

[7] I LSS är ännu inte det så kallade evidenskravet inskrivet men det torde vara en tidsfråga innan det blir så.

Referenser

Alvesson , M. & Spicer, A. (2021). *Dumhetsparadoxen : den funktionella dumhetens fördelar och fallgropar.* Fri tanke förlag.

Antonovsky, A. (1993). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur & Kultur.

Aspling, J. (2025). *More participation, choice making and meaningful activities in everyday life for people with intellectual disabilities?: Evaluation of Active Support and Frontline Practice Leadership in group homes in Sweden*. Stockholm: Marie Cederschiöld högskola [doktorsavhandling].

Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1991) *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Bass, Avolio Associates, New York.

Beer M. & Nohria N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. 78(3):133-41, 216.

Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatsie in the Sociology of Knowledge.* Anchor books.

Birmose, D. (2024). *Når gode mennesker handler ondt. Mulige løsninger på et vildt problem.* Odense: University of Southern Denmark.

Bloom, B. S.; Engelhart, M. D.; Furst, E. J.; Hill, W. H.; Krathwohl, D. R. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals*. New York : David McKay.

Bornemark, J. (2018). *Det omätbaras renässans : En uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Volante.

Bringselius, L., Adenskog, M., benner, M., Bergh, A., Bornemark, J. (2021). *Tillit och omdöme - Perspektiv på tillitsbaserad styrning*. Lund: Studentlitteratur.

Broström, M. & Helsing, B. (red) (2024). *Relationell praktik - i socialpedagogik och socialt arbete.* Trollhättan: Högskolan Väst.

Cooperridder, D. L. & Srivasta, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life, *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-169

Eriksson, H. (2019). *Sveriges bästa verksamheter*. Förbättringsakademin.

Eriksson, L. (2006). *"Socialpedagoger utan gränser": en studie om socialpedagogiska innebörder*. Linköping: Linköpings universitet.

Eriksson, L., Ringsby Jansson, B., Svensson, L. A. (2024). Kapitel 5: Det gemensamma tredje – ett bidrag till en relationell socialpedagogisk praktik, i Broström, M. & Helsing, B. (red). *Relationell praktik - i socialpedagogik och socialt arbete*. Trollhättan: Högskolan Väst.

Eriksson, L. & Markström, A-M- (2000). *Den svårfångade socialpedagogiken*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, M., Ingemarson, M., Kassman, A., Robertsson, K. & Tideman, M. (2025). *Utvärdering av VIP Viktig Intressant Person – ett våldsförebyggande program för personer med intellektuell funktionsnedsättning.* Stockholm: Länsstyrelsen Skåne, Länsstyrelsen Stockholm, Länsstyrelsen Västerbotten, Länsstyrelsen Västra Götaland, rapport 2025:16.

Hejlskov Elvén, B. (2009). *Problemskapande beteende vid utvecklingsmässiga funktionshinder.* Lund: Studentlitteratur.

Ingemarson, M.; Oom, N., Aspling, J. & Tideman, M. (2025). *Implementering av arbetssättet Active support i Sverige Erfarenheter från fyra gruppbostäder för personer med intellektuell funktionsnedsättning.* Stockholm: Marie Cederschiöld högskola, Arbetsrapport nr. 124.

Juul, J. (1995). *Ditt kompetenta barn : på väg mot nya värderingar för familjen*. Bonnier fakta.

Mindell, A. & Mindell, A. (1992, 2000). *Riding the Horse Backwards - Process Work in Theory and Practice.* New York & London: Penguin, Lao Tse Press.

Larsson, S. (2021). *Självbestämmande i LSS: En villkorad rättighet för personer med intellektuell funktionsnedsättning*. Stockholm: Marie Cederschiöld högskola [f.d. Ersta Sköndal Bräcke högskola] [doktorsavhandling]

Mansell, J & Beadle-Brown, J (2012). *Active support: Enabling and empowering people with intellectual disabilities*. London*:* Jessica Kingsley.

Mindell, A. (1995). *Sitting in the Fire: Large Group Transformation Using Conflict and Diversity*. Portland, OR: Lao Tse Press Morgan

Molin, M. & Bolin, A. (red). (2018). *Socialpedagogisk handling i teori och praktik*. Trollhättan: Högskolan Väst. Rapport 2018:4.

Pettigrew, A. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers.

Proposition 2024/25:89. *En förebyggande socialtjänstlag– för ökade rättigheter, skyldigheter och möjligheter.*

Socialstyrelsen (2014). *Delaktighet och inflytande i arbetet med genomförandeplaner. Kunskapsstöd till verksamheter för personer med funktionsnedsättning*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen (2021). *Individens behov i centrum*. Stockholm: Socialstyrelsen

Schein. E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Josey-Bass.

SFS 2025:400 *Socialtjänstlag* (SoL)

SFS 1991:387 *Lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade* (LSS).

SOFS 2002:9 *Bostad med särskild service för vuxna enligt 9 § 9 lagen (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade, LSS*. Stockholm: Socialstyrelsen.

SOU 2018:47 *Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*. Betänkande av Tillitsdelegationen.

Söderfjäll, S. (2012). *Behovsanpassat ledarskap : att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. Nomen förlag.

Tössebro, J & Gustavsson, A (red) (2025). *Deinstitutionalisation and Later Developments in the Lives of Persons with Intellectual Disabilities: Lessons from the Nordic Countries*. Doi: 10.1007/978-3-031-91652-6 Palgrave

United Nations. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convention_accessible_pdf.pdf

Wadström, P. (2023). *Strategi är ett verb en bok om beteende, strategirealisering och hur framgång kan föda nedgång*. Wadström Management ab.

Wahl, A., Holgersson, C.; Höök, P. & Linghag, S. (2018). *Det ordnar sig : teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Westergaards Sörensen, P. (2002). *Fra rejseleder til stifinder. etik og værdier i arbejdet med psykisk udviklingshæmmede*. Socialt fagforlag.

MARIE CEDERSCHIÖLD HÖGSKOLA ARBETSRAPPORTSERIE | NR 130

Kvartetten är fyra gruppboenden för personer med autism och/eller intellektuell funktionsnedsättning i Göteborg. Under många år har ledning och personal på boendena arbetat med att utveckla ett eget arbetssätt som vilar på en tydlig värdegrund: alla boende har förmågor och kan utvecklas och växa utifrån sin egen unika person; jag (brukare, personal, chef) är en aktiv del av lösningen.

På flera sätt skiljer sig Kvartettens arbetssätt från många andra gruppboenden i Sverige. Ledning och personal har skapat en modell som beskriver arbetssättet, som de har valt att kalla Kvartetten-modellen. Modellen beskriver hur man kan använda principer för att organisera arbetet istället för mål, regler och procedurer. Modellen består av de tre principerna som verksamheten är baserad på - medkänsla, tillit och medskapande. Den består också av de arbetssätt som används för att säkerställa att principerna faktisk speglas i praktiken. ”Att det vi vill också blir det vi gör”.

Den här rapporten är ett försök att beskriva Kvartetten-modellen så att den blir tillgänglig för andra och förhoppningsvis kan inspirera till efterföljd.

Tomas Hedin är chef för Kvartetten och Christian Lund Jensen tidigare stödassistent vid Kvartetten. Maria Eriksson och Magnus Tideman är båda professorer i socialt arbete och verksamma vid Institutionen för socialt arbete, Marie Cederschiöld högskola.