

# Från förvaring till förvandling

I samband med att jag coachade en verksamhetschef för ett gruppboende fick jag vara med om en märkbar utveckling. Chefens överordnade ringde mig och berättade att chefen i fråga var ny sedan några månader och att hon behövde stöd i handledningen av personalen kring en specifik brukare på boendet.

Jag tog mig an uppdraget och samtalade med chefen för att få hennes syn på situationen.

”Jag vet inte riktigt vad jag ska säga”, började hon. ”Det är en bra verksamhet på så sätt att personalen kommer i tid, skriver arbetsanteckningar och är lojala och engagerade. Precis innan jag tog över gjordes en medarbetarundersökning och en ledarskapsundersökning, och båda fick höga betyg. Det är mycket låg sjukfrånvaro och vi har bra tillgång på vikarier.”

”Det låter ju verkligen bra”, sa jag. ”De verkar gilla varandra med andra ord, även chefen, i alla fall den tidigare. Hur länge har du varit deras chef?”

”Jag tillträdde för ungefär fyra månaders sedan. På papperet kan man tycka att det borde vara en bra enhet, men jag är inte helt säker. Som du kanske vet finns det en Lex Sarah kring en av brukarna, Åsa.”

”Ja, jag hörde det”, sa jag. ”Kan du börja med att beskriva bakgrunden till den?”

”Jag har som sagt bara varit här i fyra månader, men vad jag förstår så var det tokigt redan från start med Åsa. Hon dricker tydligen mycket på helgerna och kan då bli väldigt berusad och utåtagerande.”

”Blir hon även utåtagerande så att det påverkar de övriga brukarna på boendet?”

”Ja, på helgerna är ju alla hemma, så om hon kommer ut och är full eller börjar röka så kan det bli liv i luckan. De andra blir rädda för henne när hon börjar skrika och ha sig.”

”Och nu finns det en Lex Sarah för att medarbetarna tycker att situationen är ohållbar?”

”Ja, sen jag kom hit har medarbetarna på personalmötena bara talat om hur dålig helgen har varit eller hur illa situationen sköts av mig eller organisationen i övrigt. De vill ha handledning, mer personal eller, allra helst, att hon flyttar. De säger att Åsa själv vill flytta och att hon borde vara i sin fulla rätt att få göra det.”

”Okej, vad är det som fungerar då?” frågade jag.

”Ja, det märkliga är att hon klarar av veckorna mycket bra. Hon går själv till sin dagliga verksamhet och fixar det mesta. Åsa är en charmant kvinna med mycket humor och väldigt kapabel att tänka klart och logiskt. Hon tränar en kväll i veckan på ett gym, och hon går dit självmant och utan ledsagning.”

”Så, vad är problemet?”

”Problemet är att jag varje måndag morgon får höra en redogörelse för hur dålig helgen har varit. Sen sitter de på varje personalmöte och nästan bara ältar och ältar situationen.”

”Och vad är din uppfattning? Vad önskar du?”

”Jag är osäker”, sa hon. ”Åsa kanske är felplacerad, men jag skulle önska att de kunde fokusera mer på vad vi kan göra. I stället vill de ha en handledare med specifik kunskap om hennes funktionsnedsättning och alkoholmissbruk. Var hittar man en sådan?”

”Nja, det är nog inte helt lätt. Men jag undrar lite, du är ju chef. Vad betalar du dem för att göra?”

”Hur menar du?”

”Jag undrar om du vet vad de gör hela dagarna och om du är beredd att betala för det?”

Hon såg fundersam ut. ”Vad menar du?”

”Har alla brukare en genomförandeplan?”

”Ja!”

”Är du nöjd med innehållet?”

”Inte helt säker på det. Ska jag var ärlig har jag inte hunnit läsa alla ordentligt.”

”Okej, börja med att göra det. Läs också beställningen för var och en, så pratar vi vidare utifrån det nästa gång. Fråga dina vikarier hur de vet att det gör ett bra jobb, vad som hjälper dem att veta vad de ska göra hela dagarna.”

Verksamhetschefen verkade nöjd över att äntligen ha fått stöd och hjälp med starta denna förändringsprocess. Jag bjöd in mig själv till nästa personalmöte för att kunna ta del av personalens synpunkter och reflektioner över vad chefen skulle ha att säga.

Stämningen var tryckt. Det hördes lite nervösa skratt och jag upplevde en nästan spelad vänlighet. Det kändes nästan som om gruppen var sin egen chef och den verkliga chefen mer ett bihang.

När chefen och jag kom hade medarbetarna redan hunnit sätta sig på sina platser. Vid ena änden av bordet låg tre tjocka pärmar som ett tydligt tecken på var gruppen ansåg att chefen skulle sitta.

”Okej, bra att alla kunde komma”, började chefen. ”Ni får gärna ta för er av fikabrödet.” Hon började flytta runt lite bland pärmarna.

En av medarbetarna kommenterade detta direkt.

”Jag kan tycka att det är onödigt med en sådan kostnad och vi kanske ska tänka på att välja frukt i stället.”

Chefen såg på medarbetaren, men lät det bero. Hon var tydligt berörd av denna motvilja mot det goda fikabrödet. Vem var det som var chef egentligen? Hon ställde sig upp och försökte uppbringa lite självförtroende.

## **Medarbetargruppen är plötsligt i strålkastarljuset**

Chefen fortsatte: ”Jag har i alla fall gjort en del saker sedan vi sågs sist. Jag har bland annat läst alla genomförandeplaner och där finns en hel del att göra. Jag har också läst alla beställningar. Men först vill jag berätta hur våra vikarier har svarat på min fråga hur de vet vad de ska göra här hela dagarna och när de vet att de har gjort ett bra jobb”.

Gruppen var märkbart berörd av denna fokusändring. De var uppenbarligen inte vana vid att hamna i strålkastarljuset. Helt plötsligt handlade diskussionen om dem och inte om brukarna. En av de manliga medarbetarna frågade irriterat:

”Vad menar du” Har du gått bakom ryggen på oss och frågat dem hur de tycker att vi jobbar här?”

”Nej, jag undrade själv vad de gör här på dagarna, vad jag betalar för och varför de gör det de gör.”

”Vad svarade de då?” frågade han, fortfarande lika irriterad.

”Gissa.”

”Ingen aning!”

”De sa att de följer tidboken, att de kollar i den på morgonen för att veta vad de ska göra. När de har gjort klart en syssla bockar de av i tidboken och då vet de sen i slutet av dagen att de har gjort sitt jobb.”

Gruppen lyssnade och visste inte hur de skulle reagera. Var det något fel med vikariernas svar, borde det vara något mer? De väntade på fortsättningen.

”Så här är det”, sa chefen. ”Vi har ett antal vikarier som följer alla uppsatta rutiner. De lagar mat, ger medicin, städar, handlar och tvättar. Inget mer! Men en av vikarierna tillade att när Åsa var nykter en gång hade hon valt att baka bullar åt henne. Åsa verkade uppskatta det väldigt mycket, så vikarien har gjort det flera gånger. Hon ursäktade sig och frågade om det var okej att hon hade gjort det. Jag svarade att det naturligtvis är bra att hon följer rutinerna, men att det är bullbakandet som jag vill betala för. För det är när ni har identifierat vad en brukare önskar och gör något med den informationen som ni gör ett bra jobb. Så ska vi göra med alla. Om ett år kommer jag att fråga alla vikarier igen och då vill jag ha svar som inte bara handlar om vilka rutiner de följer. Jag vill också veta vilka saker de gör utifrån att ni som ordinarie personal har tagit reda på varje brukares behov och önskemål.”

Gruppen var i chock. En av medarbetarna bröt tystnaden och den mycket tryckta stämningen:

”Det är säkert bra, men vi behöver ändå få veta om Åsa ska flytta eller inte och hur vi ska göra när hon super på helgerna. Det här håller inte längre. Vi har

inte kompetens för att kunna hjälpa henne. Hon har ett missbruk och vi kan inte ansvara för att hon inte skadar sig själv eller någon i personalen. Det går bara inte att stoppa huvudet i sanden och blunda för problemet.”

Medarbetaren hade rätt, men enbart med det synsättet skulle vi aldrig kunna vända situationen. Jag beslöt mig för att hjälpa chefen och ställde mig inför gruppen:

”Ni ska naturligtvis få besked om en eventuell flytt. Ni ska också få hjälp med hur ni ska göra i situationer då Åsa är för berusad. Vi ska tillsammans skapa riskanalyser och tydliga handlingsplaner. Men det som också behöver göras är en möjlighetsanalys. Vi kan inte bara fokusera på henne som ett problem. Vi behöver ta reda på vad alla kan bidra med innan något går snett. Vi ska bli proffs på att erbjuda aktiviteter under veckorna när hon inte super. Från och med nu upprättar vi ett dokument där ni skriver ner saker som ni har gjort och som ni upplever att Åsa gillar. Eller idéer på sådant som ni tror att hon skulle gilla och som ni tycker att vi ska testa.”

Förändringsprocessen var i rullning. Alla kanske inte skulle uppskatta det nya synsättet, men nu fanns det något för chefen att utgå ifrån och utvärdera under de kommande personalmötena. Efter personalmötet samtalade chefen och jag om hur hon tyckte att det hade gått.

”Hur kändes det?” frågade jag.

”Ja, vad ska jag säga”, svarade chefen. ”Det här var första gången som de inte ägnade sig åt att älta Åsa eller situationen under hela mötet. Men jag tror att de avskyr mig. Du såg väl, de såg inte direkt nöjda ut?”

”Nej, men samtidigt tror jag inte att alla i gruppen tycker samma sak. Det verkade som att några gillade det du sa. De har bara inte fått eller vågat tänka på vad som är möjligt.”

”Du har nog rätt”, funderade chefen. ”Det är fel av mig att klumpa ihop dem, jag behöver prata med dem en och en.”

”Bra, gör så. Ta individuella samtal och berätta för dem om hur du vill att de ska tänka. Men innan du gör det behöver du själv fatta ett beslut.”

”Jaha, vad är det?”

”Tror du själv på det här synsättet?”

”Ja, det gör jag!”

”Då tycker jag att du ska sluta leta annat boende till Åsa. Sätt ner foten och säg till gruppen att hon kommer att bo kvar. Säg att det här är hennes hem så länge hon själv vill. Är du med på det?”

## Det är klart Åsa ska bo kvar

Chefen såg på mig med nyvunnet självförtroende, sträckte på ryggen och räckte fram handen.

”Jag är med. Det är klart att Åsa ska bo kvar. Jag är bara besviken på mig själv för att jag inte har kört tydligare på den här linjen förut. Tänk alla möten jag har sprungit på under det senaste halvåret för att ta itu med olika anmälningar, för att reda ut om Åsa är ’felplacerad’ eller för att hitta alternativa boenden. Och alla dessa mejl till handläggaren om hur dåligt det har varit under helgen.”

”Jag tycker du ska ringa chefen för stadsdelen och berätta att nästa gång du hör av dig så är det för att berätta hur bra det går.”

Förändringen gick trögt, mycket trögt. Vid utvärderingen av dokumentet där alla i personalgruppen skulle skriva positiva saker visade det sig att det var helt tomt. Ingen hade skrivit något.

Chefen träffade medarbetarna en och en ytterligare en gång. Hon beskrev allvaret och konsekvenserna om de inte följde det nya synsättet och informerade om att det inte var fråga om någon flytt. Åsa var inte felplacerad utan i sin fulla rätt att bo kvar.

I samråd med chefen beslöt vi oss för att påbörja en förändringsresa. Så här tänkte vi oss att den skulle se ut:

<b>Vi vill gå från</b>	<b>till att i stället</b>
att tala om brukarna som ett problem	lyfta fram vad varje medarbetare faktiskt kan påverka
att tala om brukarna som en homogen grupp	se varje individs behov och önskemål
att någons "sunda förnuft" skulle råda	skapa rutiner och förhållningssätt utifrån lagstiftningen (LSS)
att beskriva hur situationen ser ut på varje personalmöte	börja tala om hur det skulle kunna bli
att önska att någon annan skulle lösa problemen	börja fundera över den egna yrkesrollen
att inte våga säga sin mening	se varandras olikheter som en resurs för att skapa en så bra verksamhet som möjligt
att fokusera på att behålla och försvara rigida rutiner	bejaka förändring och flexibilitet
att hantera "akuta" situationer	ligga steget före och fundera på vad vi kan göra innan något händer
att inte använda genomförandeplanen, avvikelshantering och social dokumentation	se verktygen som medel för att nå brukarens uppsatta mål