

Att bygga robusta samarbets- kulturer och analys

SiS ungdomshem Björkbacken stängde tillfälligt i december 2020 till följd av ett ansträngt läge där ordning och säkerhet och ungdomarnas trygghet inte kunde upprätthållas. I januari 2021 togs beslutet att inte återöppna ungdomshemmet.

Samlingen *Att bygga robusta samarbetskulturer och analys* innehåller tre fristående delar som med fördel läses tillsammans men som också kan användas var och en för sig. Den innehåller en analys av vad som hände på Björkbacken samt strategier och verktyg för att skapa och behålla robusta samarbetskulturer.

- Rapporten *Negativa spiraler och en institution i kris – En rapport kring utvecklingen på SiS ungdomshem Björkbacken med fokus på lärdomar*, av Mikael Tengroth och Thomas Jordan
- Strategi för robust samarbetskultur (Thomas Jordan)
- Förhållningssätt till klienter – samsyn eller konflikt? inkl dialogverktyg (Thomas Jordan)

Dnr: I.1.3-345-2023

ISBN 978-91-87053-97-9

Innehåll

DEL I

Innehåll	2
Abstract	5
Inledning och Syfte	6
Disposition.....	7
Björkbacken: bakgrund och historik	8
Inledning	8
Identifierade utmaningar i korthet.....	9
Björkbackens sista år i korthet.....	10
Insatser på Björkbacken.....	11
Negativa spiraler	13
Inledning	13
Negativ spiral i relation till ökat antal oönskade händelser	13
Reflektioner kring insatserna på Björkbacken	17
Inledning	17
Ledarskap	18
Medarbetarskap	22
Organisation.....	24
Kultur och relationer	24
Sammanfattning lärdomar	27
Källmaterial	30
Externa källor	30
Från SiS	31
Områden av material från SiS:.....	32
Intervjuer	32
Feedback på utkast.....	32
Bilaga I: Denna rapport ingår i ett uppdrag med flera delar	33

DEL 2

Strategi för robust samarbetskultur	35
Strategier för att bygga och underhålla robusta samarbetskulturer på SiS-institutioner för ungdomar	36
Önskeläget.....	36
Det fungerar inte att bara föreslå nya åtgärder – det måste finnas utrymme också.....	37
Arbetsledning i personalgrupperna	37
Strategier och strukturer – översikt.....	38
Komponenter i strategi för en robust samarbetskultur vid en institution.....	39

DEL 3

Förhållningssätt till klienter – samsyn eller konflikt?	
inkl dialogverktyg	50
Förhållningssätt till klienter: samsyn eller konflikt?.....	51
Dialog om behandlingsansatser	53
Dialogmaterial: Betydelsefulla behov vid SiS-institutioner	55
Riskfaktorer och möjliga ogynnsamma organisatoriska förutsättningar..	57
Översyn av särskilda riskfaktorer	59
Om polariteter	60
Dialogmaterial om polariteter	61
Checklista för verksamhetsgenomgång:.....	63
Strategier för en robust samarbetskultur	63

Negativa spiraler och en institution i kris

En rapport kring utvecklingen på SiS ungdomshem Björkbacken med fokus på lärdomar

Huvudförfattare: Mikael Tengroth

Medförfattare: Thomas Jordan.

Denna rapport är en av tre fristående huvuddelar i ett uppdrag kring strategier för att skapa och underhålla robusta samarbetskulturer inom SiS. De tre delarna utgör samlingen *Att bygga robusta samarbetskulturer och analys Björkbacken*. Alla delar kan med fördel läsas tillsammans men kan också användas var och en för sig.

1. Rapporten *Negativa spiraler och en institution i kris – En rapport kring utvecklingen på SiS ungdomshem Björkbacken med fokus på lärdomar*, av Mikael Tengroth och Thomas Jordan
2. Strategi för robust samarbetskultur (Thomas Jordan)
3. Förhållningssätt till klienter – samsyn eller konflikt? inkl dialogverktyg (Thomas Jordan)

Abstract

Denna rapport analyserar utvecklingen på SiS ungdomshem Björkbacken med fokus på de sista 1 – 2 åren innan stängningsbeslutet januari 2021. Syftet är att synliggöra möjliga lärdomar för att stärka förmågan att stötta institutioner med utmaningar.

Flickorna som bodde på SiS ungdomshem Björkbacken flyttas i december 2020 till andra boenden. Den sista tiden har verksamheten omfattande och mycket allvarliga utmaningar. Ett betydande antal oönskade händelser och mer allvarliga incidenter sker under Björkbackens sista år. Genom att ställa de många insatser som gjordes på Björkbacken i relation till flera olika kunskapskällor, framträder flera möjliga lärdomar kring insatser när en institution har allvarliga utmaningar. Vi lyfter här fram två av dessa. En mer utförlig sammanfattning av möjliga lärdomar återfinns i slutet av rapporten.

Denna rapport identifierar negativa spiraler som är verksamma i Björkbackens utveckling fram till stängningsbeslutet. Linjecheferna är mycket viktiga som närvarande chefer i verksamheten för att vända en utveckling. Samtidigt ökar arbetsbelastningen för just chefer när utmaningarna ökar. De blir alltmer upptagna av andra arbetsuppgifter, så som rekrytering och bemanning, rapportering och utredning av redan inträffade händelser, och kommer allt längre ifrån verksamheten med ungdomarna. Detta påverkar allvarligt förmågan att proaktivt möta utmaningarna. En strategi för institutioner med allvarliga utmaningar bör därför innefatta insatser som bryter denna negativa spiral och som förbättrar linjechefernas reella möjligheter att vara den närvarande chef som behövs. Rapporten identifierar dels behov av att avlasta linjechefer för att skapa bättre förutsättningar att vara närvarande i verksamheten, dels behov av att stötta linjechefer för att ge goda förutsättningar att klara av att uthålligt driva ett förändringsarbete.

En sida av utmaningarna på Björkbacken handlar om konflikter och motsättningar på olika nivåer i verksamheten. Det finns tecken på att dessa konflikter och motsättningar allvarligt försvårar ansträngningarna att komma tillrätta med utmaningarna. Utvecklingen på Björkbacken visar på vikten av att, i en strategi för att vända utvecklingen på en institution, tydligt överväga insatser som direkt riktar in sig på motsättningar och konflikter. Det handlar om insatser för att stötta parter att komma i dialog med varandra, insatser som möjliggör för mötet mellan olika medarbetares perspektiv och upplevelser när situationen är relativt eskalerad och parterna själva inte lyckas komma vidare. Och, om en sådan dialogbaserad ansats inte fungerar, ha en strategi för att genom andra ansatser hantera konflikter, för att på så sätt förbättra verksamhetens förutsättningar att lösa huvuduppgiften.

Inledning och Syfte

I januari 2021 fattas det formella beslutet att permanent stänga SiS ungdomshem Björkbacken för flickor. På uppdrag av SiS fokuserar denna rapport på lärdomar från utvecklingen på Björkbacken, och rapporten tar särskild utgångspunkt i intryck och erfarenheter från institutionens sista 1 – 2 år.

I vårt material från intervjuer och andra källor framträder en övertygande bild av medarbetare och chefer som på alla nivåer i de allra flesta fall gör sitt yttersta för verksamhetens bästa. Vi möter i arbetet med denna rapport stora ansträngningar och i flera fall ansenliga umbäranden för att vända utvecklingen på Björkbacken, både bland personalen på plats och bland dem som stöttat Björkbacken från verksamhetskontoret och huvudkontoret. Ett starkt engagemang för att det ska bli bra för ungdomarna genomsyrar vårt intryck i arbetet med denna rapport. Vi som skriver vill också ge uttryck för en stor respekt för det svåra och komplexa uppdrag som personal på SiS avdelningar tar sig an under dygnets samtliga timmar. När en institution hamnar i kris som Björkbacken så drabbar det ungdomarna, i det här fallet unga flickor, deras familjer och närstående.

Syftet med denna rapport är att visa på möjliga lärdomar från utvecklingen på SiS ungdomshem Björkbacken. Rapporten ger först en övergripande bild av utmaningarna som är kända i början av sista året, och reflekterar sedan över de insatser som sammanfogades till en handlingsplan i mars 2020, med målet att teckna övergripande möjliga lärdomar. På så sätt bidrar denna rapport till kunskapen inom SiS kring strategier när institutioner har omfattande utmaningar.

Rapporten är en av tre fristående huvuddelar i ett uppdrag kring strategier för att skapa och underhålla robusta samarbetskulturer inom SiS, se bilaga 1 för mer information. Delarna kan läsas både fristående, och som delar i en större helhet.

Slutsatser och beskrivningar i denna rapport bygger på SiS egna rapporter, intervjuer och återkoppling från SiS-medarbetare på utkast samt på externa källor. Under rubriken källmaterial återfinns en detaljerad redogörelse för underlaget.

Tack.

Vi vill rikta ett särskilt tack till alla de som ställt upp med sin tid och bidragit med erfarenheter och insikter till denna rapport.

Disposition

Denna rapport om Björkbacken inleder med att teckna en bakgrundsbild med fokus på Björkbackens sista år. Därefter beskriver vi en särskilt viktig och potentiellt destruktiv process som framträder i arbetet med materialet, som vi här kallar för "negativ spiral". Därefter reflekterar vi kring de insatser som gjordes och identifierar möjliga lärdomar framåt och avslutar med att summera dessa i en sammanfattning.

Nedan följer en översikt i punktform över dispositionen.

1. Bakgrund och historik Björkbacken
2. Översiktlig genomgång av identifierade utmaningar
3. En bild av Björkbackens sista år
4. En bild av planerade insatser på Björkbacken våren 2020
5. Aktiva negativa spiraler med utgångspunkt i oönskade händelser på Björkbacken
6. Reflektioner kring insatserna på Björkbacken och möjliga lärdomar
7. Avslutande sammanfattning av möjliga lärdomar

Björkbacken: bakgrund och historik

Inledning

I denna del ger vi en bild av Björkbackens historik, och tecknar en bakgrund till kommande reflektioner. Vi gör det genom att först ge en bild av identifierade utmaningar. Därefter tecknar vi en bild av Björkbackens sista år och sedan sammanfattar vi de insatser som planerades under våren 2020. Syftet är att skapa en startpunkt för reflektion kring insatser och utmaningar på Björkbackens ungdomshem längre fram.

Utvecklingen för Björkbackens sista år låter sig inte med enkelhet reduceras till en kort övergripande sammanfattning. Insatser sätts in över tid och olika avdelningar med olika chefer gör relativt olika resor genom 2020. Här tecknas således en övergripande bild som inte fångar allt, men som gör anspråk på att fånga viktiga element med målet att dra lärdom och utvecklas.

Utmaningarna på Björkbacken är relativt väl genomlysta och finns beskrivna i flera olika källor, så som Verksamhetsanalysen (2020a, 2020b) och utredningen av klagomål till IVO (internutredning, 2020) som båda genomfördes under våren 2020. Ett flertal insatser sammanfogades i en handlingsplan som upprättades i mars 2020 (Handlingsplan, 2020). Återkommande chefsbyten, pandemi, nybyggnation av ny avdelning på området och renovering av skolan har påverkat ansträngningarna. Det är också av betydelse att Björkbacken hade en mycket utmanande och svår klientgrupp. Detta sistnämnda är värt att initialt stanna vid. Björkbacken tar emot unga flickor, ungdomar vars problematik ofta är mycket svår och som uppvisar en stor bredd av olika problematik, vilket fordrar mycket olika typer av bemötande och vård. När flickor med väldigt olika problematik vistas på samma avdelning kräver det stor förmåga i personalgruppen att förmå möta olika ungdomar på olika sätt, något som tar tid att lära sig och är krävande. Givet uppdragets karaktär är därför goda förutsättningar särskilt viktiga.

I arbetet med denna rapport stöter vi på två upplevelser som vi inte undersöker närmare, men som ändå vi ändå anser bör nämnas. Den första är uppfattningen att Björkbacken inte hade erforderliga resurser för att riktigt kunna ta hand om målgruppen. Även om vi inte undersöker detta närmare, vill vi understryka att obalans mellan uppdrag och resurser efter hand kan leda till allvarliga negativa händelseutvecklingar. Vi möter också en erfarenhet hos Björkbackens organisation att man kände sig lämnad ensam med utmaningarna i klientgruppen, och att man inte fick tillräckligt gehör för utmaningarna som följer med denna. En känsla av att få hantera svårigheterna själv på institutionen präglar upptakten till året 2020.

Identifierade utmaningar i korthet

I denna redogörelse utgår vi ifrån verksamhetsanalysen (2020a) samt utredningen av klagomål (internutredning, 2020). Bilden kompletteras via material från intervjuer.

Under de sista 1 – 2 åren är Björkbacken en arbetsplats där medarbetare är mycket stressade på alla nivåer. Pulsen beskrivs som oerhört hög. Akuta larm är många och sker dagligen. Samtidigt saknas förebyggande strategier. Hög personalomsättning i verksamheten kombineras med många gånger snabba rekryteringar med kort introduktion. Institutionen har allvarliga brister i bemötandet av ungdomar, med flera allvarliga incidenter i verksamheten, där många oönskade händelser sker utanför kontorstid då ordinarie chefer inte är på plats. I anmälningar ingår kränkningar av flickorna, otillbörlig beröring och långa fasthållningar. Samtidigt finns också en osäkerhet i delar av personalgruppen för att ingripa när det behövs. Verksamheten har brister i rutiner för riskbedömningar, institutionen släpar allvarligt efter i utredningen av händelser, samt brister allvarligt i förmåga att följa upp och dra lärdom av det som inträffar.

I materialet beskrivs hur institutionen under 2020 har väldigt lite som fungerar tillfredsställande. I stället har man omfattande problem med viktiga grundläggande delar så som lönerapportering, utbetalningar och dagskassor. I arbetet på flera avdelningar saknas grundläggande strukturer för hur dagarna och veckorna ska se ut. Behandlingsplaneringen fallerar, och personalen är helt fokuserade på att överleva dagen och arbetspasset, med väldigt litet upplevt utrymme för att arbeta långsiktigt eller systematiskt. Det är också svårt att erbjuda ungdomarna att vistas utomhus på grund av renovering av skolan och byggandet av ny avdelning som står klar våren 2020. Ungdomarna saknar därmed också tillgång till idrottshall.

Ledarskapet på avdelningarna upplevs brett som frånvarande, och chefer har svårt att vara närvarande i verksamheten jämte alla möten och administrativa uppgifter som de samtidigt har. Ute i organisationen har informella ledare stort inflytande på många håll och sätter agendan, särskilt utanför kontorstider. I ledningsgruppen finns motsättningar och samarbetssvårigheter, och relationen mellan institutionschefen och biträdande institutionschef under våren 2020 beskrivs vara ansträngd. Insatser görs för att ledningsgruppen ska fungera bättre, men tecken finns på att institutionschefen, trots insatser, aldrig har ledningsgruppen helt bakom sin agenda och plan för Björkbacken.

Samtidigt finns motsättningar och konflikter på många håll i organisationen som inte är adresserade. I personalgruppen finns problem med kränkningar mellan medarbetare. I arbetet med ungdomarna saknas det en samstämmighet i personalgruppen kring hur arbetet bäst genomförs. Flickornas trygghet försvåras eftersom arbetet på avdelningen avsevärt skiftar i karaktär beroende på vilka som för tillfället är i skift, i många fall tar individer egna beslut efter egen förmåga och tycke utan fungerande enighet i en gemensam praxis. I utredningen av klagomål beskrivs två grupperingar med kolliderande synsätt på vad som är bäst för ungdomarna. Den ena gruppen med en mer repressiv eller fostrande hållning, och den andra gruppen med en mer individanpassad hållning. Motsättningar finns mellan dessa grupperingar. Det finns även motsättningar under 2020 mellan personalgrupper på olika avdelningar.

Under sista året är många områden i stort behov av stöd: ekonomi, HR-frågor, lönehantering, rekrytering, strukturer och rutiner, eftersläpande utredningar av klagomål, avvikelser och incidenter. Efter sommaren 2020 har Björkbacken många öppna Lex Sarah-ärenden och arbetet beskrivs i intervjuer som att det bedrivs mer eller mindre i panik. I delar upplever sig personalen hotad av ungdomarna, och ungdomarna bemöts i vissa delar med "hårt mot hårt", där en incident av detta slag och dess utredning leder utvecklingen fram till stängningsbeslutet. Emedan Björkbacken i delar anses ha många väldigt kompetenta och engagerade i personalgruppen, har också verksamheten, vid stängning, en problematisk formation med övertygelsen att "det ungdomarna gör mot oss i personalen, det ska vi i personalen göra mot dem".

Björkbackens sista år i korthet

I september 2018 börjar en ny institutionschef på Björkbacken, och i april 2019 börjar ny verksamhetsdirektör för verksamhetsområde söder. Utmaningar i verksamheten blir snabbt synliga både för ny institutionschef och ny verksamhetsdirektör. Under våren 2020 sammanställs dels verksamhetsanalysen (2020a, 2020b), dels utredningen av inkomna IVO-anmälningar (internutredning, 2020) från två tidigare medarbetare vid verksamhetskontoret. En handlingsplan tas fram i mars 2020 för att vända utvecklingen på Björkbacken. Under våren 2020 öppnar nya avdelningen Stjärnan. Påföljande höst i oktober stänger verksamhetsdirektören två avdelningar, Västan och Östan. Östan stänger främst på grund av en vattenläcka och undermåliga lokaler. Västan har också utmaningar i lokalerna, men stängs på grund av allvarliga missförhållanden och oroligheter. Samma månad, strax efter stängningsbeslutet av Östan och Västan, tillträder en ny institutionschef tillfälligt från en annan institution inom SiS. När den nya institutionschefen tillträder har verksamheten fortsatt stora utmaningar inom de områden som redan tidigare identifierats, de många insatserna som satts in över tid har inte förmått vända utvecklingen i tillräcklig omfattning. I samband med att Västan och Östan stänger, ökar personaltätheten drastiskt. Den nya institutionschefen låter de tidigare avdelningarna helt ingå i Kompassen respektive Stjärnan. Med större personaltäthet ges reella möjligheter att hitta rutiner och arbetsro. Påföljande veckor har kvarvarande Björkbacken betydligt färre avskiljningar och oönskade händelser, ett arbetslugn infinns sig som inte funnits på länge.

Natten till den 26:e november sker sedan det som utlöser stängningsbeslutet av Björkbacken: En allvarlig incident där en medarbetare tydligt agerar kränkande mot en flicka. Flickans vittnesmål morgonen efter bekräftas av videoövervakningsfilm och medarbetaren skiljs omedelbart från arbetet. I samband med denna händelse framkommer att flera medarbetare har känt till händelsen och samtidigt inte gjort någon anmälan, varav minst en även syns på filmen.

Institutionschefen för därefter en dialog med verksamhetsdirektören angående möjligheten att stänga Björkbacken. Händelsen synliggjorde strukturer och omständigheter i personalgruppen som gjorde att institutionschefen inte längre kände att hen kunde

stå för omhändertagandet på institutionen. Under ledning av institutionschefen samlas hela personalen på Björkbacken, inklusive lärarna, i fyra sittningar totalt. Under dessa sittningar blir grupperingar tydliga med starka repressiva tendenser. Betydande utmaningar i delar av personalgruppen blir tydliga i deras respons på incidenten.

Erfarenheterna från incidenten tillsammans med intrycket från sittningarna är anledning nog för institutionschefen och verksamhetsdirektören att förordna stängning. Den 3:e december 2020 fattar generaldirektören beslut om att tillfälligt stänga Björkbacken för ungdomar, och alla ungdomar flyttas därifrån mellan 4:e och 5:e december. Det formella stängningsbeslutet av Björkbacken fattas 11:e januari 2021. En ny institutionschef tillsätts för att hantera efterspelet efter stängningsbeslutet.

Insatser på Björkbacken

Under en längre tid uppmärksammas Björkbacken från verksamhetskontoret och huvudkontoret för höga avskiljningstal, Lex Sarah-anmälningar och röda ekonomiska siffror – en negativ utveckling som i verksamhetsanalysen påstås gå tillbaka till ca 2016. Bilden vi får i utredningen av klagomål är att verksamheten först genom handlingsplanen som upprättas i mars 2020 börjar uppleva ett stöd parallellt med krav och uppmaningar från VK och HK. Vårt intervjumaterial pekar dock på att upplevelsen av balansen mellan stöd och krav på plats i avdelningsarbetet lutar åt kravsidan snarare än åt stöd. I denna handlingsplan kopplas ett flertal aktiviteter till identifierade brister och utmaningar i verksamheten på Björkbacken (handlingsplan, 2020, Uppföljning handlingsplan 2020a, 2020b). Dessa återges översiktligt nedan.

Bemötandebriter bemöts med husmöten, veckovisa trygghetskollegium, uppbyggnad av etikråd och NPF-säkring. Förstärkt rutin när behandlarbeteendet fallerar med markering genom dokumenterade klargörande samtal vid varje enskilt fall, och till detta kopplas utbildningsinsatser i personaladministration. De höga avskiljningstalen och Lex Sarah-anmälningar och brister i dokumentation kopplas till utbildningsinsatser för ledningsgruppen kring dokumentation och registratorsfunktioner. Uppföljningen av avskiljningar förstärks.

Mot ledningsgruppen riktas också ledningsgruppsutveckling, möten med etikkskonsult och utbildning i särskilda befogenheter.

Mot personalen riktas utbildningsinsatser i NPF först och främst, och även insatser inom MI och NP NL, med metodhandledning på plats.

En verksamhetsanalys initieras i två delar, varav den ena har fokus på nya sätt att schemalägga personal, och den andra genomför fokusgruppintervjuer, går igenom dokumentation och redogör för utmaningar i verksamheten (verksamhetsanalys 2020b, 2020a).

Verksamheten får stöd i genomförandet av aktiviteterna av två personer på 60 respektive 40 procent för metodstöd och mötesledning, och en person för organisations- och strukturstöd. Flera är involverade i uppföljning och stöd utifrån funktion på VK och HK. Kompassens antal platser reduceras också med en plats året ut.

I verksamhetskontorets veckovisa uppföljning fokuseras på dokumentation och uppföljning av husmöten och elevråd, trygghetskollegium, avskiljningsuppföljning och genomförande av klargörande samtal.

Negativa spiraler

Inledning

I följande avsnitt ska vi titta närmare på en typ av negativ spiral som vi finner vara viktig för utvecklingen på Björkbacken. När en verksamhet inom SiS hamnar i utmaningar, så finns det stor risk för att dessa utmaningar i sig själva startar negativa spiraler. När en verksamhet haft utmaningar under en tid som i fallet Björkbacken kan det vara svårt att definiera grundläggande orsaker. Vi ser i intervjumaterialet och på andra håll att en verksamhets förmåga att hantera utmaningar kan sättas på prov på flera sätt, så som bristande struktur i ledarskapet på en avdelning, att flera erfarna väljer att sluta samtidigt eller att avdelningens balans mellan krav och resurser förändras i samband med att ungdomar med stora behov kommer in, för vilken personalen inte har resurser eller erfarenhet nog att möta. En tydlig signal om att en avdelning har utmaningar är att antalet oönskade händelser ökar, mellan ungdomar, inom personalgruppen och mellan personalen och ungdomarna. Vi har valt att ta denna ökning i oönskade händelser som utgångspunkt för att synliggöra en negativ spiral som är mycket framträdande i vårt intervjumaterial, och som också finns bekräftat i Wihlborgs arbeten kring institutioner i kris (2018, 2020a).

Negativ spiral i relation till ökat antal oönskade händelser

På Björkbacken ser vi en negativ spiral kopplad till ökat antal oönskade händelser och mer allvarliga incidenter i verksamheten. I oönskade händelser ingår enligt vår användning arbetsmiljörelaterade tillbud, avskiljningar, Lex Sarah- och IVO-anmälningar, allvarliga incidenter så som hot och våld, fritagningsförsök, avvikningar, klagomål från ungdomar och andra aktörer, mm. Med begreppet *oönskade händelser* vill vi försöka fånga den stora bredd av händelser som på ett eller annat sätt innebär ett behov i verksamheten att förbättra sig och utvecklas.

En ökning av oönskade händelser leder i sig självt till en ökad risk för en negativ utveckling, en omständighet som gäller generellt för SiS ungdomshem, som i högsta grad är relevant för att förstå utvecklingen på Björkbacken och dra lärdomar framåt.

Oönskade händelser, inklusive mer allvarliga incidenter, leder till omfattande lidande och utmaningar *både* för anställda och ungdomar, och även deras närstående. I denna redogörelse fokuserar vi emellertid på *organisatoriska* möjliga negativa conse-

kvenser av oönskade händelser. Med andra ord fokuserar vi här på konsekvenser på arbetsplatsens förmåga att tillfredställande fullgöra sin uppgift att ta hand om och vårda ungdomarna på hemmet.

När en verksamhet har, eller börjar få, utmaningar i arbetet med ungdomarna, ökar antalet oönskade händelser. Dessa händelser leder till två separata ytterligare belastningar på verksamheten på institutions- och avdelningsnivå: ökad belastning i relation till rapportering, uppföljning och utredning å ena sidan, och ökad personalomsättning å den andra. Dessa belastningar påverkar i sin tur arbetet med ungdomarna negativt, vilket i sig kan sägas förstärka en negativ spiral. Dessa områden diskuteras nedan.

Rapportering, uppföljning och utredning

Ökat antal oönskade händelser leder till mer rapporterings- och uppföljnings- och utredningsarbete. Lex Sarah-ärenden innebär vart och ett en stor arbetsbelastning, där VK förväntar sig att institutionerna förser VK med omfattande underlag, med en stor mängd frågor beroende på ärendets karaktär. Ju fler ärenden ju större arbetsbelastning. Arbetet med att ta fram underlag upplevs på institutionsnivå ofta inte hjälpa verksamheten i tillräcklig utsträckning med de problem som ligger till grund för incidenten. IVO-anmälningar leder till ett omfattande dokumentations- och utredningsarbete. Klagomål via olika kanaler behöver också hanteras korrekt beroende på karaktär.

Denna ökade arbetsbelastning möts idag inte upp med ytterligare stöd för att genomföra fler utredningar, uppföljningar och rapportsammanställningar. Utredningar av händelser sker med befintliga personalresurser, ofta avdelningsföreståndare, som därmed riskerar att förlora värdefull tid för att vara ute i verksamheten och ta tag i eventuella utmaningar. Med andra ord är det samma personalresurser som behöver arbeta proaktivt för att förebygga incidenter vars tid nu i allt större utsträckning tas i anspråk för att tillgodose utredningar av dåtida händelser. Det kan innebära att utredningar tar alltför lång tid, vilket försvårar att dra lärdom av utredningen och försenar återkoppling till den som lämnat in anmälan, vilket riskerar att leda till sämre tillit till system för att fånga upp och åtgärda brister i verksamheten. Ökat antal allvarliga händelser innebär också ofta fler klagorörande samtal med medarbetare som behöver genomföras och dokumenteras, och mer komplicerade HR-relaterade ärenden.

Förmågan att arbeta förebyggande minskar därmed i takt med ökat antal incidenter och påföljande utredningar: När incidenter ökar, är det lätt hänt att en institution kommer efter i utredningsarbetet, och att institutionen så att säga hamnar på defensiven, med långa åtgärdslistor från utredningar, utredningar som ännu inte hunnits med, och samtidigt alltmer som måste hanteras akut. Ökat antal oönskade händelser riskerar på detta sätt att försätta en avdelning i ett defensivt läge med minskande förmåga att arbeta proaktivt och driva ett förändringsarbete ute i verksamheten.

Ökat antal incidenter innebär växande behov av forum för att hantera vad som hänt, både för personal och för ungdomar. Incidenter kräver efterhantering, de kan ha lett till fysiska skador på personal, på ungdomar, de kan ha lett till förstörelse av lokaler, och kan ha utgjort svåra upplevelser för både ungdomar och personal, vilket behöver utrymme att hanteras i väl avsedda forum.

Ökad personalomsättning

Ökat antal incidenter minskar personalens trivsel och trygghet och utgör ett allvarligt arbetsmiljöproblem. Ökat antal incidenter har också negativa konsekvenser för självförtroendet i arbetslaget kring sin förmåga att med goda resultat hantera svåra situationer. Det finns risk för att det leder till att personal blir desillusionerad kring sina möjligheter att påverka händelseförlopp.

I samband med ökat antal allvarligare händelser ökar antalet sjukskrivningar som en direkt följd av incidenter och / eller i samband med flera samverkande faktorer. Vårt intervjumaterial identifierar också att, i samband med att verksamheter har utmaningar så ökar korttidsfrånvaron. Det tros hänga samman med att personalens välmående blivit sämre. Detta bidrar i sin tur till större beroende av tillfällig personal, som ytterligare försvårar mer varaktiga insatser för att få bukt med mer grundläggande utmaningar som verksamheten har, samtidigt som arbetsbelastningen ökar inom rekrytering och bemanning. En större mängd tillfällig personal innebär ofta större belastning på den ordinarie personalen som behöver ta större ansvar och inte kan räkna med att tillfälligt anställda kollegor har samma kunskap som ordinarie personal.

Sämre trivsel och trygghet leder till högre personalomsättning, vilket leder till ökad arbetsbelastning för att fylla rekryteringsbehoven. Två rekryteringsbehov behöver ofta lösas, dels det kortsiktiga att fylla vakansen fram till dess att en permanent anställd är på plats, dels nyrekrytering av tillsvidareanställd personal. Vidare är introduktion till verksamheten och arbetsgruppen på avdelningen resurskrävande.

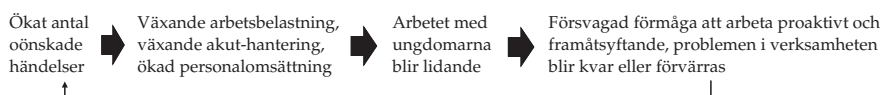
Högre personalomsättning ger större utmaningar att utveckla arbetslagets förmåga och försvårar för gruppen att nå en adekvat nivå av enighet och samstämmighet i arbetet med ungdomarna. Detta samtidigt som viktig kompetens går förlorad och nya medarbetare behöver introduceras.

Arbetet med ungdomarna påverkas negativt

Arbetet med ungdomarna blir lidande, vilket i sig leder till växande utmaningar och ännu större arbetsbelastning. När chefer kommer allt längre ifrån verksamheten som en följd av en ökning i antalet oönskade händelser och ökad personalomsättning, blir ofta den grundläggande strukturen på avdelningen lidande. Cheferna har minskade förutsättningar för att fokusera på kärnverksamheten, ungdomarnas individuella behov och deras delaktighet. Risken ökar gradvis för att behandlingsplaneringen och viktiga moment med ungdomarna inte genomförs i enlighet med upprättade riktlinjer eller i värsta fall tappas bort. När viktiga moment med ungdomarna går förlorade och när det klientnära arbetet har bristande struktur leder det till att utmaningarna i ungdomsgruppen tilltar. Relationen mellan personal och ungdomar försvåras. Detta förstärker i sin tur den negativa spiralen, och leder till ökad arbetsbelastning och ännu mer fokus på redan uppkomna problem. När verksamheten behöver fokusera på akuta problem försvåras möjligheten till att fokusera på mer proaktiva insatser och ansträngningar, något som hade kunnat bryta den negativa spiralen på sikt.

Sammanfattning negativa spiraler

Genom att samla välkända konsekvenser av ökat antal oönskade händelser framträder en bild av att fokus lätt förflyttas från ett proaktivt arbete för att förbättra bemötandet och vården av ungdomar till ett fokus på utredning och rapportering, bemanning, rekrytering och klargörande samtal. Det riskerar samtidigt att negativt påverka gruppens tillförsikt till sin egen förmåga att hantera svåra situationer och försvårar utveckling av arbetslagets förmåga. Personalgruppens arbete med ungdomarna påverkas negativt. I takt med att förmågan att arbeta proaktivt minskar, fortsätter utmaningarna i verksamheten att växa. Den ökade påfrestning som oönskade händelser i sig själva innebär för en verksamhet för därigenom med sig en risk för en negativ spiral när de hanteras med befintliga resurser:



Figur 1 Sammanfattande bild av negativ spiral

Denna återgivning av en aktiv negativ spiral i fallet Björkbacken har vidare relevans inom SiS verksamheter, och dessa iakttagelser bildar en bakgrund till reflektioner kring insatser i det kommande.

Reflektioner kring insatserna på Björkbacken

Inledning

Detta avsnitt syftar till att reflektera kring insatserna som gjordes på Björkbacken och resonera kring lärdomar. Vi vill återigen poängtera att vi i materialet får en bild av en personalstyrka där många gör sitt allra yttersta för göra ett bra jobb för att vända utvecklingen på Björkbacken. Vi får också en bild av ungdomar som gör sitt yttersta efter sina förutsättningar och situation i en bitvis mycket svår miljö.

För att synliggöra möjliga luckor och lärdomar från utvecklingen på Björkbacken har vi tagit erfarenheterna från Björkbacken och satt dem i relation till flera olika kunskapskällor. Mer specifikt: kända utmaningar och insatser har vi satt i relation till följande kunskapsområden:

8. Erfarenheter från SiS genom intervjumaterial vi själva samlat in under arbetet
9. Margareta Wihlborgs omfattande insamlingsarbete i rapporterna av erfarenheter inom SiS (*När den moraliska kompassen fallerar* (2018) och *Insatser till institutioner i kris* (2021)) och i viss utsträckning även annan litteratur
10. Thomas Jordans modell för att skapa en robust samarbetskultur (2015), utvecklad i Carlson, Jordan och Olheim (2019), och mer specifika strategier för en robust samarbetskultur givet den specifika typen av verksamhet som SiS bedriver.

När insatserna på Björkbacken sätts i relation till dessa olika delar framträder möjliga luckor i handlingsplanen som vi hoppas ska inspirera till utveckling och lärande. Dessa möjliga luckor ger uppslag till lärdomar inför utvecklingen av framtida strategier när institutioner drabbas av mer långvariga och svårbemästrade utmaningar.

De möjliga lärdomar vi tecknar här är inte heltäckande – fler lärdomar går säkerligen att dra ur de många komplexa händelseförlopp som här hanteras som "utvecklingen på Björkbacken". Vi påstår inte heller att om man hade satt in de insatser som nedan skisseras att det hade lett till ett särskilt resultat. Vi tecknar här möjliga luckor och argumenterar för dem, utan att påstå att vi sitter inne med ett säkert recept på hur utmaningar bäst och för alltid avvärjs.

För att göra resultatet av undersökningen mer lättöverskådligt presenteras reflektioner tematiskt utifrån Jordans modell för robust samarbetskultur (Carlson, Jordan & Olheim, 2019). Det ger rubrikerna ledarskap, medarbetarskap, organisation, och avslutningsvis kultur och relationer.

Vi är medvetna om att de olika insatser som vi nämner nedan innebär kostnader i olika utsträckning, att vissa insatser kan påverka andra verksamheter inom SiS, och att insatserna är mer eller mindre svåra att genomföra i praktiken. Dessa viktiga aspekter är emellertid lämnade utanför diskussionen nedan då rapporten skulle bli alltför omfattande. I det specifika fallet och situationen behöver alltid en bedömning göras av vilka insatser som är lämpliga och hur de bäst genomförs.

Vi avslutar denna inledning med en generell lärdom från Björkbacken, som nämns både i verksamhetsanalysen (2020a) och utredningen av klagomål (internutredning 2020), och som återkommer i vårt intervjumaterial: mer kraftfulla insatser skulle ha införts tidigare.

Redogörelsen nedan ger specifika uppslag till möjliga lärdomar inom viktiga områden.

Ledarskap

Avlastning och stöd till chefer

När en institution eller avdelning har stora utmaningar och befinner sig i kris ökar arbetsuppgifterna och belastningen på cheferna kraftigt inom flera områden. En aspekt av denna ökning på Björkbacken redogjordes för ovan utifrån ökning av oönskade händelser och incidenter, och dess följder.

Inom rekrytering och bemanning ökar arbetsbördan och Lex-Sarah-rapportering och klagomålshanteringen ökar. Chefen kan också förväntas behöva ha klargörande samtal med medarbetare som agerat oprofessionellt vilket tar resurser och kan fordra juridiskt stöd och HR-stöd. I intervjumaterialet nämns att chefer har ett flertal svårare personalärenden att hantera, dels personal som inte lever upp till SiS värdegrund och krav, och personal som kommit till skada vid incidenter och tillbud, som exempel. Behovet av en närvarande arbetsledare i verksamheten ökar samtidigt, och personalen behöver mer stöd i handledning i arbetet och känslomässigt stöd efter svårare erfarenheter. På Björkbacken fanns också behov av att stärka upp ekonomifunktionen. Denna bild bekräftas i intervjuer och i Margareta Wihlborgs arbeten (2018, 2021a s. 5, 2021b). Det finns härmed en uppenbar risk för att balansen mellan krav och resurser blir negativ för chefen när en avdelning har utmaningar likt de som beskrivits på Björkbacken. Falck (2020) visar i en studie på SiS hur denna balans är viktig för linjecheferns förmåga att leda verksamheten. Den ökade arbetsbördan och ökat antal akuta ärenden försvårar ett mer strategiskt planerande och framåtsyftande arbete – arbetsuppgifter som kräver tid och arbetsro för ansvariga i verksamheten.

Chefer i en verksamhet med omfattande utmaningar som Björkbacken har således behov av *avlastning* i hanteringen av den växande arbetsbördan inom flera olika områden. Den psykosociala arbetsmiljön är också viktig för förändringsarbetet, och här är *stöd* till chefer viktigt för att klara påfrestningarna det innebär att vända en utveckling som ledare i en verksamhet med omfattande utmaningar och brister i bemötande. (Denna rapport gör skillnad på *avlastning* och *stöd* för att tydligare synliggöra två olika

områden för möjliga insatser). Till ovan ökade belastning bör också tilläggas att Björkbacken var mycket uppmärksammad i media vilket utgjorde stor påfrestning på chefer, anställda och inte minst på institutionschefen, vilket skapar ytterligare behov av stöd. Mediebevakningen innebar också behov av att serva medier med utlämnande av dokumentation vilket var tidskrävande.

Björkbacken har också att hantera och bemöta den oro som finns på både verksamhetskontor och huvudkontor, jämte oro från socialtjänst och ungdomarnas familjer och nätverk.

Vi vill framhäva att ett fokus på avlastning och stöd för linjechefer inte utesluter att chefers ansvar kan behöva förtydligas, och att chefers insatser kan behöva särskådas. Denna del fokuserar på chefers rimliga förutsättningar att under utmanande förhållanden förmå vända en utveckling.

Reflektioner kring möjliga lärdomar – Avlastning till chefer

Bland insatserna på Björkbacken saknas tydliga insatser för att i direkt mening avlasta avdelningsföreståndare och institutionschefer inom de områden där arbetsuppgifterna kraftigt ökat som en följd av verksamhetens utmaningar. Linjechefernas tid räcker inte till för att hantera utredningar och akuta frågor av olika slag, fullgöra sina administrativa uppgifter, delta i möten på institutionen mm och samtidigt vara närvarande i verksamheterna. Denna rapport ser denna omständighet som en central aspekt av de insatser som gjordes. Verksamhetsanalysen (2020a) och utredningen av klagomål (internutredning, 2020) iakttar också bägge att cheferna saknar reella möjligheter att vara ute i verksamheten där de behövs för att utveckla och leda avdelningarna genom utmaningarna och vända utvecklingen.

En lärdom från Björkbacken är att när en institution har större utmaningar så tycks man kunna förvänta sig att balansen mellan krav och resurser gått förlorad. Denna lärdom har starkt stöd i erfarenheter brett inom SiS (Wihlborg 2018, 2021a). För att vända utvecklingen behöver man därför utveckla en förmåga att avlasta linjecheferna inom ett eller flera identifierade områden, så som utredning, svåra personalärenden, bemanning, eller något annat som man identifierar. Syftet är att avlasta linjecheferna nära verksamheten för att frigöra tid och energi till att proaktivt möta föreliggande utmaningar i det klientnära arbetet.

Det är viktigt att denna avlastning görs på ett sätt så att den *inte* riskerar att underminera linjechefens mandat och roll som ytterst ansvarig. Det är viktigt att avlastningen just upplevs som avlastning, och inte som kontroll eller som underkännande. Det är viktigt att insatsen är mycket tydlig i uppdrag, tydlig kring roller och mandat, och att de som har uppdraget har god förmåga att upprätthålla sådan tydlighet.

När en institution har utmaningar, eller som i Björkbackens fall allvarliga utmaningar, finns det flera områden där man kan förvänta sig att linjecheferna på avdelningarna inte räcker till, vilket får allvarliga negativa konsekvenser. Nedan listar vi identifierade områden där interventioner kan vara effektiva för att *avlasta* linjechefer när utmaningar hopar sig. Stödinsatser bör inte bara komma i fråga på nivån avdelningsföreståndare, en bedömning av behov bör innefatta även institutionschefer och andra eventuella chefspositioner.

I intervjuer lyfts det fram att när läget är ansträngt är det viktigt att avlastningen finns som resurs på plats. Dels för att tröskeln upplevs som stor när läget är ansträngt för att ta kontakt med funktioner utanför institutionen. Vidare upplevs möjligheten till verklig avlastning som relativt begränsad från personer som inte befinner sig på plats.

En insats med fokus att *avlasta* linjechefer bör helst ske med resurser på plats, på hel- eller deltid med ett anpassat urval följande funktioner:

- Ekonomi
- HR
- Utredning och rapportering
- Rekrytering
- Bemanning
- Schema och lönerapportering
- Stöd för att möta media
- Utlämning av dokument

I mötet med Björkbackens utveckling kan vi konstatera att under 2020 var Björkbackens linjeorganisation i stort behov av avlastning inom samtliga områden ovan. Eftersom utmaningarna pågått en tid, innehöll dessa områden många gånger problem som byggts upp under tid, med många ovanpå varandra liggande tillfälliga akuta lösningar som i sig själva genererade ytterligare utmaningar. En möjlig lärdom är att för att vända utvecklingen kan det initialt krävas resurser inom flera områden för att i reell mening frigöra tid och möjlighet för linjechefer att fokusera på att leda den klientnära verksamheten.

Ett angreppssätt som Wihlborg tar upp i sitt arbete (2021a, s. 7) är att inrätta en krisstab som finns parallellt med institutionens linjeorganisation och som har till uppgift att erbjuda avlastning, stöd och utgöra "extra händer" i verksamheten. Denna sätts samman med olika kompetenser beroende på behov. Detta kan ses som ett förslag, av flera möjliga, för hur ytterligare resurser skulle kunna organiseras under en period av mer kraftfulla insatser för att avlasta linjechefer på en institution.

Reflektioner kring möjliga lärdomar – Stöd till chefer

Handlingsplanen innehåller flera element som kan sägas vara av stöttande karaktär till chefer, så som etableringen av olika typer av forum för kollegial samverkan och ledningsgruppsutveckling.

En lärdom från Björkbacken, med stöd i erfarenheter brett inom SiS (Wihlborg 2018), är att man bör erbjuda linjechefer ett starkt stöd för att orka hålla i och hålla ut i ett förändringsarbete och ta sig an föreliggande utmaningar. I framtida interventioner bör insatser i form av individuell handledning övervägas givet hur tufft det kan vara att leda en förändring av utmaningarna som här skisserats på Björkbacken.

Möjliga insatser för att *stötta* chefer när utmaningarna växer

- Individuell handledning till chefer
- Ledningsgruppsutveckling
- Etablera forum för kollegialt stöd

Tonvikt på insatser gentemot ledningsgruppen

I klagomålsutredningen (s. 28) identifieras en tonvikt i insatser som riktar sig till ledningsgruppens medlemmar. Samma utredning identifierar också att dessa insatser har små möjligheter att i tillräcklig omfattning nå personalen som arbetar nära klienterna. Denna bild bekräftas i flera intervjuer.

Chefsnärvaro kvällar och helger

Utredningen av klagomål (2020) beskriver hur oönskade händelser tenderar att inträffa utanför normal kontorstid. Detta tycks ha ett samband med närvaron i arbetsgrupperna av starka informella ledare.

En möjlig lärdom är att för institutioner med utmaningar tidigt undersöka om det finns behov av att tillfälligt förstärka närvaron av chefer under kvällar och helger¹.

Kraftigt förändra personalgruppens sammansättning – insatsteam och chefsrotation

I berättelserna om Björkbacken återkommer en upplevelse av att det saknas grundstrukturer för den dagliga verksamheten, så som fungerande dags- och veckoplanering, fungerande rutiner för överlämningar och behandlingsplanering. I berättelserna beskrivs en stark avsaknad av gemensam syn på vilka regler som ska gälla på avdelningen, som finns vid sidan om utmaningar i bemötande. För att komma till rätta med stora utmaningar lyfter Wihlborg (2018 och 2021a) upp insatser som kraftigt ingriper i avdelningsorganisationens sammansättning för att komma till rätta med problemen. Denna typ av insatser har visst stöd i vårt intervjumaterial i de fall där utmaningarna har funnits under en längre tid och är tillräckligt allvarliga. Då har troligen icke önskvärda beteenden och strategier, som delvis kan ses som svar på kaos och bristande struktur, fått fäste i personalgruppen, och det kan krävas att personalsammansättningen ändras kraftigt för att en förändring ska bli möjlig.

Reflektioner kring genomgripande insatser på avdelningsnivå

I handlingsplanen för Björkbacken saknas den här typen av mer genomgripande insatser som direkt påverkar organisationen på avdelningsnivå.

Wihlborg (2018, s. 32; 2021a) anger följande insatser som drastiskt förändrar avdelningens personalsammansättning:

Insatsteam bestående av en avdelningsföreståndare och några medarbetare som tar över institutionen för att vända utvecklingen. Vårt intervjumaterial pekar dock på att det inte bör göras som en tillfällig lösning, utan bör ses som en permanent åtgärd.

Rekrytera en erfaren avdelningsföreståndare permanent från annan institution och tillför samtidigt extra resurser för att tillfälligt öka personaltätheten.

Chefsrotation är ytterligare en insats, där chefer för avdelningar byter plats med varandra. Dock tror vi att denna strategi endast bör övervägas när utmaningarna på en avdelning står i rimlig proportion till en chefsrotation. Är utmaningarna alltför allvarliga,

¹ En utredning kring chefsnärvaro utanför kontorstid pågår internt inom SiS samtidigt som denna rapport skrivs.

och bedömningen är att det till större del beror på brister i ledarskapet som *inte* främst har organisatoriska orsaker utan som bedöms befinna sig på individnivån, bör andra åtgärder övervägas.

En möjlig lärdom från Björkbacken är att i en intervention överväga att mer drastiskt förändra samansättningen på en avdelning. Dock vill vi samtidigt understryka att detta troligen inte räcker som enda insats. Vi har visat hur andra aspekter är viktiga för att ge förutsättningar att vända utvecklingen, så som chefernas arbetsbelastning och psykosociala miljö.

Medarbetarskap

Vår undersökning kring Björkbacken har ett relativt svagare underlag för lärdomar när det kommer till medarbetares förutsättningar för att fullgöra sin uppgift. Omfattningen av uppdraget har inte givit möjlighet till intervjuer med behandlingspedagoger och andra klientnära medarbetare. Emellertid framträder några väsentliga områden i materialet som vi återger nedan.

Flera problematiska omständigheter har beskrivits i detta kapitel som berör den klientnära personalens förutsättningar, så som återkommande akuta situationer, flera allvarliga incidenter och allvarliga brister i strukturen för det dagliga arbetet för ungdomarna, chefer som är upptagna med andra arbetsuppgifter och möten, mm. Insatser som leder till att dessa omständigheter förbättras leder till stärkta förutsättningar för ett konstruktivt medarbetarskap.

Insatser når inte personalen som arbetar klientnära

I intervjuer ser vi en återkommande reflektion efter utvecklingen på Björkbacken att insatserna inte i tillräcklig omfattning når ut till de som arbetar nära ungdomarna. En förklaring kan vara att många insatser riktar sig till ledningsgruppen. Som vi diskuterat är cheferna i verksamheten mycket upptagna i möten, har stor arbetsbelastning, och är relativt upptagna med att hantera akuta frågor. Detta försvårar för dem att implementera åtgärder, att leda sin personalgrupp i ett förändringsarbete och föra vidare kunskap och perspektiv till de som arbetar klientnära.

Stöd i ett krävande arbete i en krävande situation

Arbetet på Björkbacken utgör, oaktat de organisatoriska utmaningarna som här beskrivits, ett psykologiskt och emotionellt krävande arbete (se Biszczyk & Gruber, 2021). De utmaningar i verksamheten som tecknas i denna rapport utgör ytterligare påfrestningar och underlag för svåra upplevelser i personalgruppen. Detta leder till ett ökat behov av stöd för att hantera, bearbeta och lära av de händelser som personalgruppen har varit med om. Det ger också ett ökat behov av att förbereda sig på det som kan komma att inträffa framåt.

Vi får en bild att vissa avdelningar periodvis hade tillgång till återkommande handledning medan andra inte hade det.

Introduktion

Arbetet med ungdomsgruppen på Björkbacken framstår som mycket krävande som vi tidigare understrukt. Introduktion och rekrytering hänger tätt samman med resonemanget kring linjechefernas förutsättningar ovan. Det är förstås viktigt med en adekvat introduktion och stöd längs vägen i ett arbete som det på SiS-hem för unga flickor. När arbetet sker under de förhållanden som här beskrivits på Björkbacken, kan det finnas anledning att stötta upp introduktionen av medarbetare, som i en verksamhet med stora utmaningar kan vara svår att riktigt mäktas med.

Kompetens och förhållningssätt

Flera insatser i handlingsplanen fokuserar på utbildning av personal. MI, NP NL i viss utsträckning, och samtidigt insatser som följd av IC-beslutet om NPF-säkring. Det finns dock tecken på att det rådde delade meningar om utbildningsinsatsernas lämplighet, och det finns delade meningar om implementeringens tajming, både inom ledningsgruppen och ute i organisationen.

När det gäller utbildning understryker erfarna inom SiS hur viktigt det är att utbildningen omsätts i praktisk träning och handledning. Det är den praktiska träningen och handledningen som kan leda till verklig förändring och utveckling av personalgruppens förmåga.

Som vi tidigare varit inne på finns i verksamheten motsatta perspektiv på vad som är viktigt i bemötandet av ungdomar – perspektiv som aldrig integreras till en fungerande och konstruktiv helhet. Denna omständighet påverkar sannolikt möjligheten för organisationen att tillgodogöra sig utbildningsinsatser.

Det finns också tecken på att läget i personalgrupper har varit alltför ansträngt för att gruppen ska kunna tillgodogöra sig utbildning.

Samtidigt visar materialet att det var viktigt för Björkbackens personal att stärka sin kunskap och förståelse av klientgruppens olika utmaningar för att stärka förmågan att på ett bättre sätt bemöta ungdomarna. Vi kan inte avgöra om NPF är rätt vägval här eller inte. Och även om Wihlborg (2018, s. 33) med stöd i breda erfarenheter inom SiS lyfter fram vikten av att i lägen med stora utmaningar fokusera på de grundläggande verktygen MI och NP NL, så möter vi inget som tyder på att NPF inte borde ha introducerats i ett så ansträngt läge. Snarare tyder materialet på att själva implementeringen och förankringen av insatsen brister.

En möjlig lärdom från utvecklingen på Björkbacken är att utbildningsinsatser har en begränsad förmåga att adressera mer djupgående olikheter i perspektiv och förhållningssätt. Om sådana föreligger bör andra insatser övervägas som i mer direkt mening riktar in sig mot dessa eventuella meningsskiljaktigheter och bakomliggande faktorer – se under rubriken kultur och relationer nedan.

Organisation

Platsreduktion

Platsreduktion är en insats som i grunden förändrar de organisatoriska förutsättningarna för arbetet. När Östan och Västan stängs under hösten 2020, ökar personaltätheten drastiskt, och i materialet lyfts detta fram som en möjlighet att skapa arbetsro och struktur i arbetet. Det tycks också vara så att de strukturer som blev synliga vid incidenten som utlöste stängningsbeslutet, just blev synliga på grund av detta relativa lugn.

På Björkbacken görs i praktiken platsreduktioner både på avdelningen Västan och Stjärnan under 2020. Västan är också stängd under våren inför uppstart av nytt utredningsuppdrag.

En möjlig lärdom från utvecklingen på Björkbacken är att överväga ännu mer kraftfulla platsreduktioner för att möjliggöra ett utrymme för framåtsyftande insatser av olika slag. Platsreduktioner, liksom andra typer av insatser, bör övervägas i kombination med insatser inom andra områden.

Kultur och relationer

Osunda kulturer, grupperingar och konflikter

Både verksamhetsanalysen (2020a, s. 10) och utredningen av klagomål (internutredning, 2020, s. 26) beskriver förekomsten av konflikter, förekomsten av allvarigare kränkingsärenden inom personalgruppen och förekomsten av grupperingar och motsättningar mellan olika delar av personalgruppen. Denna bild bekräftas på olika sätt i vårt intervjumaterial. I samma rapporter och intervjumaterial beskrivs också personalgruppens enighet och samstämmighet som mycket begränsad. De allra flesta upplevs göra sitt yttersta, samtidigt som många gör på sitt eget sätt när det gäller bemötande, tolkar själva vilka regler som gäller etc.

Det är viktigt att personalgruppen är sammanhållen i sitt sätt att ta hand om ungdomar och har en grundläggande nivå av samstämmighet i arbetet (Ahonen & Degner, 2013; Wihlborg 2018, s. 32; Hill, 2005).

Motsättningar mellan å ena sidan personal med högre utbildning med kortare tids erfarenhet inom SiS och å andra sidan personal med relativt lägre formell utbildningsnivå och längre erfarenhet från arbete inom SiS framträder. Dessa mer eller mindre sammanhållna grupperingar beskrivs ofta ha väldigt olika syn på hur ungdomarna bör bemötas, olikheter som förenklat kan beskrivas med polariteter så som säkerhet kontra tillit och regler kontra individanpassning. Motsättningar mellan dessa grupper närs dock inte bara av olikheter i synsätt; den får enligt intervjumaterialet också näring ifrån skillnader i ingångslön och skillnader i upplevt stöd från organisationen. De som arbetat längre tycks också bli inkallade när en situation eskalerat. Den högre utbildade personalen, som samtidigt ofta är mindre erfaren, upplever sig i dessa fall inte kunna hantera situationen och kallar på sina mer erfarna kollegor att ingripa. Detta ökar grunden för motsättningar.

Det saknas på Björkbacken en integrering av olika perspektiv och kompetenser som tidigare nämnts. I denna del hanteras denna brist på integration som motsättningar, konflikter och samarbetssvårigheter, där olikheter i synsätt är en ingrediens bland flera sakfrågor som kan tänkas utgöra en grund för motsättningar på både individ- och på gruppnivå. Vidare utgör de utmaningar som finns i verksamheten allvarliga risker för konflikter mellan individer och grupper i organisationen.

Specifikt kring ledningsgruppen uttrycks en oro i utredningen av klagomål (2020, s. 27) för att befintliga ansträngningar för att förbättra ledningsgruppens förmåga att leda tillsammans kan behöva stärkas ytterligare utöver ledningsgruppsutvecklingen och utbildningsinsatserna. Utredningen benämner att ledningsgruppen behöver göra "en kulturell förflyttning", och samarbetet mellan medlemmarna i ledningsgruppen behöver bli bättre. I intervjumaterialet beskrivs hur allvarliga samarbetssvårigheter i ledningen förvärras och eskalerar under sommaren 2020 till en mera öppen och påtaglig konfliktsituation. Detta påverkar ledningen av Björkbacken negativt.

Reflektioner kring insatser mot osunda grupperingar och konflikter

Med perspektivet att grupperingar och motsättningar finns i personalgruppen, saknas insatser som i direkt mening riktar sig mot dessa motsättningar och möjliga menings-skiljaktigheter. Det saknas insatser som i direkt mening låter perspektiven mötas, och som syftar till att lösa upp negativa bilder för att underlätta integrering av perspektiv och erfarenheter. Ledningsgruppsutvecklingen är av denna karaktär och hade ett sådant uppdrag, men förmådde inte lösa upp samarbetssvårigheterna tillräckligt i ledningsgruppen.

När motsättningar och negativa bilder fått fäste och funnits under en tid, när konflikter pågått en tid utan lösning, när förekomst av kränkningar fortsätter, och personalen fortsätter att arbeta med för låg samstämmighet – då är det viktigt att också inkludera bland insatserna sådana som riktar in sig på den relationella nivån och som tar sig an motsättningarna i direkt mening. Vid sidan av förtydliganden, utbildning och handling är det viktigt att investera i den relationella nivån. Här finns motsättningar och negativa upplevelser lagrade, och här kan det finnas mer eller mindre oförenliga uppfattningar om vad som är bäst. Hur oförenliga dessa uppfattningar de facto är, står klart först efter att parternas perspektiv har blivit ordentligt hörda, synliggjorda och nyanserat formulerade.

Insatser av detta slag motsätter inte att SiS har en grundläggande etik och ett grundläggande synsätt som man hävdar ska vara rådande.

Här finns ett möjligt behov av insatser som möjliggör för mötet mellan olika medarbetares perspektiv och upplevelser, och får göra det med stöd av en medlare när parterna inte genom de vanliga forumen kommer vidare. Målet med detta skulle vara att misstro och negativa bilder kan lösas upp och förhoppningsvis omvandlas till förståelse för varandras ingångar. Denna typ av insats skulle troligen stärka integrationen av olika synsätt och förmågor som behövs för att klara det svåra och komplexa uppdrag SiS har gentemot vårdade ungdomar, och stärka den önskade kulturen inom SiS.

Detta resonemang bygger på Thomas Jordans modell (Carlson, Jordan & Olheim, 2019), där en strategi tydligt innefattar en beredskap för insatser som direkt hanterar

redan uppkomna konflikter, motsättningar och samarbetsvårigheter. Vi tänker på insatser så om konfliktvägledning till enskilda individer för att bättre kunna hantera svårigheter, medling mellan två parter eller gruppmedling och grupputvecklingsinsatser för behandlingspersonalen. Syftet i dessa insatser är att i direkt mening stärka relationerna och öka ömsesidig förståelse och tillit mellan grupperingar och individer. Och, om det inte visar sig fungera med en dialogbaserad ansats, ha tillgång till andra strategier för att hantera konflikter så att verksamhetens förmåga att lösa sin uppgift skyddas.

Sammanfattning lärdomar

I denna del ger vi en sammanfattning av möjliga lärdomar framåt från vår undersökning av Björkbacken. Kapitlet med reflektioner kring insatser på Björkbacken bör ses som ett underlag och inspiration till en strategi för institutioner med större utmaningar. De insatser som gjordes på Björkbacken, så som utbildningssatsningar, handledningar, ledningsgruppsutveckling och stärkta rutiner kring klargörande samtal mm. bör också tas med när möjliga insatser till institutioner övervägs.

Vi gör alltså här inte anspråk på att ge en fullskalig strategi, men vi tror att erfarenheterna från Björkbacken, som finner stort stöd i breda erfarenheter inom SiS, ger goda möjligheter till lärande och utveckling av hur större utmaningar på institutioner bör hanteras.

Områden för insatser bör också ses som att de i en strategi för att möta utmaningar på en institution kompletterar varandra.

Oönskade händelser och negativa spiraler

Eftersom arbetsbelastningen ökar relativt markant vid relativt få allvarliga oönskade händelser, bör det tidigt övervägas att stötta upp med externa resurser för att linjechefer inte ska hamna i en negativ spiral med arbetsuppgifter allt längre ifrån verksamheten där ungdomarna är. T.ex. skulle ett visst antal anmälningar i någon form automatiskt generera en utredningsinsats centralt ifrån för att undvika att en negativ spiral sätter igång. Med tillfälligt stärkta möjligheter att utreda och gå till botten med utmaningar tidigt kan faktorer som påverkar verksamheten negativt åtgärdas tidigare.

Ledarskap

Avlastning och stöd

När utmaningarna hopar sig på en institution, ökar arbetsbelastningen och den psykosociala arbetsmiljön försämras för chefer. En avgörande ingrediens i förmågan att vända en negativ utveckling på en avdelning är chefens reella möjligheter att vara närvarande förändringsledare i arbetet nära ungdomarna. Samtidigt försvårar utmaningar i verksamheten kraftigt förutsättningarna för just ett närvarande ledarskap.

Detta genererar behov av att dels hitta sätt att konkret *avlasta* linjechefer med uppgifter som ligger längre ifrån huvuduppgiften som närvarande ledare, dels att hitta sätt att *stötta* chefer i den utmanande och krävande uppgiften att vända en utveckling på en avdelning med mer eller mindre omfattande utmaningar.

Avlastning: Utvecklingen på Björkbacken lär oss att insatser för att avlasta linjecheferna är mycket viktiga, och behöver övervägas i större omfattning än vad som gjordes på Björkbacken. Det gäller främst inom följande områden:

11. Ekonomi
12. HR
13. Utredning och rapportering
14. Rekrytering
15. Bemanning
16. Schema och lönerapportering
17. Stöd för att möta media
18. Utlämning av dokument

Stöd: Vi ser flera insatser som syftar till att ge chefer i linjeorganisationen ett bättre stöd. Vi identifierar tre viktiga områden för stöd till chefer:

19. Individuell handledning till chefer
20. Ledningsgruppsutveckling
21. Etablera forum för kollegialt stöd

Chefsnärvaro kvällar och helger

Undersök tidigt i en analys av en institution om det finns anledning att förstärka chefsnärvaron kvällar och helger för att öka tryggheten och bemötandet på avdelningen utanför kontorstid.

Kraftigt förändra organisationen på avdelningsnivå

Det tycks vara så att när utmaningar funnits en tid på en avdelning så kan det vara av värde att utvärdera om större förändringar i avdelningens personella sammansättning är lämpliga för att förändring ska bli möjlig.

Medarbetarskap

Insatser till institutioner med utmaningar behöver i slutändan förbättra förutsättningarna för ett hållbart och konstruktivt medarbetarskap. Emedan denna rapport har ett begränsat underlag från medarbetarnivå, framstår följande områden som viktiga att beakta:

22. Stöd i krävande arbete i en krävande situation
23. Introduktion
24. Kompetens och förhållningssätt

Organisation

Platsreduktion

Vi lyfter fram möjligheten att snabbt förbättra de organisatoriska förutsättningarna för att bedriva ett aktivt förändringsarbete genom att kraftfullt minska antalet platser.

Kultur och relationer

En sida av Björkbacken är att det i verksamheten förekommer konflikter, motsättningar mellan mer eller mindre sammanhållna grupper och kränkningar inom personalgruppen.

Vi ser i insatserna på Björkbacken en avsaknad av interventioner som i direkt mening riktar in sig mot dessa samarbetsvårigheter och motsättningar i organisationen.

I en strategi bör insatser så som medling, gruppmedling och grupphandledning övervägas för att stötta de relationer där parterna inte själva har förmått skapa ett gott samarbete och klimat.

Källmaterial

Här återger vi de källor som varit av vikt vid arbetet med denna rapport. Visst material har direkta hänvisningar i texten, medan andra har varit viktiga för en mer ingående förståelse av verksamheten. Här återger vi också vilket underlag vi har i form av intervjuer.

Externa källor

- Ahonen, L., & Degner, J. (2013). Staff Group Unanimity in the Care of Juveniles in Institutional Treatment. Routines Rituals, and Relationships. *Journal of Offender Rehabilitation*, 52(2), ss. 119-137.
- Backlund, Å., & Thorén, K. (2021). *Ensamkommande ungdomar i SiS-vård*. Solna: Statens institutionsstyrelse.
- Biszczanik, K., & Gruber, S. (2021). Att arbeta i tvångsvårdens säkra rum. Emotioner och säkerhet på särskilda ungdomshem i Sverige. *Norsk sociologisk tidskrift*, 5, ss. 52-64.
- Falck, K. (2020). *Stress, engagemang och trygghet hos chefer inom institutionsvården*. Stockholm, Examensarbete Psykologi: Psykologiska institutionen Stockholms Universitet.
- Fehrling, S. (2021). *Rollförlust och kontroll. En etnografisk studie om det vardagliga arbetet vid ett av SiS särskilda ungdomshem*. Göteborgs: Sociologiska Institutionen vid Göteborgs universitet, Examensarbete, kandidat, Sociologi.
- Hill, T. (2005). *Allians under tvång. Behandlingssamarbete mellan elever och personal på särskilda ungdomshem*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköpings universitet.
- Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet. Förstå, Hantera, Förebygg*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Jordan, T., Carlson, H., & Olheim, A. (2019). *Att bygga en robust samarbetskultur. Förebygga konflikter i arbetslivet*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Pettersson, T. (2021). Mat, makt och motstånd. Om konflikter inom tvångsvård. *Nordisk Tidsskrift för Kriminallövning*, 1, ss. 236-250.

Från SiS

Arbets- och delegationsordning. 2021. *Arbets- och delegationsordning för Statens institutionsstyrelse*. Gällande från 15 november 2021.

Handlingsplan. (2020). *Handlingsplan utifrån brister i bemötande och vård på Björkbacken 2020-03-13*. Statens institutionsstyrelse.

Internutredning. (2020). *Utredning av klagomål gällande SiS ungdomshem Björkbacken och SiS ungdomsvård söder*. Stockholm: Statens institutionsstyrelse, Dnr: 1.3.1-1865-2020.

Rundabordssamtal. 2014. *Sammanfattning av rundabordssamtal på temat etik och bemötande. April – juni 2014*. Margareta Wihlborg, Dnr. 1.1.4-2552-2014.

Samordningsplan. 2020. *Upprättande av samordning på VK 2020-03-19 avseende Björkbacken*.

SiS Etiska riktlinjer. (2014).

SiS verksamhetsplan. (2021).

Uppföljning Handlingsplan. (2020a). *Handlingsplan utifrån brister i bemötande och vård på Björkbacken 2020-06-09*

Uppföljning Handlingsplan. (2020b). *Handlingsplan utifrån brister i bemötande och vård på Björkbacken 2020-09-22*

Verksamhetsanalys. (2020a). *Verksamhetsanalys del 1, SiS ungdomshem Björkbacken 2020*. Stockholm: Statens institutionsstyrelse, Dnr: 1.1.3-6574-2020.

Verksamhetsanalys. (2020b). *Verksamhetsanalys SiS ungdomshem Björkbacken, del två: verksamhetsanpassade scheman*. Stockholm: Statens institutionsstyrelse, Dnr. 1.1.3-6574-2020.

Wihlborg, M. (2018). *När den moraliska kompassen fallerar*. Stockholm: Statens Institutionsstyrelse, Dnr 1.1.4.4487-2018.

Wihlborg, M. (2021a). *Insatser till institutioner med problem*. Stockholm: Statens Institutionsstyrelse, Dnr 1.1.4-2855-2021.

Wihlborg, M. (2021b). *Mall för initial kartläggning av problem på en avdelning*. Stockholm: Statens Institutionsstyrelse, Dnr 1.1.4-2855-2021.

Områden av material från SiS:

Introduktion av medarbetare: Vi har tagit del av en rad dokument som används vid nyintroduktion av medarbetare, som omfattar Lex Sarah, etik och bemötande, barns rättigheter, motiverande samtal, lag och rätt, mm.

Arbetsmiljöhandboken: Vi har tagit del av arbetsmiljöhandbokens alla olika delar.

Utbildningsmaterial i metoder: Vi har tagit del av utbildningsmaterial i NPNL, MI, TMO

Intervjuer

Intervjuerna varar mellan 1 timma och över två timmar, och utgör totalt 12 intervjutillfällen där vi träffat 12 personer totalt, som genomfördes i videosamtal. Tillsammans med några av de intervjuade har vi genomfört uppföljande samtal, och vi har också i vissa fall fått feedback skriftligen på utvalda delar och slutsatser tidigt i processen.

- Verksamhetsdirektör
- Utvecklingsdirektör
- Jurist på VK
- Tre personer på HR
- Rådgivare på HK
- Två personer med erfarenhet som avdelningsföreståndare
- Två personer med erfarenhet som institutionschef

Feedback på utkast

Under arbetets gång har sammanlagt 18 personer inom SiS givit oss återkoppling på slutversionen av denna rapport. Några har även givit input på tidiga utkast. Vi har justerat innehållet baserat på den feedback vi har fått.

Bilaga I: Denna rapport ingår i ett uppdrag med flera delar

I denna bilaga beskrivs hur denna rapport utgör en av tre huvuddelar i slutleveransen av ett uppdrag som Thomas Jordan och Mikael Tengroth utfört på uppdrag av SiS mellan december 2021 och mars 2022. Både Thomas och Mikael har arbetat med uppdraget för SiS parallellt med annat arbete.

Efter Björkbackens stängning har Thomas Jordan kontakt med SiS och ett uppdrag formuleras kring strategier för robusta samarbetskulturer för SiS-institutioner för ungdomar. Uppdraget avrapporteras i tre delar:

1. Rapport med fokus lärdomar från utvecklingen på Björkbacken
2. En början på en systematisk strategi för att bygga och underhålla robusta samarbetskulturer på SiS-institutioner för ungdomar
3. En uppsättning dialogmaterial bestående av 5 separata delar

Nedan finns mer detaljerad information om dessa tre delar som levererats till SiS

Lärdomar av fallet Björkbacken

Huvudförfattare: Mikael Tengroth

Det uppdrag vi fick var att dra lärdomar av det händelseförlopp som ledde fram till Björkbackens nedläggning, i syfte att i möjligaste mån kunna förebygga liknande problematik på andra institutioner. Denna rapport omfattar ca 20 sidor, med fokus på vad det var som hände på Björkbacken, särskilt de onda cirklar som uppstod, som till slut gjorde situationen ohållbar. Denna rapport bör läsas av alla inom SiS som har en strategisk roll vad gäller institutioners resurser, ramar, rutiner och strategier, inklusive institutionschefer och avdelningsföreståndare. Ytterst bidrar rapporten till ökad förståelse för institutioner med stora utmaningar, och bidrar till kunskapen inom SiS kring strategier för att vända utvecklingen.

Strategier för att bygga och underhålla robusta samarbetskulturer på SiS-institutioner för ungdomar

Huvudförfattare: Thomas Jordan

Denna text skisserar möjliga komponenter i en systematisk strategi för att bygga och upprätthålla en robust samarbetskultur på framför allt SiS-institutioner för ungdomar (men mycket är relevant även för andra institutioner). Texten är avsiktligt kortfattat skriven och är tänkt att kunna användas både centralt på SiS och ute på institutionerna som en referensmodell för att göra en översyn av organisatoriska strukturer, rutiner och andra åtgärder. Vi tänker oss att texten ska kunna plockas fram i samband med det systematiska arbetsmiljöarbetet, som ett stöd för att utveckla mål och handlingsplan för den sociala och organisatoriska arbetsmiljön (jmf AFS 2015:4).

Dialogmaterial

Huvudförfattare: Thomas Jordan

I leveransen ingår fem arbetsblad som är fristående från varandra och från ovan nämnda texter. Dessa blad är att betrakta som "bonusmaterial" till leveransen, där SiS i olika funktioner får bedöma om ni tror att något av detta kan vara användbart i verksamheten. Det står SiS fritt att bearbeta detta material till format som man tror fungerar bättre än de skisser vi gjort. Titlarna på dessa arbetsblad är:

- **Förhållningssätt till klienter: samsyn eller konflikt?**
- **Betydelsefulla behov vid SiS-institutioner**
- **Risikfaktorer och möjliga ogynnsamma organisatoriska förutsättningar**
- **Om polariteter**
- **Checklista för verksamhetsgenomgång: Strategier för en robust samarbetskultur**

Strategi för robust samarbetskultur

Thomas Jordan

Huvudförfattare: Thomas Jordan

Det här är del två av tre i slutleveransen av ett uppdrag som Thomas Jordan och Mikael Tengroth utfört på uppdrag av SiS. Uppdragets tre delar:

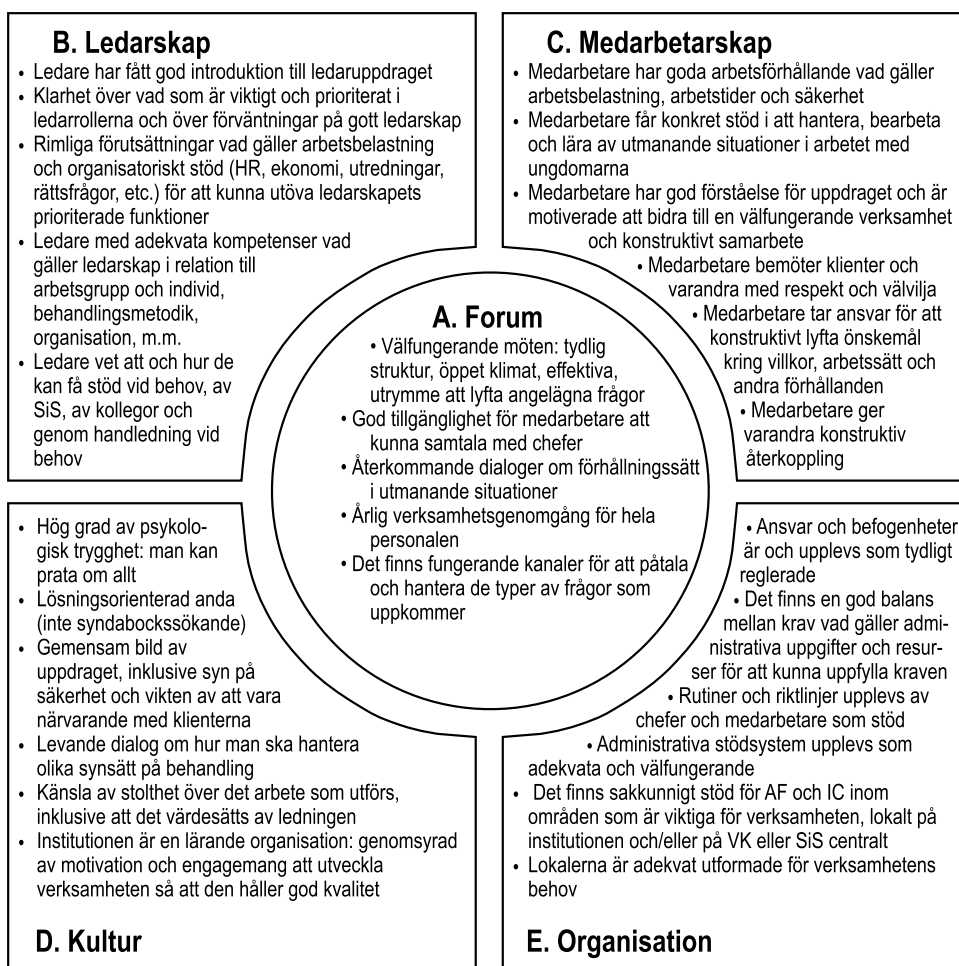
1. Rapport med fokus lärdomar från utvecklingen på Björkbacken
2. En början på en systematisk strategi för att bygga och underhålla robusta samarbetskulturer på SiS-institutioner för ungdomar
3. En uppsättning dialogmaterial bestående av 5 separata delar

Materialet skisserar möjliga komponenter i en systematisk strategi för att bygga och upprätthålla en robust samarbetskultur på framför allt SiS-institutioner för ungdomar (men mycket är relevant även för andra institutioner). Texten är avsiktligt kortfattat skriven och är tänkt att kunna användas både centralt på SiS och ute på institutionerna som en referensmodell för att göra en översyn av organisatoriska strukturer, rutiner och andra åtgärder. Vi tänker oss att texten ska kunna plockas fram i samband med det systematiska arbetsmiljöarbetet, som ett stöd för att utveckla mål och handlingsplan för den sociala och organisatoriska arbetsmiljön (jmf AFS 2015:4).

Strategier för att bygga och underhålla robusta samarbetskulturer på SiS-institutioner för ungdomar

Önskeläget

Figur 1 nedan visar en önskebild av en SiS-institutions organisatoriska förutsättningar och sociala arbetsmiljö. Den är givetvis vår (författarnas) tolkning utifrån de intervjuer och det material vi har haft tillgång till. Det finns säkert väsentliga egenskaper i en välfungerande institution som kunde läggas till eller formuleras annorlunda, men vi tänker att bilden kan utgöra en startpunkt för reflektion och utvecklingsarbete.



Figur 1: Önskebild av en SiS-institution vad gäller organisatorisk och social arbetsmiljö

Man behöver inte vara 100% överens om alla detaljer i önskebilden, men om man instämmer i det mesta kan man gå vidare till: (1) frågan om det alls är realistiskt att det ska kunna vara så som figur 1 beskriver, och (2) den stora frågan om hur man gör för att komma så nära önskeläget som möjligt.

Det fungerar inte att bara föreslå nya åtgärder – det måste finnas utrymme också

Det har varit uppenbart utifrån våra intervjuer att det är mycket problematiskt när de operativa arbetsledarna och cheferna åläggs att utföra en så stor volym administrativa arbetsuppgifter att det allvarligt inkräktar på tiden som finns till förfogande att leda själva arbetet med klienterna. Det är då avgörande viktigt att inte bara beskriva önskvärda rutiner och andra åtgärder för att skapa en god organisatorisk och social arbetsmiljö, utan också sätta balansen mellan resurser och tid som används för arbetet "på golvet" och arbete med administrativa uppgifter i centrum. Händelseförloppet som ledde till stängningen av Björkbacken berodde av allt att döma bland annat på onda cirklar när ökat antal incidenter ledde till ökade krav på dokumentation och utvecklingsarbete, och mindre tid att styra upp arbetet med ungdomarna.

Arbetsledning i personalgrupperna

Våra intervjuer ger bilden av det är mycket betydelsefullt att det på en avdelning för ungdomar med olika typ av problematik finns en närvarande arbetsledare. Olika institutioner har inrättat rollerna på olika sätt. På vissa institutioner finns en avdelningsföreståndare och en biträdande avdelningsföreståndare, där avdelningsföreståndaren sköter de administrativa uppgifterna medan den biträdande avdelningsföreståndaren arbetar tillsammans med behandlingsassistenter och behandlingspedagoger och därmed kan vara metodstöd och arbetsledare i arbetsvardagen. På andra institutioner finns ingen biträdande avdelningsföreståndare, utan det är en person som måste sköta både det administrativa och arbetsledningen ute på avdelningen. Om det finns två personer med en arbetsfördelning sig emellan skapas ett större mått av robusthet. Rollen som arbetsledare i personalgruppen rör flera viktiga dimensioner: personalens och ungdomarnas fysiska säkerhet och personliga välbefinnande, kvaliteten på behandlingsarbetet, social arbetsmiljö i arbetslagen (t.ex. konflikthantering) och en verksamhet som efterlever lagar och andra regelverk. Vad gäller själva arbetet med klienterna har arbetsledaren, t.ex. då en biträdande avdelningsföreståndare, en avgörande roll för att *bland annat* se till:

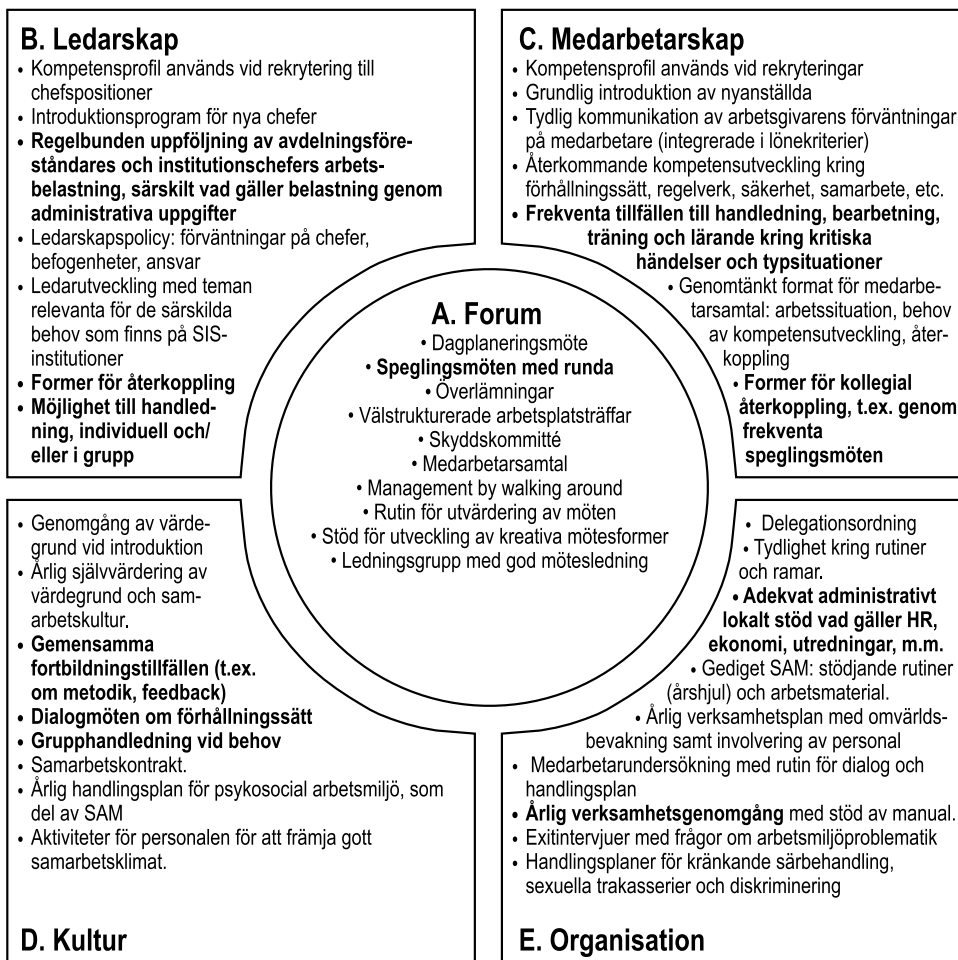
- att det finns tydliga strukturer på arbetsdagen och arbetsveckan,
- att oerfaren personal får handledning i bemötande och hantering av utmanande situationer,
- att möten i arbetslaget fungerar väl,
- att rutiner följs,
- att meningsskiljaktigheter och samarbetsfriktioner hanteras konstruktivt.

Dessa funktioner är helt avgörande för en välfungerande verksamhet. En situation där avdelningsföreståndaren blir så upptagen med administrativa arbetsuppgifter att det inte finns tid för ovanstående arbetsuppgifter är en stor riskfaktor för verksamheten, särskilt om det hopar sig allvarliga incidenter. Vi tror att det kanske viktigaste SiS kan göra för att institutionerna ska ha en robust samarbetskultur är att se till att avdelningsföreståndarna har organisatoriska förutsättningar för att kunna ägna tid åt ovan nämnda arbetsuppgifter, samt, givetvis lämplig kompetens. Flera av de åtgärder som nämns nedan kan bidra till detta: omsorgsfull rekrytering, kompetensutveckling, tydlig delegationsordning och inte minst en rutin för återkommande genomgång av avdelningsföreståndares (och institutionschefers) arbetssituation.

Strategier och strukturer – översikt

Strategier för att bygga och vidmakthålla en god organisatorisk och social arbetsmiljö, eller med andra ord, en robust samarbetskultur, behöver utgå från de särskilda förutsättningar och utmaningar som kännetecknar en viss typ av verksamhet, i detta fall då SiS-institutioner.

Vår avsikt är att ge en överblick av vad vi, baserat på det uppdrag vi genomfört, ser som möjliga strategier, åtgärder och strukturer för det långsiktiga arbetet med att skapa så goda förutsättningar som möjligt. I figur 1 ovan gjorde vi ett försök att beskriva ett önskat läge. Vi använder samma modell för att i figur 2 nedan ge en översikt av strategier, där givetvis många delar behöver utvecklas och specificeras mer konkret (vilket vi påbörjar i följande text). I figuren har vi fetmarkerat komponenter som vi bedömer som strategiskt viktiga. Vi vill betona att man kan se detta som en "de luxe"-vision, ett underlag för att få överblick och kunna fatta väl avvägda beslut om vad som är relevant och görbart utifrån de egna förutsättningarna.



Figur 2: Översikt av strategier för att bygga och upprätthålla en robust samarbetskultur

Komponenter i strategi för en robust samarbetskultur vid en institution

Nedan ges kortfattade beskrivningar och kommentarer till ett stort antal möjliga komponenter i en systematisk strategi för att bygga och underhålla en robust samarbetskultur vid en SiS-institution för ungdomar. Många av de komponenter som behandlas finns givetvis redan på plats och det finns också ett väl genomarbetat stödmaterial från huvudkontoret, t.ex. i arbetsmiljöhandboken. Vi tänker oss dock att översikten här kan användas både för att pröva om det finns delar som kunde läggas till eller vidareutvecklas, och för återkommande utvärdering av de organisatoriska och sociala förutsättningarna. Vi har med en stjärna, *, markerat komponenter som vi bedömer som särskilt relevanta att överväga, ibland för att de inte alltid tillhör standardpraktiker, ibland för att vi tror att de kan vara särskilt verksamma.

Forum

– Dagplaneringsmöte

Vi har förstått att det är viktigt med struktur och samordning på avdelningarna. Ett kort men väl strukturerat morgonmöte för att stämma av vad som ska hända under dagen och ge tillfälle att ta upp oklarheter och förutsägbara frågor kan spela en stor roll för att medarbetarna ska ha klart för sig vilka förutsättningar dagen har.

– Speglingsmöten med runda*

Speglingsmöten är relativt korta möten som huvudsakligen består av att man gör en runda i ett arbetslag där var och en får tillfälle att kommentera hur samarbete och andra omständigheter har fungerat sedan sist. Speglingsmöten bör hållas relativt ofta, t.ex. en gång i veckan, eller varannan vecka. En möjlighet är att man går varvet runt och var och en får säga något om plus och minus sedan förra mötet. Om det redan finns en hög grad av psykologisk trygghet i gruppen är sådana möten oproblematiska att hålla. Om det finns otrygghet, konflikter, "tystnadskultur" eller andra hinder för en öppen, förutsättningslös och konstruktiv avstämning, kan det behövas lyhörd samtalsledning under en längre period för att öppna upp kommunikationen och träna på att vara lösningsorienterad. Speglingsmöten är utmärkta tillfällen att ge och ta emot feedback, vilket om den präglas av en grundläggande välvilja kan spela en mycket viktig roll för att upprätthålla en robust samarbetskultur.

– Överlämningar

Överlämningar mellan arbetslag, där man rapporterar av hur läget är och vad som hänt, är självklart viktiga, men det finns en risk att man slarvar med dem, eller att det går slentrian i hur de genomförs. Man bör därför som ett led i det systematiska arbetsmiljöarbetet stämma av hur man upplever att överlämningarna fungerar.

– Välstrukturerade arbetsplatsträffar

Arbetsplatsträffar är mer strukturerade möten för så många som möjligt i personalen på en institution. De bör vara ordentligt förberedda och ledas så att det inte bara är fråga om envägskommunikation, utan att arbetsplatsträffarna verkligen upplevs som tillfällen där man får väsentlig information, har möjlighet att få svar på frågor, har möjlighet att som medarbetare lyfta frågor i ett klimat som präglas av dialog, öppenhet, konstruktiv anda och lösningsinriktning.

– Skyddskommitté

En skyddskommitté kan fylla många funktioner. En viktig del är att vara samverkansorgan för genomförandet av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Men den kan också fungera som kanal och forum för att fånga upp och behandla arbetsmiljörelaterade frågor i bred bemärkelse. Om det utvecklas missnöje riktat mot ledningen finns en risk att skyddskommittémöten blir en arena för att kravställande och konfrontation, snarare än samverkan. Ibland kan det vara adekvat, men normalläget bör vara att anställda, genom skyddsombud/arbetsmiljöombud, och arbetsgivare ser skyddskommittén som

ett forum för samverkan för en god organisatorisk och social arbetsmiljö. Man kan därför behöva avsätta tid för prata igenom skyddskommitténs funktion och arbetsformer, samt utvärdera hur kommittén fungerar i samband med en årlig verksamhetsgenomgång.

– Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtal kan fylla många funktioner, och bör därför skötas med omsorg: stämna av hur medarbetaren upplever sin arbetssituation för att kunna åtgärda problem; fånga upp frågor som medarbetaren vill lyfta; se över kompetensutvecklingsbehov; ge återkoppling till medarbetaren, m.m. Det bör finnas en handledning till genomförande av medarbetarsamtal, helst också kopplad till fortbildning och träning för chefer i genomförande av olika typer av medarbetarsamtal, inklusive metodik för korrigerande samtal föranledda av någon typ av misskötsel.

– Management by walking around

Här handlar det om att man som chef respektive arbetsledare ser till att man betydligt oftare än de schemalagda medarbetarsamtalen ser till att man har kortare, informella enskilda samtal med medarbetare. I sådana samtal frågar man hur medarbetaren har det, och om det finns frågor som medarbetaren tycker behöver hanteras på något sätt.

– Rutin för utvärdering av möten

Olika typer av möten har viktiga funktioner som stöd för att upprätthålla en robust samarbetskultur. Det är inte alltid lätt att vidmakthålla effektiviteten och ändamålsenligheten i möten, därför kan det vara betydelsefullt att ha former för att utvärdera om mötena fungerar som avsett. Det kan göras på olika sätt: en snabb runda i slutet av mötet med frågan ”plus och minus med detta mötet?”; genom att utse en mötesobservatör som ger återkoppling till alla vid mötets slut; en fråga om hur möten upplevs fungera i medarbetarundersökningar respektive medarbetarsamtal; och en särskild kort skriftlig utvärdering av möten vid behov.

– Stöd för utveckling av kreativa mötesformer

Mötesledning, facilitering, bör ingå som en viktig del i ledarutvecklingsprogram, med fokus på hur man leder möten så att man stärker psykologisk trygghet, aktiverar deltagarna, skapar delaktighet och ansvarstagande, underhåller engagemang, etc. Skriftliga tips om mötesledningsmetodik kan också vara ett stöd.

– Ledningsgrupp med god mötesledning

En välfungerande ledningsgrupp, med klarhet om gruppens funktioner, psykologisk trygghet, gemensamt ansvarstagande för helheten och effektiva arbetsformer är avgörande för att upprätthålla god kvalitet och god arbetsmiljö. Det bör finnas kunskap om hur man utvecklar ledningsgrupper särskilt hos den som är högst i rang i ledningsgruppen. Detta är också ett tema som bör finnas med i ledarutvecklingsprogram. Handledning av extern handledare just för ledningsgruppsutveckling kan vara en mycket god investering.

Ledarskap

- **Kompetensprofil används vid rekrytering till ledarpositioner**

Det bör finnas en genomtänkt kompetensprofil för ledarpositioner, som bygger på intimitet förtrogenhet med de funktioner som respektive ledare faktiskt har i organisationen. Det finns mycket olikartade typer av kompetens som ledare idealt sett behöver: om ekonomi, juridik, administration, behandlingsmetodik, samtalsmetodik, ledarskap för grupper. Det kan givetvis vara svårt att rekrytera personer som uppfyller alla de önskemål man kan ha om kompetenser, men en tydlig kompetensprofil kan användas för att prioritera bland sökande till en tjänst, samt tydliggöra vad en nyrekryterad chef eller arbetsledare behöver kompetensutveckling respektive stöd i.

- **Introduktionsprogram för nya chefer**

Att vara chef för och i en SiS-institution är ett komplext och krävande uppdrag. Erfarenheten visar att chefer inte alltid upplever att de fått den introduktion de skulle behöva för att förstå uppdraget och dess ramar. Ett välplanerat introduktionsprogram i kombination med mentorskap av en erfaren chef kan förebygga många svårigheter.

- **Regelbunden uppföljning av avdelningsföreståndares och institutionschefers arbetsbelastning***

I och med den ovan nämnda tematiken kring att avdelningsföreståndare och institutionschefer kan bli försatta i situationer där de måste ägna en mycket stor del av sin arbetstid till administrativa arbetsuppgifter, och därmed inte kan fungera som ledare i relation till medarbetarna, är en av de mest strategiskt viktiga komponenterna i en strategi för en robust samarbetskultur att det finns ett forum där man kan göra en grundlig genomlysning av hur arbetssituationen ser ut för respektive chef. Här bör chefens chef medverka och det bör finnas möjlighet att prioritera bort arbetsuppgifter, delegera arbetsuppgifter, diskutera ambitionsnivån i genomförandet av vissa arbetsuppgifter, inrätta administrativt stöd, samt lyfta omöjliga krav till högre nivåer inom myndigheten.

- **Ledarskapspolicy: förväntningar på chefer, befogenheter, ansvar**

Det bör finnas tydlighet kring vilka förväntningar arbetsgivaren har på sina ledare, samt tydlighet kring befogenheter och ansvar. I slutändan är det avgörande om de personer som har ledarroller själva upplever att förväntningar, ansvar och befogenheter är tydliga.

- **Ledarutveckling med teman relevanta för de särskilda behov som finns på SiS-institutioner**

Vi ger oss inte på att skissa på vad ledarutvecklingsprogram för SiS-chefer bör innehålla, det finns många relevanta kunskaps- och färdighetsområden. Det finns också kompetens på huvudkontoret för att utveckla och underhålla sådana program.

– **Former för återkoppling***

För att kunna upprätthålla ett gott ledarskap behöver ledare få återkoppling i konstruktiva former på hur deras ledarskap upplevs av de som leds. Detta är inte en enkel fråga, eftersom ärlig och konstruktiv återkoppling förutsätter en hög grad av psykologisk trygghet: att de som ska ge återkopplingen har färdigheter i att ge återkoppling på ett konstruktivt sätt, att de litar på att deras chef kan ta emot återkoppling utan att gå i försvar, samt att kritisk återkoppling inte leder till repressalier eller andra negativa konsekvenser. En god ledare kan bygga psykologisk trygghet som gör det naturligt att ge återkoppling i vardagen och i samband med medarbetarsamtal. Man bör dock inte underskatta de reservationer medarbetare kan ha inför att ge ärlig återkoppling till en överordnad. Medarbetarenkäter kan vara ett stöd för återkoppling om ledarskap (i synnerhet om det finns grava brister i ledarskapet), men om sådan återkoppling ska kunna bidra till utveckling måste den åtföljas av dialog kring resultaten.

– **Möjlighet till handledning, individuell och/eller i grupp***

Handledning är en synnerligen flexibel insats för att stödja ledare, såväl generellt sett som i särskilt utmanande situationer. Huruvida man ser handledning som ett reguljärt inslag i verksamheten är en bedömningsfråga, men det bör finnas mycket låga trösklar för chefer att på begäran få handledning när man upplever att det behövs. Handledning kan ges via extern professionell handledare, som kollegial handledning (chefer emellan) eller genom mentorskap med en erfaren chef som mentor.

Medarbetarskap

– **Kompetensprofil används vid rekryteringar**

Liksom vid rekrytering till ledarpositioner kan det vara hjälpsamt att ha en kompetensprofil vid rekrytering till tjänster som behandlingspedagog, behandlingsassistent m.fl. tjänster. Det är ju långt ifrån säkert att det finns sökande med den ideala kompetensprofilen, men att ha en klar bild av vad rollen innebär kan också underlätta kommunikationen med sökande.

– **Grundlig introduktion av nyanställda**

Nya medarbetare behöver få en förståelse för de särskilda förhållandena på en låst institution för ungdomar, myndighetens uppdrag och värdegrund, behandlingspedagogik, relevant lagstiftning, säkerhetsrutiner och väldigt mycket annat. Nyanställda behöver tidigt få kunskap och träning i att hantera situationer som kan leda till hot och våld. Att se till att den nya medarbetaren tilldelas en personlig mentor med uppdrag att hålla kontakt med den nya medarbetaren och vara tillgänglig för frågor är sannolikt en god praktik.

– **Tydlig kommunikation av arbetsgivarens förväntningar på medarbetare (integrerade i lönekriterier)**

Erfarenhetsmässigt finns det väldigt många arbetsplatser i svenska arbetslivet där arbetsgivaren inte med stor tydlighet har kommunicerat till anställda vilka förvänt-

ningar, skyldigheter och andra åtaganden som är kopplade till att man uppbär en anställning och får lön. Denna komponent i strategin är en av flera komponenter som är betydelsefulla för att understödja ett ansvarstagande medarbetarskap. Vill man utnyttja den fulla potentialen i denna strategi så utvecklar man ett dokument som listar de viktigaste förväntningarna, presenterar denna vid anställningen, samt låter den nyanställda medarbetaren underteckna dokumentet. Detta kan också användas i samband med medarbetar- och lönesamtal, och eventuellt integreras med lönekriterier (om sådana finns).

- Återkommande kompetensutveckling kring förhållningssätt, regelverk, säkerhet, samarbete, etc.

Arbete på en SiS-institution är krävande på många sätt, det finns därför större anledning än på många andra arbetsplatser att vara omsorgsfull med kompetensutveckling för anställda. Inte bara i inledningen av en anställning, utan återkommande. Det finns givetvis många olika relevanta områden för kunskaps- och färdighetsutveckling. Bland de mest angelägna är metodik för arbete med ungdomarna: samtalsmetodik, konfliktkunskap och konflikthantering (särskilt förebygga eskalation och deskalera konflikt-situationer).

- Tillfällen till handledning, bearbetning, träning och lärande kring kritiska händelser och typsituationer*

Kompetensutvecklingsinsatser, enligt ovan, i form av utbildningar i t.ex. behandlingsmetodik och konflikthantering är nödvändiga men inte tillräckliga för denna typ av arbetsplats. Genuin färdighetsutveckling förutsätter att man använder de situationer som uppkommer i arbetet med ungdomarna som utgångspunkt för reflekterande dialoger, för bearbetning av reaktioner och som råmaterial för att träna tillsammans på hur utmanande situationer ska hanteras. Schemalagda tillfällen till handledning, reflektion och träning är en form, en annan är att man har som praxis att använda sig av kritiska incidenter för att på förekommen anledning gå igenom och bearbeta situationer personalt varit med om.

- Genomtänkt format för medarbetarsamtal: arbetssituation, behov av kompetensutveckling, återkoppling

Medarbetarsamtal är de mer strukturerade tillfällena som inte äger rum så ofta, men som är menade att mer grundligt prata igenom den enskilda medarbetarens upplevelse av sin arbetssituation, identifiera kompetensutvecklingsbehov och ge återkoppling på hur chefen upplever att medarbetaren fungerar i sin roll. I medarbetarsamtalet, om det förbereds och genomförs med omsorg, kan man fånga upp förhållanden som behöver åtgärdas, bygga relation och i allmänhet stämma av.

- Former för kollegial återkoppling, t.ex. genom frekventa speglingsmöten*

Den viktigaste återkopplingen en medarbetare kan få är mestadels från de egna kollegorna. Ärlig, öppen och konstruktiv återkoppling präglad av välvilja är många gång-

er nödvändig för att man som människa ska få en bättre förståelse för vad som eventuellt finns i det egna förhållningssättet som andra reagerar på, men som man själv inte har kontakt med. Men denna typ av återkoppling är beroende av att det finns ett klimat av psykologisk trygghet och att berörda personer har välutvecklade färdigheter i att ge och ta emot återkoppling. Det senare förutsätter en inte obetydlig grad av personlig mognad, som man inte kan förutsätta finns hos alla. Man kan därför inte utgå från att den önskade kollegiala återkoppling fungerar spontant, utan man kan behöva göra insatser för att den ska bli en naturlig del i arbetsvardagen. Utbildning i feedbackmetodik kan vara ett led i ett sådant utvecklingsarbete. På många arbetsplatser har man också gjort goda erfarenheter av att ha frekventa "speglingsmöten", se ovan under Forum. Genom att ta upp incidenter och andra anledningar till reaktioner och önskemål om beteenden i närtid förebygger man att det byggs upp varaktig frustration, och det blir lättare att prestigelöst prata om hur man vill bli bemött respektive önskemål om hur olika situationer bör hanteras.

Kultur

– Genomgång av värdegrund vid introduktion

En formulerad värdegrund är bara verksam om den blir relevant och meningsfull som stöd i arbetsvardagen: i samarbetet med kollegor, i interaktioner mellan chef och medarbetare, och inte minst i arbetet med ungdomarna – och då särskilt i påfrestande situationer. En ordentlig genomgång av varför en värdegrund behövs och vad den innebär, kopplad till de situationer man kommer att möta på arbetsplatsen är en god start. Sedan behöver man återkoppla till värdegrunden, översätta den till olika typer av situationer och utvärdera dess relevans i speglingsmöten, avvikelsehantering, dialogmöten, medarbetarsamtal och i samband med det systemtiska arbetsmiljöarbetet.

– Årlig självvärdering av värdegrund och samarbetskultur

Arbetsmiljöverkets föreskrift 2015:4 om organisatorisk och social arbetsmiljö föreskriver att arbetsgivare ska upprätta mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, samt ha en strategi för att uppnå dessa mål. De anställda ska beredas möjlighet att delta i detta arbete. En viktig del av detta är att utvärdera den sociala arbetsmiljön, d.v.s. klimat, samarbete, samverkan anställda–ledning, kommunikation, problemlösningskultur, etc. Det finns flera instrument man kan använda för att involvera all personal i att reflektera över den kultur som råder i praktiken på den egna arbetsplatsen. Arbete med sådana instrument kan stärka medvetenheten om det egna och det kollektiva ansvaret för den sociala arbetsmiljön, samt öka förståelsen för hur man bidrar till en välfungerande samarbetskultur.

– Gemensamma fortbildningstillfällen (t.ex. om metodik, feedback)*

Kompetensutveckling/fortbildning har benämnts ovan som en självklart viktig komponent i strategin för en robust samarbetskultur. Att samma komponent återkommer här, under rubriken Kultur, beror på att det kan vara mycket gynnsamt för organisationskulturen om medarbetare (och chefer) har gemensamma referensramar: förtroendet med samma begrepp, modeller, teorier, metoder, etc. Om man dessutom haft

tillfälle att gemensamt reflektera över det som förmedlats förankras den delade kunskapen i arbetsgrupperna och underlättar kommunikationen om verksamheten. Delar av kompetensutvecklingsinsatser handlar om förhållningssätt, då är det också naturligt att man genomför övningar tillsammans, t.ex. som forumspel, med rika möjligheter att stämma av synsätt och utveckla gemensam syn på förhållningssätt.

– Dialogmöten om förhållningssätt*

I och med att det finns inbyggda spänningar i denna typ av verksamhet mellan fostran och relationsbyggande, mellan konsekvens och flexibilitet och mellan säkerhetstänkande och förtroendeskapande (som beskrivs mer utförligt på andra ställen i vårt material), så finns också ett stort behov av att återkommande samtala om hur man i personalgruppen ska förhålla sig till dessa spänningar. Ibland finns det starka övertygelser kring hur man "måste" jobba för att uppnå en god arbetsmiljö och goda resultat för ungdomarna. Sådana övertygelser kan leda till spänningar och konflikter kollegor emellan, respektive mellan ledning och medarbetare. Det är inte möjligt att en gång för alla slå fast vad som ska gälla, utan det måste finnas möjlighet att ha utvecklade dialoger i återkommande forum. Vi har tagit fram ett förslag till dialogmaterial för denna typ av möten. Hur ofta sådana bör hållas är en bedömningsfråga: det kan vara schemalagt över året, det kan ordnas ad hoc efter incidenter, eller när man upplever att det finns kännbara friktioner mellan informella grupperingar av medarbetare. Vi tror att det är viktigt att verkligen använda former som främjar respektfull dialog, där man tar vara på de synsätt, erfarenheter, farhågor och dilemman som finns bland medarbetarna, snarare än i form av utbildningar där man försöker tala om för medarbetarna hur det ska vara.

– Grupphandledning vid behov*

Grupphandledning kan dels handla om metodhandledning, t.ex. i relation till särskild problematik bland klienterna, men det kan också handla om handledning för grupp-utveckling (och regelrätt konflikthantering).

– Samarbetskontrakt

Ett samarbetskontrakt är inte samma sak som en uppförandekod. Den senare är något som arbetsgivaren utvecklar och kommunicerar till anställda som bestämda förväntningar arbetsgivaren har på medarbetare och chefer. Ett samarbetskontrakt är en överenskommelse i personalgrupper om hur man vill att samarbetet ska fungera, med särskild tonvikt på spelregler för kommunikation, återkoppling och problemlösning. Samarbetskontrakt utvecklas genom dialog i den aktuella personalgruppen i en process där personal själv kommer fram till vilka riktlinjer som är relevanta och önskvärda. Det är givetvis inte säkert att alla arbetsplatser behöver ägna tid åt att ta fram ett samarbetskontrakt, men om det finns varaktiga friktioner kan ett sådant arbete vara ett värdefullt tillfälle att gemensamt reflektera över hur man vill ha det. Satsar man på detta bör man vara omsorgsfull så att man tar sin utgångspunkt i vilka spelregler man vill ska gälla i just sådana situationer där samarbetet utsatt för påfrestningar, snarare än att bara formulera vackra ord som inte har konkret verkan i praktiken.

– Årlig handlingsplan för (psyko-)social arbetsmiljö, som del av SAM

Det är vår erfarenhet att det systematiska arbetsmiljöarbetet ofta är mer välutvecklat vad gäller fysiska arbetsmiljöfrågor (utrustning, kemikalier, säkerhet, etc.) än den sociala och organisatoriska arbetsmiljön. Det kan därför finnas anledning att se över hur man utvärderar de ”mjuka” respektive organisatoriska aspekterna av arbetsmiljön, så att man får ett välgrundat underlag för att kunna formulera mål och åtgärder även för dessa aspekter. Det handlar givetvis om arbetsbelastning, men också om samarbetsklimat, attityder, förhållningssätt och psykisk hälsa.

– Aktiviteter för personalen för att främja gott samarbetsklimat.

De sociala relationerna har mycket olika karaktär på olika arbetsplatser. På en del arbetsplatser präglas klimatet i alltför hög utsträckning av att medarbetarna har nära privata relationer med varandra, vilket kan leda till att privat relationsproblematik eller lojalitetsband påverkar arbetsklimatet negativt. På andra arbetsplatser är man mycket uppgiftsfokuserad och saknar ett socialt kitt som kan stärka tilliten och ömsesidig förståelse. Det har funnits mycket kritik mot teambuildingaktiviteter som har som föregivet syfte att förbättra samarbetet, men som har mycket svag relation till det arbete man faktiskt utför. Dock kan sociala aktiviteter som mest är till för att personalen ska ha positiva upplevelser tillsammans som mer handlar om att möta varandra som personer än att utvecklas professionellt bidra till en robust och god samarbetskultur. Om man gör erfarenheter av varandra på ett lagom personligt (men inte alltför privat) plan är det lättare att tolka varandras beteenden och ha förståelse för varandras förutsättningar. Det kan också vara viktigt att medarbetarna upplever att arbetsgivaren bryr sig och uppskattar medarbetarnas insatser genom att bjuda på något som medarbetarna uppskattar.

Organisation

– Delegationsordning

En tydlig delegationsordning som klargör vilka befogenheter och vilket ansvar som är kopplade till olika positioner på arbetsplatsen reducerar risken för oklarheter, missförstånd och att viktiga frågor förblir olösta för att ansvarsförhållandena är oreglerade. Delegationsordningen bör ses över och utformas genom samverkan på tvärs över alla nivåer i organisationen, snarare än att bara föreskrivas uppifrån, eftersom otydligheter framför allt märks i det dagliga arbetet. Översyn av delegationsordningen bör ingå som ett moment i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

– Tydlighet kring rutiner och föreskrifter

På en SiS-institution finns det många regelverk, rutiner och andra ramar som påverkar verksamheten. Kanske så många att det är svårt att ha överblick, kunskap om och efterleva alla föreskrifter. Vi har tidigare pekat på den stora problematik som uppstår när den administrativa arbetsbörda som skapas av många föreskrifter tar så stort utrymme att det går utöver utförandet av kärnuppdraget: arbetet med de intagna. Det är därför inte bara viktigt att det finns tydlighet kring rutiner och föreskrifter, utan också se till

att dessa kommuniceras på ett lättillgängligt sätt, samt att det finns former för att utvärdera om de ramar som finns verkligen understödjer verksamheten.

– **Adekvat administrativt lokalt stöd vad gäller HR, ekonomi, utredningar, m.m.***

Även denna komponent är kopplad till balansen mellan administrativa arbetsuppgifter och tid för kärnuppdraget. Vi tror att den viktigaste åtgärden är att det finns välfungerande former för att återkommande utvärdera hur denna balans fungerar med särskilt fokus på vilket lokalt och regionalt stöd institutionen behöver när den administrativa arbetsbördan blir för stor, respektive när det uppstår frågor som man ute på institutionerna inte har full kunskap och kompetens att kunna hantera som förväntat. Det är uppenbart, utifrån det material vi bearbetat, att det finns stora variationer mellan SiS-institutioner (bl.a. kopplat till institutionens storlek) vad gäller hur mycket administrativ stödpersonal som finns på plats på institutionen för att hantera rekrytering, andra HR-frågor, dokumentation, utredningar med mera. Det bör alltså vara en viktig del i det systematiska arbetsmiljöarbetet att pröva denna fråga, vilket inte kan göras bara lokalt på institutionen, utan behöver ske i dialog mellan institution och verksamhetskontor. Det bör också finnas välfungerande kanaler att kunna lyfta upp problemställningar till huvudkontoret om de inte är lösbara regionalt och lokalt.

– **Gediget SAM: stödjande rutiner (årshjul) och arbetsmaterial**

SiS har en mycket omfattande arbetsmiljöhandbok, men många genomarbetade komponenter. I den mån det finns ett utvecklingsbehov handlar det snarast om att finkalibrera vissa delar, respektive att se över om arbetsmiljöhandboken kan göras mer lättarbetat och överskådlig. Vi tror att det kan finnas en och annan aspekt i metodiken för systematiskt arbetsmiljöarbete som kunde utvecklas/kompletteras, en del av detta har nämnts ovan.

– **Årlig verksamhetsplan med omvärldsbevakning samt involvering av personal**

Det är inte säkert att denna komponent bedöms som prioriterad på institutionsnivå. Vi vill ändå peka på att om man upprättar en verksamhetsplan som beskriver vilka förändringar som pågår i samhället och inom SiS i stort, så kan det ge ett värdefullt tillfälle att i samband med arbetsplatsträffar lyfta blicken från den egna avdelningen. Trender i omvärlden och ändrade förutsättningar för myndigheten kan komma att påverka prioriteringar, utvecklingsverksamhet och arbetssätt, och det kan vara viktigt att medarbetarna har det stora perspektivet klart för sig för att förstå och medverka i det förändringsarbete som ständigt pågår.

– **Medarbetarundersökning med rutin för dialog och handlingsplan**

Medarbetarundersökningar möjliggör en temperaturtagning på hur verksamheten fungerar och kan i bästa fall skicka signaler om förhållanden som behöver uppmärksammas och åtgärdas. Dock innebär enkäter som huvudsakligen baseras på flervalfrågor att resultaten blir svårtolkade. Man vet inte bakgrunden till att medarbetare har kryssat som de gjort. Resultat av medarbetarenkäter bör därför betraktas som underlag

för dialoger på arbetsplatserna, där man gemensamt överlägger hur resultaten kan förstås och vad det finns anledning att arbeta vidare med.

– Årlig verksamhetsgenomgång med stöd av manual*

Detta är egentligen en komponent som ingår/bör ingå i det systematiska arbetsmiljöarbetet, men de kan finnas anledning att lyfta fram just denna rutin lite extra. Det handlar här om att rikta uppmärksamheten mot de organisatoriska förutsättningarna, inklusive en översyn av just det som beskrivs i detta dokument: strategier och struktur som är inrättade för att understödja bygget och underhållet av en robust samarbetskultur. En modell för organisationsdiagnos och/eller en manual för systematisk verksamhetsgenomgång bör finnas med som stöd för skyddskommitténs årliga organisatoriska och sociala skyddsrund. Men det kan också vara en effektiv strategi att företrädare för verksamhetskontoret besöker institutionen och på plats gör en verksamhetsgenomgång tillsammans med institutionschef, avdelningsföreståndare och skyddsombud (eventuellt också andra företrädare för medarbetarna).

– Exitintervjuer med frågor om arbetsmiljöproblematik

När medarbetare avslutar sin anställning finns ett gyllene tillfälle att få återkoppling om hur medarbetaren upplevt olika aspekter av arbetsplatsen. När man har avslutat sin anställning behöver man i allmänhet inte ha farhågor om att kritiska synpunkter negativt ska påverka ens ställning på arbetsplatsen, därför kan man förvänta sig en hög grad av öppenhet. Här kan man i bästa fall identifiera omständigheter som kan behöva undersökas vidare.

– Handlingsplaner för kränkande särbehandling, sexuella trakasserier och diskriminering

Det är förstås en lagstadgad skyldighet att ha handlingsplaner för kränkande särbehandling, sexuella trakasserier och diskriminering. Däremot är det i hög grad upp till den enskilda arbetsgivaren vad dessa handlingsplaner mer konkret ska innehålla. Vi går inte närmare in på detta tema här, det har inte så central betydelse för vårt nuvarande uppdrag.

Kompletterande delar av en myndighetsövergripande strategi för en robust samarbetskultur

Vi har i denna skrift fokuserat de strategier, rutiner och strukturer som är relevanta på institutionsnivå. Normalt när vi arbetar med strategier för robusta samarbetskulturer finns det också anledning att se över vilka strategier som behövs centralt för att ha god beredskap att fånga upp och hantera regelrätta konflikter, alltså sådana som kräver särskild kompetens. Det handlar då bl.a. om att ha välfungerande signalsystem för att konflikter ska bli synliga; ge de som blir indragna i svårare konflikter tydliga besked om vart de kan vända sig för att få stöd (skyddsombud, HR-specialister, externt personalstöd, företagshälsovård, medling, visselblåsartjänst, etc.); samt ha upparbetade relationer och ramavtal med konsulter med specialistkompetens i konflikter.

Förhållningssätt till klienter – samsyn eller konflikt? inkl dialogverktyg

Thomas Jordan

Huvudförfattare: Thomas Jordan

Detta dialogmaterial innehåller fem arbetsblad som är fristående från varandra. Det är del tre av tre i slutleveransen av ett uppdrag som Thomas Jordan och Mikael Tengroth utfört på uppdrag av SiS. Uppdragets tre delar:

1. Rapport med fokus lärdomar från utvecklingen på Björkbacken
2. En början på en systematisk strategi för att bygga och underhålla robusta samarbetskulturer på SiS-institutioner för ungdomar
3. En uppsättning dialogmaterial bestående av 5 separata delar

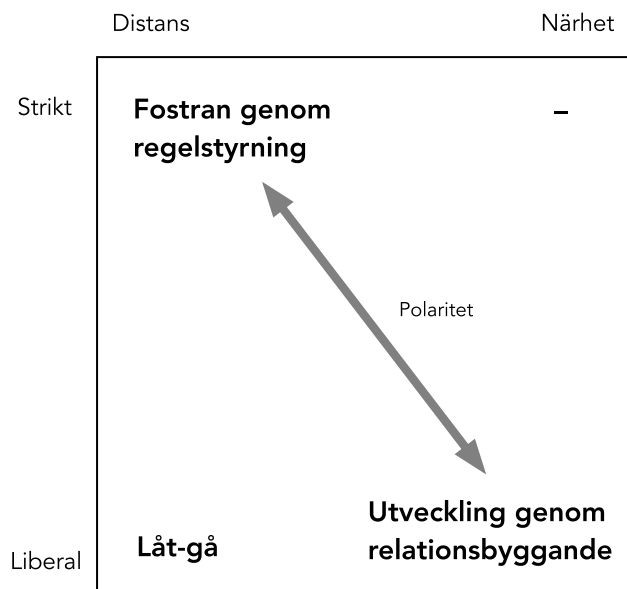
Titlarna på arbetsbladen i dialogmaterialet är:

- **Förhållningssätt till klienter: samsyn eller konflikt?**
- **Betydelsefulla behov vid SiS-institutioner**
- **Risikfaktorer och möjliga ogynnsamma organisatoriska förutsättningar**
- **Om polariteter**
- **Checklista för verksamhetsgenomgång: Strategier för en robust samarbetskultur**

Förhållningssätt till klienter: samsyn eller konflikt?

Det kan vara nog så svårt i vardagens arbete med intagna ungdomar att avgöra när man ska vara strikt med reglerna och när man ska vara lite mer flexibel, när man satsa på att bygga förtroende och när man ska värna auktoritet genom ett mer distanserat förhållningssätt. Den här spänningen kan dock förvärras om det i personalgruppen finns de som har mycket bestämda övertygelser om vilka förhållningssätt som är lämpliga. Det kan leda till konflikter och en illa fungerande verksamhet därför att personalgruppen inte är konsistent och därmed mer eller mindre saboterar för varandra.

I Teci Hills doktorsavhandling *Allians under tvång*, baserad på fältstudier på två SiS-institutioner, beskrivs två (eller tre) olika grundläggande synsätt på hur man bör arbeta i relation till de intagna ungdomarna. Figur 1 nedan ger en förenklad bild av tre synsätt som hon stötte på i sin studie. Jag har valt lite andra ord än Teci Hill och kallar det ena synsättet "Fostran genom regelstyrning" och det andra "Utveckling genom relationsbyggande". Det första kännetecknas av en övertygelse om att det är viktigt att strikt hålla på regler så att klienterna möts av konsistenta regler och lär sig inordna sig i sociala spelregler, samt att det är nödvändigt att hålla en social distans till ungdomarna. Det andra synsättet bygger på övertygelsen att om ungdomarna ska utvecklas så att de kan hitta en prosocial och fungerande plats i samhället så förutsätter de att man bygger positiva relationer mellan vuxen behandlingspersonal och ungdomarna som präglas av i alla fall ett visst mått av förtroende. Genom relationer kan klienten öppna sig för att lyssna på den vuxne, bearbeta sin problematik, få nya perspektiv och utveckla motivation att ändra sina liv.

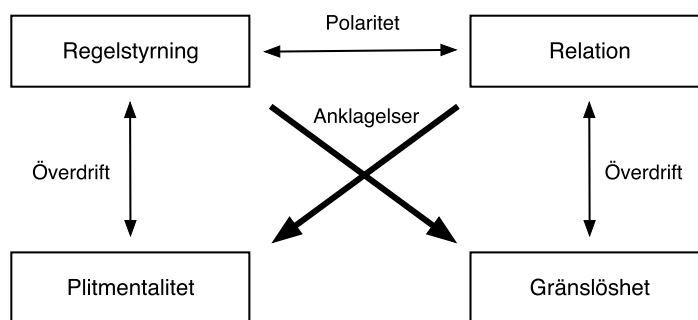


Figur 1: Tre synsätt på behandlingsarbete (anpassat efter Teci Hill)

SiS linje är att verksamheten ska bygga på det relationsbyggande synsättet. Dock finns behovet av att kunna upprätthålla ordning och säkerhet på institutionerna, så att man ibland som personal rör sig i riktning mot övre vänstra hörnet. Det kan också finnas medarbetare och personalgrupper som har en mer eller mindre utpräglad övertygelse om att fostran genom regelstyrning är en nödvändig strategi dels för att verksamheten ska fungera och inte urarta i kaos, dels för att man tror att det är fostran som ungdomarna behöver för att kunna komma på spår i livet. Om så är fallet så kanske det inte räcker med riktlinjer och fortbildningar för att det mer relationsorienterade synsättet ska genomsyra verksamheten, utan det behövs mer av en äkta dialog i personalgrupperna om vilka synsätt man kan ha och vilka egenskaper dessa synsätt har.

Den tredje positionen är väl egentligen inget synsätt, utan representerar att det kan finnas behandlingspersonal som i stort sett saknar engagemang och övertygelser. De arbetar på en institution mest för att försörja sig, och i värsta fall är de inriktade på att ta sig igenom arbetspasset så smidigt som möjligt, utan att hamna i besvärliga situationer.

Som nämnts ovan kan det utvecklas spänningar och konflikter inom personalgrupper om det finns starka övertygelser om hur man bör förhålla sig för att denna utmanande verksamhet ska fungera väl. Det är ju inte så att dessa olika synsätt är ömsesidigt uteslutande. En välfungerande institution har hittat ett sätt att integrera de olika förhållningssätten, så man drar nytta av båda. Men man kommer inte ifrån att det finns en spänning mellan regelstyrning och relationsbyggande, och därmed är det naturligt att olika medarbetare har olika inställningar och/eller gör olika bedömningar av hur man bör agera i enskilda situationer. Figur 2 nedan är en "värdekvadrat", som illustrerar hur det kan bli om det finns grupper som är starkt övertygade om ett av synsätten och uppfattar att det andra synsättet är skadligt för att kunna genomföra en välfungerande verksamhet. Om detta händer kan det få allvarliga konsekvenser för en institution.



Figur 2: Värdekvadrat – Risk för polarisering och konflikt mellan synsätt

Dialog om behandlingsansatser

Detta material är avsett att användas som underlag för samtal i arbetsgrupper om dels hur man allmänt ser på behandlingsansatser, dels om hur man hittar en avvägning mellan regelstyrning och relationsbyggande.

På nästa sida finns en figur som beskriver tankefigurer och förhållningssätt som representerar två rätt olika synsätt. Det är inte säkert att man känner igen sig själv helt i någon av kolumnerna, eller båda, men kanske i vissa delar. Läs igenom texten och tänk efter vad du själv har för inställningar och övertygelser.

Turas sedan om att berätta vad det väcker för tankar hos er. Frågor man kan ha som utgångspunkt:

- Finns det spänningar i personalgruppen som har med de beskrivna synsätten att göra?
- Förekommer situationer där de två synsätten hamnar i konflikt med varandra?
- Har du starka övertygelser om hur man bör förhålla sig för att arbetet med klienterna ska fungera så bra som möjligt?
- Finns det tankefigurer bland punkterna som du är kritisk emot?
- Finns det någon formulering som innebär en infallsvinkel du inte tänkt på förut?
- Har du farhågor kring vissa av synsätten och förhållningssätten?
- Går det att dra nytta av båda synsätten i verksamheten? Om ja, vad är förutsättningen för att kunna integrera båda synsätten i arbetet?

En möjlig variation, om man vill just fokusera på grundläggande synsätt, är att peka ut en linje på golvet tvärs över rummet man är i, där de två synsätten som beskrivs i detta material utgör varsin ända av linjen. Därefter ber man medarbetarna att ställa sig på linjen där de känner att deras synsätt hör hemma, längre ut mot kanten eller närmare mitten. Man kan därefter fråga var och en hur de tänkte när de valde sin placering.

	Fostran genom regelstyrning	Utveckling genom relationsbyggande
Förändringsteorier	<ul style="list-style-type: none"> • Om man konsekvent infordrar efterlevnad av tydliga regler lär sig ungdomarna att bete sig socialt. • Om alla klienter måste följa samma regler och alla blir lika behandlade blir det lättare för klienterna att förstå vad som gäller och anpassa sig efter det. • Om man som personal uppträder korrekt, föredömligt, med hög moral och med god självbehärskning blir man en rollmodell för klienterna. • Genom belönings- och bestraffningssystem kan man förstärka resp. försvaga klienternas goda resp. dåliga beteenden. • Om behandlaren uppträder schysst mot klienten så kommer klienten att tycka om behandlaren och därmed ta efter dennes beteende. • Om behandlaren involverar sig känslomässigt i relation till enskilda klienter blir det svårt att upprätthålla respekt för auktoritet och regler, vilket klienterna behöver. • Om klienter blir känslomässigt beroende av personalen blir det svårare för dem när de lämnar avdelningen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Om man kan bygga en god relation med individen så kommer klienterna att bli mer benägna att lyssna på personalen, utveckla tillit till vuxna, våga bli mer öppna med egna problem och önskemål, samt be om hjälp. • Om man bemöter klienten med respekt ökar klientens benägenhet att visa respekt tillbaka. • Om klienterna bättre förstår hur egna känslor i olika situationer styr handlandet får de möjlighet att välja mindre destruktiva beteenden utanför institutionen. • Om man bemöter varje klient efter dennes behov skapas förutsättningar för en djupare och mer personlig kontakt. • Om man möter klienten på dennes villkor kan det uppstå en positiv relation till den vuxne, som kanske kan överföras till andra vuxna.
Förhållningssätt	<ul style="list-style-type: none"> • Införda att klienter efterföljer samma regler och rutiner som alla andra. • Var noga med att hålla på regler till punkt och pricka. • Behandla alla klienter på samma sätt. • Värna om vuxen auktoritet genom att hålla behörig distans till ungdomarna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyssna, fråga och konfrontera konstruktivt; vara närvarande, förstående och tolerant. • Enskilda samtal med klienten, där man kan bearbeta olika saker. • Anpassa bemötande till den enskilda klientens situation och behov. • Genomföra aktiviteter tillsammans med klienterna. • Bemöta klienter lågaffektivt för att förebygga eskalation, respektive deeskalera.
Mål	<ul style="list-style-type: none"> • Att klienterna och personalen har en säker tillvaro på avdelningen: i möjligaste mån fri från hot, våld och konflikter. • Att klienterna är förmögna att anpassa sig till samhällets normer för hur man ska bete sig mot sina medmänniskor. • Att klienterna gjort erfarenheten att det finns vuxna som är schyssta och som man kan respektera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Att klienterna utvecklat hopp och motivation att ta tag i sina liv på konstruktiva sätt. • Att klienterna utvecklat mer självinsikt i egna känslor, reaktioner, drivkrafter och tolkningsmönster. • Att klienterna utvecklat sociala färdigheter, t.ex. stärkt impuls kontroll, mer konstruktiva sätt att hantera konflikter och bygga relationer. • Att klienterna stärkts i sin tro på att det finns vuxna som man kan lita på och som vill dem väl.

Dialogmaterial: Betydelsefulla behov vid SiS-institutioner

Detta material är avsett att kunna användas som utgångspunkt för lösningsinriktade dialoger mellan behandlingspersonal, arbetsledare och chefer i samband med ett avdelnings- eller institutionsmöte. Kärnan är figuren nedan som listar olika behov som kan vara viktiga för de fyra kategorierna Myndigheten (företrädare av huvudkontor och verksamhetskontor); Chefer (institutionschefer och avdelningsföreståndare); Medarbetare (behandlingsassistenter, behandlingspedagoger och andra); samt Klienter (de intagna).

Att ta sin utgångspunkt i just "behov" är ett beprövat sätt att främja ömsesidig förståelse och ett konstruktivt klimat för att utveckla arbetsmiljön. Vi människor har i grunden samma mycket begripliga behov, men det finns variationer i vilka behov som står i förgrunden i den enskilda situationen.

Förslagsvis gör man så här:

- Mötesledaren inleder med att förklara syftet: att gemensamt reflektera över om det finns behov som inte kommer till sin rätt, skapa ömsesidig förståelse för olika parter behov, samt se över vad som kan göras för att säkra att olika parter i rimlig grad kan få sina behov tillgodosedda.
- Om antalet deltagare är större än sju delar man in sig i grupper om 4–6 personer. Då syftet är att föra dialog är det önskvärt att chefer deltar aktivt.
- Gå i grupperna igenom de fyra kolumnerna med behov. Håller ni med om det som står där? Saknas något i listorna på behov?
- Samtala om huruvida det finns behov som upplevs komma i kläm. Anteckna dessa.
- Samlas i storgrupp (om samtalen fördes i flera grupper) och dela med er av slutsatserna.
- I den mån ni identifierat behov som inte i rimlig grad tillgodoses, pröva om det beror på att det finns en värdekonflikt eller spänning i relation till *andra* behov, som inte utan vidare kan lösas. Försök att inte hamna i kravställande där någon annan ska lösa problemen som identifierats, utan överlägg vilka realistiska åtgärder som kunde förbättra situationen.
- I mån av möjlighet: gör en överenskommelse om vad som ska göras, vem som är ansvarig och när det ska ske. Det kan handla om att någon (då inte med nödvändighet chef) åtar sig att se till att förslaget/temat tas vidare.

Det handlar dock inte bara om att identifiera konkreta åtgärdsbehov och åtgärda dessa, utan också om att genom dialog stärka ömsesidig förståelse och medvetenhet, vilket kan bidra till ett öppet och problemlösande klimat.

Betydelsefulla behov i SIS-institutioner (exempel)

Myndigheten	Chefer	Medarbetare	Klienter
<ul style="list-style-type: none"> – God kvalitet på behandling/vistelse – Trygghet för och korrekt bemötande av intagna; hög grad av professionalitet – Säkerhet, god och hållbar arbetsmiljö för anställda – Hållbar arbetsmiljö för chefer – Efterlevnad av lagar/regelverk – Förhindra avvikningar – Styrbarhet, inklusive god förmåga att vara en lärande organisation – Kontroll: god insyn i institutionernas verksamhet, ekonomi och resultat; inklusive missförhållanden – Gott rykte 	<ul style="list-style-type: none"> – Rimlig arbetsbörda och hållbar arbetsituation – Stöd kring administration, bemanning, regelverk, arbetsledning – Begriplighet vad gäller förväntningar, regelverk, rutiner – Rimlig grad av kontroll över antal intagna, bemanning, ekonomi – Kunna lita på att medarbetare lever upp till förväntningar på arbetsinsats och medarbetarskap – Kunna känna att man gör ett meningsfullt arbete med god kvalitet – Kunna bedriva kvalitetsutvecklingsarbete 	<ul style="list-style-type: none"> – Fysisk säkerhet – Lugn och stabilitet på avdelningen – Kontroll: känna att arbetet är hanterbart och styrbart – Kunna känna att man gör ett meningsfullt arbete med god kvalitet – Kunna ge de intagna det man upplever att de behöver – Tillit till kollegor / arbetsgrupp – God psykosocial arbetsmiljö/ psykologisk trygghet – Stöd vid utmanande situationer – Goda arbetsvillkor: lön, arbetstider, arbetsbelastning – Begriplighet: klarhet om förväntningar, förhållningssätt – Få erkännande för insatser – Ha möjlighet att arbeta på det sätt man tror på 	<ul style="list-style-type: none"> – Trygghet; inte bli utsatt för kränkningar av andra klienter eller personal – Stimulans i form av engagerande aktiviteter – Stöd att hantera problematiska känslor, situationer – Positiv och respektfull vuxenkontakt, personal som bryr sig – Rättvisa, begriplighet och förutsägbarhet – Autenticitet från personalen – Kunna lita på givna löften – Flexibilitet i relation till särskilda omständigheter och behov – Väl fungerande skola – Tillgång till sjukvård – Möjlighet till kontakt med omvärlden

Risikfaktorer och möjliga ogynnsamma organisatoriska förutsättningar

SiS-institutioner ställs ibland inför mer eller mindre svårpåverkade förutsättningar som kan utgöra risker för att kunna upprätthålla god kvalitet och en så god arbetsmiljö som möjligt. Det finns stora skillnader i förutsättningar bland institutionerna, men här listas ett antal olika typer av riskfaktorer som vi vet förekommer.

Hot och våld

Denna riskfaktor är så självklar att den finns i allas medvetande och det finns många genomtänkta strategier som syftar till att skydda personal och klienter från hot och våld. Utöver temats allmänna relevans kan det vara befogat att göra riskbedömningar av mer långsiktiga trender, som t.ex. problematik kring klienter som ingår i kriminella nätverk med stort våldskapital.

Svårigheter att rekrytera behandlingsassistenter med önskad kompetens

Arbetet som behandlingsassistent på en institution med tvångsvård kräver idealt sett både god kompetens i form av kunskap och metodik och personlig lämplighet vad gäller att kunna hantera utmanande situationer med klienter. "Utbudet" av personer med den önskvärda kompetensprofilen varierar starkt i olika delar av landet, vilket kan leda till att man hänvisas till att anställa personer med begränsad kompetens och erfarenhet, respektive med avsaknad av önskade personegenskaper. Detta kan leda till en rad problem, så som bristande engagemang och passivitet, osäkerhet, oprofessionellt agerande, brist på konsistens i förhållningssätt, högre arbetsbelastning på erfaren personal och därmed ökad risk för incidenter, suboptimal kvalitet och hög personalomsättning.

Svårigheter att hitta vikarier med kort varsel

Kombinationen av (1) arbetsförhållanden präglade av betydande risker för hot- och våldssituationer och andra belastande situationer; (2) regelverk som föreskriver att riskbedömningar måste göras och ensamarbete vid risksituationer inte får äga rum; och (3) svårigheter att med kort varsel kalla in vikarier vid bortfall av ordinarie personal kan leda till situationer där det är omöjligt att upprätthålla föreskriven och önskad arbetsmiljö och kvalitet.

Starka preferenser bland behandlingsassistenter för långa arbetspass och därmed långa ledighetsperioder

Det förekommer att en viktig anledning till att personer tar anställning vid en institution är möjligheten att ha långa ledighetsperioder genom att arbeta mycket långa arbetspass. Ur kvalitets- och arbetsmiljösynpunkt är detta ogynnsamt, eftersom riskerna för oprofessionellt agerande ökar om behandlingsassistenter är trötta efter ett långt pass, särskilt på kvällarna när klienterna ska gå till sängs. Om det är svårt att rekrytera personal kan det för ledningen vara ett svårt avvägande att driva igenom scheman med kortare arbetspass och därmed riskera att behandlingsassistenter säger upp sig eller att personer som söker tjänster väljer att inte tacka ja till erbjuden tjänst p.g.a. arbetstiderna.

Personal med starka lojalitetsband till varandra p.g.a. privata relationer

Institutioner som ligger på landet eller i små orter långt ifrån större städer har ibland många anställda som är rekryterade bland lokalbefolkningen och som därmed ingår i sociala nätverk utanför arbetsplatsen. Kanske har man just rekryterat personal genom personliga kontakter. Detta kan innebära att man har lojalitetsband till kollegor som kan göra det mycket svårt att ingripa i relation till kollegor som betar sig oprofessionellt eller på andra sätt bryter mot regelverk och normer. Sådana förhållanden innebär särskilda utmaningar för att kunna upprätthålla god professionalitet och kunna kraftfullt hantera avvikelser.

Skyldighet att ta emot placeringar även i pressade situationer

Arbetsförhållandena på en avdelning kan variera väldigt mycket beroende på vilken problematik intagna klienter har. Situationen kan vara mycket krävande och svårhanterlig även om man har färre klienter än normen, om det finns klienter med särskild problematik. Om man då är förpliktigad att ta emot nya klienter kan det uppstå mycket svåra och utmanande situationer.

Blandning av klienter med mycket olikartad problematik

Om man på en avdelning har klienter med mycket olikartad problematik (t.ex. ungdomar som begått svåra våldsbrott, självmordsbenägna ungdomar, traumatiserade klienter p.g.a. övergrepp, ungdomar med missbruksproblematik, ungdomar med olika typer av neuropsykiatriska funktionsnedsättning) kan det uppstå extra svårbemästrad dynamik. Dels därför att klienterna triggas varandra på olika sätt, dels därför att personalen inte kan ha specialkompetens för att bemöta alla olika typer av problematik, dels för att olika typer av klienter behöver olika sorters förhållanden för att må så bra som möjligt. Det finns alltså starka skäl att ha avdelningar med särskild profil, vilket kanske inte alltid är praktiskt möjligt.

Olämpliga lokaler och olämplig utemiljö

Om det saknas möjligheter för klienter att dra sig undan genom att tillgång till olika rum när situationer blir påfrestande kan det uppstå snabbt eskalerande situationer med starka affekter och svårbemästrade konflikter. Om det dessutom inte finns tillgång till utemiljöer med goda möjligheter till olika typer av utomhusaktiviteter så är riskerna större för en ogynnsam gruppdynamik.

Översyn av särskilda riskfaktorer

Särskilda riskfaktorer för institutioner	Åtgärdsbehov ej relevant – stort	Åtgärd
Hot och våld	0 1 2 3	
Svårigheter att rekrytera behandlingsassistenter med önskad kompetens	0 1 2 3	
Svårigheter att hitta vikarier med kort varsel	0 1 2 3	
Starka preferenser för långa arbetspass och därmed långa ledighetsperioder	0 1 2 3	
Personal med starka lojalitetsband till varandra p.g.a. privata relationer	0 1 2 3	
Skyldighet att ta emot placeringar även i pressade situationer	0 1 2 3	
Blandning av klienter med mycket olikartad problematik	0 1 2 3	
Olämpliga lokaler och olämplig utemiljö	0 1 2 3	

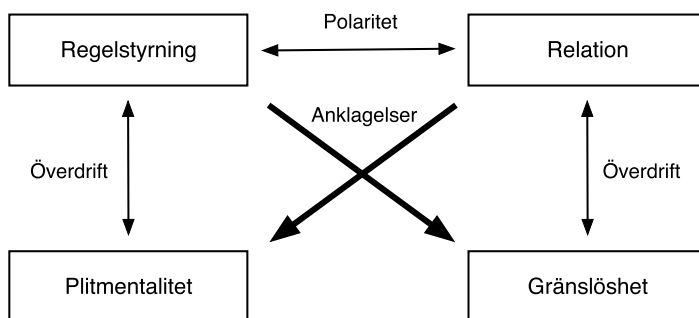
Om polariteter

Med "polariteter" menas här en spänningsrelation mellan två mål, värden, principer eller synsätt som inte utan vidare låter sig förenas harmoniskt, men där det finns goda argument för båda ändarna av polariteten.

Exempel på vanligt förekommande polariteter i organisationer är:

god kvalitet	-	låga kostnader
central styrning	-	lokalt handlingsutrymme
kontroll	-	frihet
följa fastlagda regler	-	kunna anpassa till situationen
uppnå ambitiösa mål	-	ha en rimlig arbetsbelastning
kunna bestämma och bli åttlydd	-	bygga goda relationer
stabilitet och fokus på kärnuppdraget	-	utveckling och förändring
uppfylla närliggande mål	-	uppfylla långsiktiga mål

Det finns alltid polariteter i en verksamhet. Om man inte har en ständig dialog med medvetenhet om att det finns något värdefullt i båda polerna uppstår det lätt konflikter, eller i alla fall spänningar därför att olika parter blir upptagna med att värna och förespråka de värden och mål som finns i den ena polen. Figuren nedan visar ett exempel på hur en naturlig polaritet kan utvecklas till en destruktiv polarisering: lägerbildning och stereotypisering.



Dialogmaterial om polariteter

Följande material är avsett att kunna användas i personalgrupper som stöd för att kunna reflektera gemensamt kring eventuella obalanser (en pol tränger undan den andra), meningsskiljaktigheter och möjligheter att hitta gemensamma synsätt på hur respektive polaritet kan hanteras.

Vi har identifierat ett antal polariteter som behöver hanteras inom SiS-institutioner. De är säkert ingen överraskning för läsaren, men det kan vara värdefullt att formulera dem så tydligt som möjligt.

Gå igenom de olika polariteterna som listas nedan. Bedöm om de är relevanta för er. Beskriv också om du/ni tycker att det finns obalanser, så att en sida kommer i kläm till följd av en överbetoning av motstående sida.

Polariteter vad gäller resursfördelning

Resurserna, vad gäller pengar, personal och tid, är begränsade och det är nödvändigt att göra prioriteringar.

Å ena sidan ...		Å andra sidan ...	Åtgärdsbehov ej relevant – stort
Tjänster som behandlings- assistenter	↔	Tjänster för administrativt stöd	0 1 2 3
Fasta tjänster (kontinuitet, men bundna resurser)	↔	Timanställda (flexibilitet men svag kontinuitet och svagare kompetens)	0 1 2 3
Chefers närvaro i arbetsgruppen	↔	Chefers arbete med administration	0 1 2 3
Tid för möten och utvecklings- aktiviteter	↔	Tid för närvaro med klienterna	0 1 2 3
Tid för utvecklingsarbete	↔	Tid för behandlingsarbete	0 1 2 3

Polariteter vad gäller strukturfrågor

Å ena sidan ...		Å andra sidan ...	Åtgärdsbehov ej relevant – stort
Arbetsscheman med långa arbetspass och lång ledighet – attraktivt för vissa	↔	Arbetsscheman med kortare arbetspass och mer utvilad personal	0 1 2 3
Specialisering av avdelningar	↔	Kunna ta emot alla typer av klienter	0 1 2 3

Polariteter vad gäller förhållningssätt

Å ena sidan ...		Å andra sidan ...	Åtgärdsbehov ej relevant – stort
Hålla strikt på regler – ge struktur, och fostra till att följa regler	↔	Vara flexibel och tillmötesgående – skapa goodwill för goda relationer	0 1 2 3
Tvinga klienterna att delta i aktiviteter	↔	Motivera klienterna att delta i aktiviteter	0 1 2 3
Prioritera personalens säkerhet	↔	Prioritera att klienter känner att personal har förtroende för dem	0 1 2 3
Kontroll och sanktioner gentemot personal vid avvikelser	↔	Stöd och goda relationer ledning-personal	0 1 2 3
Lyfta resp. anmäla problem och avvikelser	↔	Undvika dåligt rykte	0 1 2 3
Fokus på egna avdelningen	↔	Fokus på institutionen som helhet	0 1 2 3

Polariteter vad gäller strukturfrågor

Å ena sidan ...		Å andra sidan ...	Åtgärdsbehov ej relevant – stort
Klienterna behöver fostras – distans och lika för alla	↔	Goda relationer är förutsättning för god behandling	0 1 2 3
Viktigt med fasta regler	↔	Viktigt med flexibilitet och situationsanpassning	0 1 2 3

Checklista för verksamhetsgenomgång:

Strategier för en robust samarbetskultur

Checklistan är avsedd att användas för årlig översyn av förutsättningarna för väl fungerande samarbete vid en verksamhet (en enhet inom en organisation eller hela organisationen). Översynen kan göras som del av en "organisatorisk och social skyddsron" där ansvariga chefer, skyddsombud och andra företrädare för medarbetarna medverkar, eller där all berörd personal deltar i en självvärdering i samband med en planeringsdag eller liknande.

Ringa in en siffra på skalan 1–5.

1. Finns det olösta frågor (kring t.ex. arbetsvillkor, arbetssätt, resursfördelning, roller, rutiner, prioriteringar) och/eller varaktigt missnöje på arbetsplatsen som leder till frustration och påverkar verksamheten negativt?

Inget åtgärdsbehov Stort åtgärdsbehov

1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

2. Finns det frågor där det råder oklarhet om vem som är ansvarig respektive vilka befogenheter man har att själv fatta beslut?

Inget åtgärdsbehov Stort åtgärdsbehov

1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

3. Upplevs arbetsplatsens olika typer av möten fungera väl som forum där man kan ta upp och finna lösningar på problem?

Inget åtgärdsbehov Stort åtgärdsbehov

1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

4. Får medarbetarna den information de behöver för att ha god insyn i verksamhetens förutsättningar?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

5. Fungerar uppföljningen av tidigare fattade beslut och överenskommelser väl?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

6. Fungerar medarbetarsamtalen väl som forum för att benämna och lösa problem?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

7. Finns det väl fungerande former för återkoppling kollegor emellan och i båda riktningar mellan medarbetare och chef?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

8. Finns det väl fungerande former för att med lämpliga tidsintervall utvärdera hur samarbetet och verksamheten fungerar?

Inget åtgärdsbehov Stort åtgärdsbehov
1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

9. Tar medarbetarna på arbetsplatsen ansvar för att bidra till en väl fungerande verksamhet genom ett konstruktivt, lösningsorienterat agerande (gott medarbetarskap)?

Inget åtgärdsbehov Stort åtgärdsbehov
1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

10. Fungerar introduktionen av nya medarbetare väl?

Inget åtgärdsbehov Stort åtgärdsbehov
1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

11. Finns det väl fungerande former för att ta fram planer för enhetens och enskilda medarbetares utveckling?

Inget åtgärdsbehov Stort åtgärdsbehov
1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

12. Har chefer den information de behöver om regelverk, arbetsrätt, rutiner, etc. för att kunna "göra rätt" respektive tillgång till det stöd de rimligen behöver i form av kompetensutveckling, handledning och tydlig reglering av ansvar, befogenheter och förväntningar?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1

2

3

4

5

Förslag på åtgärder:

13. Finns det former för att regelbundet samtala kring och utveckla gemensamma normer och värderingar i arbetsgrupper?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1

2

3

4

5

Förslag på åtgärder:

14. Saknas det på något väsentligt område tydliga riktlinjer, principer eller handlingsplaner för hur meningsskiljaktigheter och samarbetsvårigheter bör hanteras, inklusive när medarbetare anser sig utsatta för kränkande särbehandling, sexuella trakasserier, diskriminering, etc.?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1

2

3

4

5

Förslag på åtgärder:

15. Finns tillräcklig klarhet vad gäller befogenheter att fatta avgörande beslut och säkerställa att de efterlevs när det inte går att nå fram till samförstånd mellan olika parter?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

16. Upplever medarbetarna att de har någonstans att vända sig när det uppstår samarbetsvårigheter som inte går att lösa i direkta samtal med den andra parten?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

17. Finns en välfungerande skyddskommitté som fungerar som forum för att lyfta arbetsmiljöfrågor och söka lösningar?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:

18. Finns välfungerande rutiner för att hantera arbetsmiljöproblem, så som medarbetare som utsätts för hot och våld?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1 2 3 4 5

Förslag på åtgärder:
