

Organisationens roll i stödet till personer med intellektuell funktionsnedsättning

Intervjuer med personal och chefer

Petra Björne och Ingrid Runesson

FoU-rapport 2022:1

ISBN 978-91-984693-3-2

Funktionsstödsförvaltningen



**Det är faktiskt människor vi jobbar med.
Det måste funka!**

Förord

Funktionsstödsförvaltningen i Malmö stad har under tre år medverkat i ett forskningsprojekt finansierat inom ramen för Fortes program för tillämpad välfärdsforskning. Syftet med projektet har varit att identifiera faktorer som påverkar möjligheter att tillgodose behoven hos personer med intellektuell funktionsnedsättning vars beteende upplevs som utmanande. Petra Björne, FoU-koordinator i förvaltningen, har forskat i nära samarbete med medarbetare och chefer. Denna FoU-rapport redovisar resultaten från den intervjustudie som ingått som en del av forskningsprojektet.

Uppdraget att tillgodose behoven hos personer med intellektuell funktionsnedsättning ställer stora krav på att organisation, organisering och ledarskap ger stöd till de medarbetare som arbetar närmst personer som tar emot stöd. En upplevelse av trygghet och goda relationer i en ändamålsenlig organisation kompenserar för den sårbarhet som är en del av vardagen i människostödjande yrken. Intervjuerna visar på behovet av att ta tillvara det engagemang och den kunskap som finns i verksamheterna, både hos medarbetare som arbetar nära aktuella brukare och första linjens chefer. Genom att involvera dem med brukarnära kunskap stärks brukarnas röster i förvaltningens beslutsprocesser.

Förvaltningen har påbörjat ett omfattande utvecklingsarbete som ska ytterligare stärka möjligheten till ett gott liv för de Malmöbor med funktionsnedsättning som har insatser enligt LSS och SoL. Målet är att bygga organisationen runt människan kallat Vårt kärnuppdrag. Det handlar om att främja funktionsförmågan hos personer med en fysisk, psykisk eller intellektuell funktionsnedsättning genom att förebygga fysisk och psykisk ohälsa, utanförskap och diskriminering och att bejaka den inneboende kapacitet som varje människa har att påverka sitt liv och sin framtid. Vi arbetar och ger stöd utifrån rätten att fungera i samhällslivets alla delar på lika villkor.

Den kunskap som finns i denna FoU-rapport är till god hjälp för att utveckla stödet till personer med intellektuell funktionsnedsättning. Resultatet kommer att vara till stor nytta för förvaltningens utveckling, men också för LSS-verksamheter runt om i landet. Jag vill rikta ett stort tack till de medarbetare och chefer som sin kraft och engagemang bidragit till underlaget.

Malmö, 15 november, 2022
Lotta Widén Odder
Förvaltningsdirektör

Innehållsförteckning

Förord	1
Innehållsförteckning.....	3
Sammanfattning.....	5
Bakgrund	7
Metod.....	10
Etikprövning och finansiering.....	10
Rekrytering.....	11
Begrepp.....	11
Forskningspersoner.....	12
Intervjuerna.....	13
Tillvägagångssätt	13
Intervjumetod.....	14
Analys.....	15
Redovisning av resultat.....	15
Metodreflektion.....	15
Resultat: personal	17
Ekonomi begränsar uppdraget.....	17
Förslag på lösningar.....	20
Den frånvarande organisationen.....	20
Förslag på lösningar.....	23
Vem leder arbetet?.....	25
Förslag på lösningar.....	28
Delaktighet i beslutsprocesser.....	30
Förslag på lösningar.....	34
Verksamhetens utformning.....	34
Förslag på lösningar.....	37
Resultat: Sektionschefer	38
Sektionschefens oklara roll.....	38
Förslag på lösningar.....	42
Administration före kvalitet	43
Förslag på lösningar.....	46
Att leda medarbetare.....	47
Förslag på lösningar.....	51

Diskussion	53
Ekonomi slår igenom på alla områden	53
LSS kärnvärden går förlorade.....	55
Vikten av en ändamålsenlig organisation	56
Trauma och trauma-informerat stöd.....	58
Slutsats.....	60
Rekommendationer.....	61
Avslutande reflektioner.....	62
Tack	63
Referenser	64
Bilaga 1	72
Bilaga 2	73

Sammanfattning

Direktarbetande personal och första linjens chefer i Malmö stads funktionsstödsförvaltning har deltagit i intervjuer i ett treårigt forskningsprojekt som finansierats inom ramen för Fortes program för tillämpad välfärdsforskning. Syftet har varit att identifiera faktorer i organisationen som underlättar eller hindrar möjligheten att möta behov hos personer med intellektuell funktionsnedsättning. Fokus för projektet har varit personer vars beteende upplevs som utmanande. Det kan handla om beteenden som riktar sig utåt, såväl personer som föremål, men också självska debeteenden.

Intervjuerna genomfördes i grupp med en problem-centrerad metod. En sådan metod innebär att deltagarna i intervjuerna deltar i att utforma och utveckla forskningsfrågorna utifrån sina erfarenheter och det som är viktigt i deras vardag. Det medger samskapande genom gemensam fördjupning och analys, och ger en god möjlighet för deltagarna att formulera sin kunskap och för forskaren att förstå det sammanhang som är av betydelse.

Forskning har visat att organisatoriska faktorer har stor betydelse för hur brukares behov tillgodoses, och hur stödet ges vid beteenden som utmanar. Sådana faktorer inkluderar exempelvis ledarskap och beslutsstrukturer, bemanning och stöd till direktarbetande personal, planering och uppföljning av stödet. Vidare är det väl belagt att människostödjande yrken är förknippade med en hög grad av stress, där rädsla för beteenden som utmanar ofta påverkar personalen mer än den faktiska förekomsten. En organisation som upplevs som ändamålsenlig, trygg och stödjande minskar den sårbarhet och upplevelse av utsatthet som annars kan leda till personalomsättning, sjukskrivningar och utbrändhet.

Personalen berättar i intervjuerna om en vardag som präglas av hänvisningar till ekonomi. Den påverkar exempelvis möjligheter till fysiska anpassningar, personalkontinuitet och utveckling av kompetens och verksamhet. Samtidigt har personalen ingen överblick över ekonomin, och kan därför inte bidra till överväganden och prioriteringar utifrån sin kunskap om vardagen. I denna vardag kändes organisationen och även första linjens chef som frånvarande. Personal menade att stöd ofta saknades, och att ett fokus på ekonomi och beslutsstrukturer som inte gick att påverka gjorde att brukares behov upplevdes underordnade organisationens strukturer.

Cheferna menade att de hade en otydlig roll som de på flera sätt fick utveckla själva. Generellt var åsikten att administrativa rutiner inte bidrog till kvaliteten, främst för att de var alltför omständliga. Det väckte frustration att administrativ kvantitet tycktes prioriteras av organisationen framför

kvalitet i det brukarnära stödet. Det gjorde att de uppfattade att beslutsmandatet för en chef blev oklart.

Rapporten sammanfattar resultaten i några rekommendationer. Verksamheter som vänder sig till personer med intellektuell funktionsnedsättning bör ha ett fokus på att skapa en ändamålsenlig organisation för att förebygga traumatiska upplevelser både för personal och brukare. Då krävs en traumainformerad organisation som skapar trygghet, förutsägbarhet och möjlighet att påverka, och därigenom stödjer kontinuitet och långsiktig hållbarhet. Det skulle underlätta de goda berättelser som behövs för rekrytering, bemötande och verksamhetsutveckling. Chefer som har tydliga roller och mandat bör ge information och föra en dialog om verksamhetens (ekonomiska) förutsättningar. Det skulle göra det möjligt att involvera personal i prioriteringar och långsiktig planering, vilket skulle innebära att beslut blir begripliga. Stöd bör sättas in tidigt, för att förebygga en eskalering av bekymmer.

Bakgrund

Den här FoU-rapporten handlar om organisatoriska förutsättningar för att ge stöd till personer med en intellektuell funktionsnedsättning vars beteende uppfattas som utmanande. Den rör personer som är mycket känsliga för påfrestningar, och som är i behov av stöd av personal för att kunna leva ett gott liv.

Friedman visar i en serie forskningsrapporter (2018; 2020; 2021; 2022) att personer med intellektuell funktionsnedsättning är i behov av kompetent personal som stannar, och som erbjuder kontinuitet och trygghet. Personalen i sin tur behöver stöd i en organisation som är ändamålsenlig för uppdraget, bl.a. i form av ledarskap och handledning, kompetens och kompetensutveckling, feedback och tid för reflektion. Det är väsentligt att strukturer finns på plats som förebygger korta såväl som långa sjukskrivningar och personalomsättning.

Detta gäller inte minst i de fall känsligheten hos personer med intellektuell funktionsnedsättning uttrycks genom beteenden som upplevs som utmanande. I forskningen definieras utmanande beteenden som beteenden som sannolikt försätter personen själv eller omgivningen i fara, eller beteenden som begränsar personens möjligheter att delta i samhället (Emerson et al., 2001). Här ingår även självskadande beteenden, som är vanliga särskilt hos dem med mer omfattande funktionsnedsättning (Folch, et al., 2018; Poppes et al., 2010) och en del genetiska syndrom (Arron, et al., 2011). Utmanande beteenden är vanligt förekommande hos personer med intellektuell funktionsnedsättning, särskilt hos dem som samtidigt har autism och ungefär 10-15% utvecklar ett allvarligt beteende (Bowring et al., 2017; Dworschak et al., 2016; Emerson & Einfeld, 2011; Emerson, et al., 2001).

Organisatoriska faktorer påverkar i vilken utsträckning personer med intellektuell funktionsnedsättning utvecklar ett beteende som utmanar (Olivier-Pijpers et al., 2018). Därför är strategisk planering och en anpassad infrastruktur väsentlig för att ge ett gott stöd till personer med intellektuell funktionsnedsättning och förebygga utvecklingen av ett beteende som utmanar (NICE guideline, 2018). Forskning visar också att det är viktigt att organisationen kontinuerligt följer upp sitt arbete, eftersom förekomsten av beteenden som utmanar kan leda till att tvångs- och begränsningsåtgärder används (Fitton & Jones, 2018; McGill et al., 2009; Sturmey, 2018; Webber et al., 2019). Exempel på sådana åtgärder är isolering, inlåsning, och begränsad tillgång till personlig egendom (Björne et al., 2022; Dörenberg, et al., 2018).

I verksamheter som vänder sig till personer med intellektuell funktionsnedsättning kan personalen uppleva en hög grad av stress (Hatton et al., 1999; Mutkins et al., 2011; Robertson et al., 2005), och det tycks som om förekomsten av beteenden som utmanar ökar den stressen (ex. Judd et al., 2017). Sambanden mellan beteenden som utmanar och personalens stress är emellertid komplexa (Hastings, 2002; Rose et al., 1998; Ryan et al., 2021). Det tycks dock stå klart att den personal som upplever hög stress vid ett beteende som utmanar löper högre risk för utbrändhet (Kozak et al., 2013). Det är alltså reaktionen på situationen snarare än beteendet i sig som kan påverka utvecklingen mot utbrändhet (vi använder begreppet ”utbrändhet” så som källorna gör). Forskning har också visat att personal som är oroad över att de kan komma att skadas av en person med intellektuell funktionsnedsättning löper högre risk för emotionell utmattning och avhumanisering (Mills & Rose, 2011; Portoghese et al., 2017) och de känner sig mindre tillfreds med sin arbetsinsats (Mills & Rose, 2011). En upplevd kontroll över arbetet fungerar däremot som ett skydd mot stress hos den som befarar att bli skadad (Moreira & Lucca, 2020; Portoghese et al., 2017).

Stress uppstår inte enbart vid beteenden som upplevs som utmanande, utan förekommer i alla yrken där uppdraget innebär att ge stöd till människor (Bloom & Farragher, 2011). Långvarig stress leder till intentioner att sluta, korta sjukskrivningar, och till en förhöjd risk för utbrändhet, men påverkar också direkt kvaliteten på stödet (Hales & Nochjski, 2019). Exempelvis anger patienter som behandlas av läkare med symptom på utbrändhet längre återhämtningstid än andra (Halbesleben & Rathert, 2008). Inom skolan visar forskning att elever som undervisas av lärare med tecken på stress och utbrändhet upplever en stökigare miljö i klassrummet (Benita et al., 2019).

Definitionen på utbrändhet skiljer sig något inom mer tillämpade eller kliniska områden jämfört med teoribildning inom forskningsområdet, men utbrändhet innebär vanligen: emotionell utmattning, avhumanisering (eller distansering och cynism i förhållande till arbetet), samt en (självupplevd) minskad professionell prestation (Ryan et al., 2021; Schaufeli & Buunk, 2003). Förutom tecken på utmattning så förekommer olika tecken på stress, en känsla av minskad effektivitet, minskad motivation samt dysfunktionella attityder och beteenden i arbetet. Stress tar sig känslomässiga och beteendemässiga, såväl som kognitiva och fysiska uttryck (Schaufeli & Buunk, 2003).

Organisatoriska faktorer tycks ha större betydelse för symptom på utbrändhet än egenskaper hos brukare (Broadhurst & Mansell, 2007; Hatton et al., 1999; Rose et al., 2010, 2013). Däremot är sambanden mellan brukares egenskaper, organisatoriska faktorer, personliga egenskaper hos personal,

upplevd stress och hur stödet utformas komplexa (Ryan et al., 2021), även om några mönster tycks framträda i litteraturen. En organisation som upplevs som ändamålsenlig, där fysiska och sociala strukturer underlättar för personal att möta brukare vars beteende utmanar tycks förebygga stress och utbrändhet (Dilworth et al., 2011). Thompson och Rose (2011) drar i sin forskningsöversikt slutsatsen att oklara roller bidrar till att orsaka stress hos direktarbetande personal. Arbetsformer som innebär ett personcentrerat stöd upplevs leda till en större tydlighet vad gäller uppdrag och roller, vilket också tycks minska risken för arbetsrelaterad stress och utbrändhet. Vidare menar författarna att en stödjande omgivning som motsvarar de krav som ställs på personalen bidrar till att de är tillfreds med sitt arbete (Thompson & Rose, 2011).

Detta är särskilt viktigt när personal möter brukare vars beteende kan upplevas som utmanande. Enligt Chung och Corbett (1998) leder brist på stöd från ledningen till emotionell utmattning och avhumanisering, medan tillgång till socialt stöd från ledningen bidrar till att motverka utbrändhet (Klaver et al., 2021). Det sociala stödet från kollegor eller ledning har också en påverkan på om personen överväger att stanna kvar eller sluta (Yeh et al., 2020). Genom handledning och kompetensutveckling kan personalen bättre möta de utmaningar som finns i mötet med brukarna, vilket motverkar utbrändhet. Detta gäller inte enbart direktarbetande personal, utan stöd till medarbetare krävs på alla nivåer av organisationen, för att motverka arbetsrelaterad stress (Thomson & Rose, 2011).

Utbrändhet är inte ett tillstånd som uppstår plötsligt utan en dynamisk och föränderlig process som sakta utvecklas och påverkar arbetet under lång tid utan att den enskilde själv är medveten om det (Schaufeli & Buunk, 2003). Ett sätt att mäta organisationens förmåga att möta behoven hos personer med intellektuell funktionsnedsättning kan därför vara att undersöka organisatoriska faktorer som påverkar i vilken utsträckning personal förmår hantera sitt uppdrag, och uppmärksamma tecken på stress och utbrändhet.

Organisationer fokuserar ofta på det som i litteraturen kallas ”den första berättelsen”, det vill säga beskrivningen av en akut och avgränsad incident. Man kan också förstå ”den första berättelsen” som den berättelse som når medierna eller den händelse som leder till en avvikelserapport (Cook, 2013). ”Den andra berättelsen” beskriver hur arbetet utförs utifrån utförarens perspektiv på situationer och handlingar. Den bygger medvetet inte på en teori, utan är en beskrivning av arbetets komplexitet, motsägelser och konflikter och vilka metoder utföraren använder för att ta sig an denna verklighet (Cook, 2013).

Denna rapport handlar om hur direktarbetande personal och första linjens chefer beskriver vardagen i gruppbestäder och dagliga verksamheter,

dvs., den har ett fokus på ”den andra berättelsen”. Författarna drar slutsatser för den framtida utvecklingen av ett gott stöd till den vardag som delas av personer med intellektuell funktionsnedsättning och den personal som utför stödet.

Metod

Intervjuerna i denna rapport är en del av ett större projekt där flera datakällor gemensamt belyser frågan om organisationens möjligheter att möta personer med intellektuell funktionsnedsättning vars behov utmanar verksamheterna. I ett tidigare skede analyserades avvikelserapporter från bostad med särskild service enligt LSS och daglig verksamhet (Björne et al., 2021; Björne & Runesson, 2021). Medarbetare, första och andra linjens chefer i de tio boenden respektive dagliga verksamheter som haft flest rapporter tillfrågades om de ville delta i intervjuer. I projektet har också enkäter om begränsande praktiker genomförts (Björne et al., 2022).

Syftet med att tillfråga arbetsgrupper där avvikelserapporter skrivits byggde på antagandet att det i de grupperna pågick en dialog om beteende som utmanade och behov av förändring och utveckling. Genom intervjuerna kunde deras erfarenheter tas till vara.

Frageställningarna för intervjuerna var:

1. Vilka faktorer i organisationen påverkar att beteende som utmanar uppstår?
2. Vilka faktorer i organisationen förebygger att beteende som utmanar uppstår?
3. På vilket sätt behöver organisationen utvecklas/förändras för att kunna möta brukares behov?

Etikprövning och finansiering

Forskningsprojektet är etikprövat av den regionala etikprövningsnämnden (nu Etikprövningsmyndigheten, med diarienummer 2018/838).

Projektet är finansierat av Forte, bidrag 2018/838, inom ramen för tillämpad välfärdsforskning. Petra Björne har genom bidraget forskat på halvtid i tre år. Syftet med bidraget har varit att möjliggöra för en disputerad forskare med tjänst inom socialtjänsten att ägna sig åt praktiska forskning. Forskningen har ägt rum i Malmö stads funktionsstödsförvaltning, som verkställer insatser för personer med funktionsnedsättning.

Rekrytering

Frågan om intervjuer följde chefslinjen, vilket innebar att respektive avdelningschef fick information om forskningsprojektet för att föra en dialog i sina ledningsgrupper. Därefter tog Petra Björne kontakt med andra linjens chefer (enhetschefer) för fortsatt information och för att boka tider med personalgrupperna. Vissa enhetschefer bjöd in till sina ledningsgrupper, andra valde att dela ut information varpå Petra Björne tog kontakt med respektive första linjens chef (sektionschef) för att svara på eventuella frågor. Därefter bjöds Petra Björne in till personalgrupperna för att ge information och dela ut underlag för samtycke. Sektionschef medverkade ibland vid den gemensamma informationen för att sedan lämna mötet så att medarbetarna fritt kunde ställa klargörande frågor. Grupperna utsåg en kontaktperson som sedan bokade tillfällen för intervjuerna.

Sektionschefer gav också besked om de ville delta i en intervju och Petra Björne samordnade dessa.

Enhetschefer intervjuades individuellt för att ge kontextuell information om organisationen. Dessa intervjuer kommer att analyseras och presenteras separat.

Begrepp

I rapporten används Malmös chefsbefattningar. Sektionschefer är första linjens chefer, alltså de chefer som leder verksamheten närmast direktarbetande personal. Enhetschefer är andra linjens chefer. Omsorgspedagoger har en högre utbildning, och finns både i boende och daglig verksamhet. I boende har de en övergripande funktion, oftast i två gruppboendestäder, medan de i daglig verksamhet deltar i det dagliga stödet till brukarna. Stödpedagoger har viss universitetsutbildning eller utbildning från yrkeshögskola. De arbetar i boende, och har ingen motsvarighet i daglig verksamhet. Personal med en gymnasieutbildning kallas stödassistent i boenden och aktivitetsledare i daglig verksamhet.

Forskningspersoner

Två enhetschefer för boenden avböjde medverkan i sin enhet, då de menade att det inte var lämpligt att intervjua i de utvalda verksamheterna. Ett boende tackade först ja, men valde sedan att inte boka någon intervju. Ett boende påbörjade intervjun, men intervjuaren valde att avbryta, då gruppen befann sig i en situation där en intervju inte var möjlig eller lämplig att fullfölja.

Tabell 1

Antal medverkande verksamheter och personer

	Medverkande (tillfrågade) verksamheter	Antal personer	Antal intervjuer (grupp)	Antal intervjuer (enskilda)
Medarbetare				
Boende	6 (8)	42	6	0
Daglig verksamhet	10 (10)	54	17	1
Sektionschefer				
Boende	7 (8)	7	1	1+2
Daglig verksamhet	10 (10)	7	3	1

Alla medverkande fick information om att de kunde välja en individuell intervju efter gruppintervjun. Anledningen kunde exempelvis vara att de kände att de ville fördjupa någon del som kändes mer personlig. Två sektionschefer för boende valde denna möjlighet. Utöver dessa valde en sektionschef för boende och en för daglig verksamhet individuella intervjuer för att gruppintervjuerna inte var möjliga. En medarbetare i daglig verksamhet valde också en individuell intervju utan att delta i gruppintervju

Sammanlagt deltog 96 personer i personalintervjuerna, varav 64 kvinnor och 32 män. Medianåldern var 35. De hade arbetat med personer med intellektuell funktionsnedsättning mellan 2 månader och 35 år, med en median på 10 år. Merparten av deltagarna hade en gymnasieutbildning, exempelvis undersköterska eller någon inriktning mot barn och fritid. Även

utbildningar utan direkt relevans för yrket förekom, exempelvis inom det konstnärliga området. För tjänsten som omsorgspedagog krävs en högre utbildning. Exempel på sådana utbildningar var socionom, folkhälsovetare, fritidspedagog och beteendevetare, men också inom kultur och konst.

Medianåldern för de 17 sektionscheferna var 43 år. Flertalet var kvinnor. Eftersom gruppen är relativt liten, redovisas inte ålder eller kön närmre. Flera sektionschefer hade mångårig erfarenhet av direktarbete med brukare, men var relativt nya som chefer. Andra hade inte erfarenhet av målgruppen sedan tidigare, men hade arbetat som chefer i andra verksamheter. Erfarenheter av målgruppen sträckte sig från cirka 2,5 år till 26 år. Chefserfarenhet, oavsett målgrupp varierade från 1 till 20 år, med en median på 10 år. Alla chefer hade en högre utbildning. Medan vissa sektionschefer hade en socionomutbildning var spridningen på utbildningsbakgrund mycket varierad.

Intervjuerna

Tillvägagångssätt

Intervjuerna ägde rum från oktober 2019 till februari 2020. För alla intervjuer avsattes två timmar, och den effektiva intervjutiden var cirka 1,5 timme. De spelades in och transkriberades. Anteckningar fördes under intervjuerna och kompletterades efter varje tillfälle.

Intervjuerna inleddes med en upprepning av information om syftet med forskningsprojektet, att medverka var frivillig och att enbart forskarna i projektet hade tillgång till intervjuerna. Intervjupersonerna skrev nu på samtycke. Därefter delades intervjuguiden (bilaga 1) ut tillsammans med fyra korta fallbeskrivningar (bilaga 2) som sammanställts utifrån de vanligaste avvikelserna. Gruppen gavs tid att läsa fallbeskrivningar och föra en dialog om innehållet och om frågorna.

Intervjuaren påminde om att intervjun inte handlade om personerna med stöd, utan om medarbetarnas/chefernas arbete. Hon förklarade vidare att lagens intentioner förverkligas i mötet mellan människor, i den relation som möjliggör för personer med intellektuell funktionsnedsättning att leva sina liv. Intervjun handlade om faktorer som stöttade den relationen, men också om vilka faktorer som kunde försvåra. Därefter bestämde intervjupersonerna hur de ville inleda intervjun, varpå inspelningen påbörjades.

Intervjumetod

För intervjuerna användes en problem-centrerad metod (Witzel & Reiter, 2012). Problem i detta sammanhang är inte ett problem i betydelsen svårighet, utan ska ses som en problemställning (Witzel & Reiter, 2014). Närmre bestämt handlar det om en forskningsfråga av relevans för den som har praktisk erfarenhet av området (Witzel & Reiter, 2012). Den problem-centrerade intervjun utgår från kunskap som finns, både hos den som intervjuas och den som intervjuar, för att tolka och gemensamt skapa mening för att förstå en forskningsfråga. I en sådan intervju har den intervjuade rätt att bli förstådd, och intervjuguiden syftar därför inte till att (mekaniskt) fråga och svara på öppna frågor. I stället för parterna en dialog om ett tema, där forskaren rör sig som en välinformerad resenär och skapar en relation med personerna som bär på och formulerar vardagens kunskap (Witzel & Reiter, 2012).

Under en problem-centrerad intervju är intervjupersonerna involverade i tolkning och meningsskapande lika mycket som den som intervjuar. Analysen som sker efter intervjuerna är en fortsättning på den gemensamma analys som påbörjats under intervjuerna. Därför sammanfattade intervjuaren regelbundet det som sades, med formuleringar som: ”Jag tolkar att...” eller ”För att sammanfatta...”. Detta gav intervjupersonerna möjlighet att korrigera eventuella feltolkningar, men också att fördjupa förståelsen för ämnet. I de senare intervjuerna refererade intervjuaren också till tolkningar i tidigare intervjuer, för att på så sätt ytterligare bekräfta att ämnet var rätt tolkat., och ge möjlighet till förståelse och fördjupning av forskningsfrågorna

Denna metod för intervjun användes av flera skäl. Dels har intervjuaren god förförståelse för ämnet, utifrån flera roller: som personal i boende och daglig verksamhet, som handledare och utbildare, samt som forskare. Dessutom kände många av intervjupersonerna henne i någon eller några av dessa roller. Det var därför inte lämpligt att välja en roll som utomstående intervjuare. Därför användes möjligheten att samskapa och samtolka, och att vara öppen med den processen. I den problem-centrerade intervjun fördjupar intervjupersonerna, de utvidgar och utmanar ibland intervjuarens förförståelse genom att dela med sig av sin (ibland implicita) kunskap. Intervjuaren tar del inte bara av ”fakta” utan av upplevelser som är av vikt för att förstå vilka människorna är i sin vardag, vilket kan förklara hur de närmar sig problemställningen (Witzel & Reiter, 2012).

Analys

För analysen användes främst en narrativ ansats, som tar hänsyn till det sammanhang som berättelsen befinner sig i (Riessman, 2008; Wells, 2011), och analyserar helheten snarare än delarna. Intervjuerna genomfördes på ett sätt som bejakade de berättelser som intervjupersonerna använde för att återge, illustrera och förklara sina erfarenheter. Analysen av intervjuerna utgör en fortsättning på de sammanfattningar och tolkningar som gjordes tillsammans med intervjupersonerna, alltså en fortsättning av det gemensamma meningsskapandet. De olika teman som redovisas i resultatdelen växte därmed fram i en iterativ process tillsammans med intervjugrupperna. Efter att intervjuerna transkriberats lästes de av forskarna var för sig och teman justerades och fastställdes gemensamt.

Redovisning av resultat

Citaten i resultatdelen återges så noggrant som möjligt. Emellertid har språket justerats något vid behov. Dels innebar gruppintervjuerna att deltagarna ibland pratade i mun på varandra, bl.a. för att förklara innebörden i det som sades, dels användes ibland ord och uttryck som skulle kunna röja identitet på verksamhet eller de personer med intellektuell funktionsnedsättning som åsyftades.

Talspråk har vanligtvis bibehållits i citaten, men utan exempelvis pauser. I några citat har emfas markerats, om denna varit särskilt känsloladdad.

Genomgående under intervjuerna diskuterades frågor som berörde förvaltningen i vid bemärkelse. Många tankar kring förändringar lyftes. Dessa förslag är också viktiga, men i den här rapporten redovisas de idéer som är relevanta för det övergripande ämnet: stöd till personer vars beteende upplevs som utmanande.

Metodreflektion

Intervjuaren, Petra Björne, är som nämnts välkänd av flera av dem som intervjuats. Hon har många års erfarenhet av personer med intellektuell funktionsnedsättning vars beteende utmanar. Hon är dessutom kollega, handledare och utbildare i den förvaltning där intervjuerna ägde rum.

Detta hanterades på flera sätt. För det första användes en intervjumetod som bygger på interaktion, på en relation där problemställningen och analysen samskapas av intervjuare och intervjuperson. Dessutom valdes en analysmetod där det som sägs analyseras i sin kontext, i en gemensam iterativ process, i stället för att bryta

ner intervjuerna i sina beståndsdelar och behandla dem dekontextualiserat. På så sätt kunde vissa tolkningar ta hänsyn till den vidare, förvaltningsövergripande kontexten.

För att ändå kunna ta ett steg ur intervjuerna och ge utrymme för intervjupersonerna valde intervjuaren att ta noggranna anteckningar under intervjun. Detta gjorde att intervjuaren hade fokus på att skriva, och lät deltagarna vara aktiva sinsemellan. Det medförde också att intervjuerna blev något långsammare, vilket gjorde det enklare för personer som hade behov av tid för reflektion att formulera sig. De som upplevde vissa språksvårigheter kunde få förklaringar av kollegorna. Dessutom kunde grupperna föra en dialog för att fylla i och fördjupa det gemensamma narrativet. I dessa anteckningar gjorde intervjuaren också vissa kommentarer kring känsloläget i gruppen vid vissa episoder, som var tydligt påfrestande att beskriva. Direkt efter intervjuerna gick intervjuaren igenom dessa anteckningar för att vid behov utveckla eller förtydliga.

En öppen och inkluderande forskningsprocess har förhoppningsvis fångat den vardag där organisatoriska förutsättningar präglar stödet till personer med en intellektuell funktionsnedsättning.

Resultat: personal

Den direktarbetande personalens uppgift var att ge stöd till brukare med olika behov, och de uttryckte ett stort engagemang i det uppdraget och mycket empati för brukarna. De återkom till att det som gav deras arbete ett värde och en upplevelse av meningsfullhet var samvaron med personer med intellektuell funktionsnedsättning. Personalen kände också ett stort ansvar att lösa ett komplext uppdrag där många faktorer påverkade deras arbete.

I ett problem så möter du inte **ett** problem, du möter tusen andra problem.

Personal, boende

Ekonomi begränsar uppdraget

Det dominerande temat i intervjuerna med personal var de hinder som ekonomin utgjorde. De menade att det var ekonomiska hänsyn som styrde verksamheten snarare än brukarnas behov, och att ekonomin satte snäva ramar. Samtidigt som ekonomin var mycket närvarande i personalens vardag, hade de liten eller ingen kännedom om vilka de ekonomiska ramarna var, och om det fanns möjligheter att prioritera annorlunda för att erbjuda en verksamhet med god kvalitet. De ständiga hänvisningarna till ekonomin skapade därför en stor frustration och oron för att resurser skulle tas ifrån gruppen var påtaglig.

Men sen ska man hela tiden tänka på verksamheten och budgeten och då får vi hela tiden, vi får väldigt mycket på oss att vi ska jobba med minsta möjliga personalomsättning, med en stor brukargrupp, och göra så bra kvalitet som möjligt. Men det handlar egentligen om att vi går mer och mer mot förvaring i stället. Vilket minskar all inspiration och motivation till att faktiskt göra ett bra jobb. För man måste tänka på ekonomin hela tiden.

Personal, daglig verksamhet

Allt arbete behövde ske inom givna budgetramar. Eventuella förändringar som skulle kunna leda till en positiv utveckling befarades kunna ha negativa konsekvenser för resurstilldelningen.

Vi måste alltid jobba med de resurser vi har. Vi kommer aldrig att få någonting extra eller någonting mer. Om det är

någoting som funkar bra så tar man bort grejer. Men man lägger aldrig till grejer.

Personal, boende

En snäv ekonomi innebar också att medarbetarna upplevde att det var svårt att anpassa bemanning på ett dynamiskt sätt. Behoven varierade med brukarnas dagsform och generella mående. Den fasta bemanningen beskrevs som mycket slimmad, vilket medförde svårigheter att tillfälligt omdisponera resurser så att en brukare kunde få extra stöd när hen tillfälligt behövde det för att må bra. Förändringar i bemanning upplevdes ske på nåder, och personal menade att även om resurserna var nödvändiga för kvaliteten, så kunde de dras in med kort varsel.

Det finns en **otrolig** tröghet i organisationen kring det här med grundbudget och personaltättheten. Här har ju varit samma personalbudget i hur många år tillbaka som helst. Så all vår extrapersonal som har tillsatts, det är extra, de är inte med i budgeten, de kan ta bort dem imorgon.

Personal, boende

Personal menade att en del begränsande åtgärder infördes som en direkt följd av ekonomiska förutsättningar och ledde därmed till en minskad kvalitet för brukarna. Exempel kunde vara att lås som kunde hanteras självständigt av brukare bedömdes för dyra att installera; att en dörr inte kunde hängas om för att undvika konflikter i en smal korridor; eller att bemanningen inte anpassades till brukarnas behov.

Saker, förändringar, kostar. Och det får inte kosta något i våra verksamheter, känns det som ibland. Så det är oftast en lång process att få igenom förändringar.

Personal, boende

Den begränsade ekonomin medförde också att tjänster inte tillsattes med fast personal, utan med vikarier, vilket kunde få flera konsekvenser. Det ledde till en stor personalomsättning när medarbetare enbart blev erbjudna korta vikariat. De valde att sluta när möjligheten till fast tjänst erbjöds på annat håll. Det kunde i sin tur innebära att det var svårt att upprätthålla och utveckla kompetens. Dessutom ledde det till att vikarierna inte engagerade sig tillräckligt i arbetet, eftersom de inte visste om de skulle vara kvar. Ett bristande engagemang kunde också bero på att de som arbetade på vikariat var unga, med otillräcklig erfarenhet, också när de skulle arbeta med personer vars beteende utmanade. Många vikarier försvårade

informationsöverföring, eftersom de inte deltog i möten och planeringstid. Med andra ord, en hög grad av vikarier och omsättning av personal utgjorde en belastning på ordinarie personal som upplevde att de inte hann med planering och uppföljning, eller sitt uppdrag att bidra till verksamhetens kvalitet.

Jag tycker det finns en konflikt i det dagliga arbetet mellan brukarnas behov och dokumentation, avvikelser, scheman, berättelser, alla de här pedagogiska grejerna. Brukarna behöver all min tid, jag har absolut inte tid att sitta och skriva avvikelser eller dokumentera eller... alltså, jag måste ta tid från brukarna och då händer det grejer, akuta grejer, vill jag säga.

Personal, boende

Samtidigt kunde personal vara medvetna om att en del av ansvaret att säkra informationsöverföring i den rådande situationen låg på dem själva. Om de inte skötte dokumentation skulle väsentlig information gå förlorad.

Vi är ju ganska bra på att dela med oss, men att få ner det i [dokumentationssystemet] så att det finns kvar eller om någon slutar, så man har med sig historien. Vi glömmer, ordet försvinner när vi inte skriver ner det. Dialogen finns där, vi är bra på att lyfta situationer.

Personal, daglig verksamhet

Det faktum att ekonomin dominerade i vardagsarbetet innebar också att personalen upplevde att sektionschefen la mycket tid på budgetarbete, med administrativa uppföljningar och planering. Detta bidrog till att sektionschefen upplevdes som frånvarande. Dessutom hade sektionschefen inte alltid möjlighet att fatta nödvändiga beslut. Om ett beslut innebar en påfrestning på budgeten hänvisades till enhetschef, dvs. ett steg bort från brukarens vardag, vilket innebar att besluten upplevdes som svårare att påverka. Beslut som personalen menade direkt påverkade den enskildes livskvalitet fattades då långt från brukaren, av personer som saknade kunskap om kontexten, och utan nödvändig input från personalens kompetens.

Jamen, vad är viktigast liksom, att [brukaren] ska kunna må bra [...] Vad är det bästa liksom? Men det ska hela tiden, va, det hänvisas till budget. Vi kommer ingenstans.

Personal, boende

En bristande förståelse för verksamhetens behov av att utforska lösningar bidrog också till oro. Ibland blev investeringar inte bra, en förändring gav inte det resultat som förväntades. Då var det viktigt att förvaltningen hade förståelse för att kostnaderna inte ledde till lösningar. I stället kunde personalen känna att de inte fick ångra sig eller ändra tillbaka. Hade det satsats medel fick de hålla till godo även när satsningen inte löst bekymren och de hade behövt tänka om.

Förslag på lösningar

Avvikelse identifierades som ett redskap för att påverka beslut som hade ekonomiska konsekvenser. Dessa användes för att tvinga ledningen att inse behoven, alltså som ett sätt att få resurser och att behålla dem.

Vi har skrivit otroligt många avvikelser, och det gör att det syns uppåt, och det gör att man **måste** göra åtgärder.

Personal, boende

Den upplevda stressen över ekonomin medförde också att vissa grupper skapade sig ett visst handlingsutrymme när tillfälle gavs. En grupp beskrev exempelvis att de passade på att göra vissa förändringar vid ett chefsbyte, när det rådde oklarhet kring beslut. Först då kunde de lösa ett par bekymmer som varit påtagliga under en längre tid. Andra beskrev att de gjorde det de tyckte var bäst, och hoppades att ingen skulle upptäcka det.

Den frånvarande organisationen

Även om personalen gav tydligt uttryck för att de uppskattade sitt arbete och värdesatte brukarna, upplevde de att de utförde sitt uppdrag utan tillräckligt stöd i organisationen. En faktor som bidrog till denna upplevelse var att organisationens fokus dominerades av ekonomin snarare än av brukares behov. En annan faktor var sektionschefer som inte var närvarande i verksamheten eller saknade kunskap om brukare, och därför inte var till stöd i vardagsarbetet.

Även de personalgrupper som beskrev att de hade en bra och kunnig sektionschef upplevde att hen var upptagen med många andra arbetsuppgifter och därför inte hade möjlighet att ge det stöd som behövdes. De var lämnade att lösa sitt uppdrag själva.

Sammantaget uttryckte intervjupersonerna en viss uppgivenhet över att saker ofta blev komplicerade. Det kunde handla om allt från att byta en glödlampa till att få relevant information om brukare. Arbetet krävde

navigering i en organisation med komplicerade processer som vissa uppfattade var slumpmässigt uppbyggda. Det saknades också stöd från sektionschefen att lösa svårigheter.

Jag upplever att chefen har inte så mycket koll på vad som händer här, jag upplever också att man kan fråga chefen någonting [och få till svar att] 'men det där vet inte jag, det får ni kolla upp, ni får ringa'. Så frågan bollas ganska ofta tillbaka på oss.

Personal, daglig verksamhet

De som arbetat länge var de som hade kunskap om verksamheten och fick ta ett stort ansvar för att vardagen skulle fungera. Det kunde vara så grundläggande saker som att göra en felanmälan. När erfarna personer slutade eller hade semester, fanns inte kunskapen kvar, eftersom den inte var dokumenterad. Därför var det viktigt att behålla personal med erfarenhet och kompetens, men det upplevdes som svårt att behålla dem med goda förmågor.

Jag saknar förmågan [i organisationen] att ta hand om personal som är jävligt duktiga på det här jobbet. Vi har flera som har försvunnit härifrån där vi har tappat kompetens, och det, en sån person kan vara två personal för de är så fruktansvärt duktiga på att möta brukarna och ... och bilda sig ... skapa relationer med brukarna. Och sådana personer försvinner av någon anledning väldigt mycket lättare.

Personal, daglig verksamhet

En återkommande beskrivning var att organisationen inte hade kunskap om eller förståelse för det brukarnära arbetet, vilket innebar att personalen inte fick det stöd som de ansåg var nödvändigt i ett komplext uppdrag. Personalen menade att det var viktigt att hela organisationen förstod hur komplext och viktigt arbetet var.

Jobbar du med människor, jobbar du dels med brukare, sen jobbar du med människor, deras anhöriga, andra som är involverade, DV, läkare, you name it. Vi kretsar ju hela tiden kring människor, då måste man ju ha rätt stöd från en chef som kan, liksom, smala upp en och ge oss den, jamen det stöd vi behöver.

Personal, boende

På frågan om bristande kunskap även omfattade administrationen, alltså de medarbetare i förvaltningen som har mer förvaltningsövergripande och strategiska uppdrag, så var svaret jakande.

Det är klart att det skulle kunna funka annars också, men nej, jag tror det är viktigt. Det är så lätt att tänka att disk bara är att 'diska'. Då ser man inte att vi kanske har ett av de mest komplicerade arbetena i världen om vi ska göra det bra. Ska vi ha kvalitet krävs det mycket, och när administratörer på [huvudkontoret] ska ta beslut behöver det vara baserat på kunskap om hur det fungerar. Det är brukaren som drabbas i slutändan.

Personal, daglig verksamhet

De nätverk av ledning (chefer på olika nivåer) och professionella (experter av olika slag, liksom intern och extern hälso- och sjukvårdspersonal) som borde stötta arbetet upplevdes som otillräckliga. Det ledde till brister i struktur och långsiktighet och till att det förebyggande arbetet blev lidande, vilket i sin tur orsakade turbulens. De som däremot gav uttryck för ett bra samarbete med en sjuksköterska, tyckte att det var till stor nytta för dem och efterlyste därför samma stöd från andra professionella.

Konsekvenser av en frånvarande organisation i vardagsarbetet, vilket inkluderade en frånvaro av ledarskap, blev särskilt påtagligt vid övergångar eller brytpunkter, exempelvis när en ny person flyttade in i boendet eller började på daglig verksamhet. En återkommande berättelse handlade om de bekymmer som uppstod vid dessa brytpunkter, med ett fokus på de brister i processer som ledde fram till en situation som var ohållbar både för personen med intellektuell funktionsnedsättning och för personalen.

Det handlar inte om personen som flyttar in utan det är hur de flyttar in och vi sällan kan möta behoven.

Personal, boende

Begrepp som användes var att brukaren kastades eller slängdes in utan nödvändig framförhållning och tid för förberedelser. Inte sällan sammanföll processen med att introducera en ny brukare med personal- eller chefsförändringar. Det kunde exempelvis handla om att en brukare började på daglig verksamhet under sommaren, när flera nyckelpersoner i personalgruppen var semesterlediga samtidigt med ordinarie chef. När ordinarie personal kom tillbaka blev det mycket arbete med att sortera in det

som hänt och bygga en fungerande verksamhet och reparera trasiga relationer.

När personalen beskrev sådana händelser, menade de att de inte hade tillräckligt med tid att förbereda, men också att de ibland saknade kompetens eller erfarenhet för att klara uppdraget. Personal menade också att de fick ett uppdrag att lösa utan att samtidigt ha tillgång till det stöd eller de resurser som behövdes. Detta bidrog till en känsla av att de reagerade i en kaotisk situation i stället för att kunna planera och förebygga.

Avståndet mellan den direktarbetande personalen och organisationen tog sig också uttryck i en upplevelse av konstanta kortsiktiga lösningar, istället för en genomarbetad planering. Det ledde enligt personalen till att kvaliteten på insatserna inte blev tillräckligt god, även om ett beslut hade verkställts.

Så det känns som om de försöker släcka små bränder och bara kasta in brukare lite som de, för att inte få vite och inte alls tänker på, inte har brukarfokus även om de tycker det för att de erbjuder en plats. Men vad är det de egentligen erbjuder? Det är ju det. /.../De erbjuder en plats, men vad är det för plats man får om man blir inkastad på ett ställe där man kanske inte har resurser, rum, möjligheter att göra något positivt och bra. Hur påverkar det alla brukare som redan är här? Personalen med. För det ska inte bara vara förvaring för att man ska bli erbjuden en daglig verksamhet. Vad är det då man egentligen erbjuder?

Personal, daglig verksamhet

De som arbetat längre reflekterade över om det var vanligare att personer vars beteende upplevdes som utmanande och som kunde antas vara känsliga för belastningar också var de som oftare utsattes för snabba förändringar utan tillräckliga förberedelser. Det bidrog också till en känsla av att organisationen inte förstod vilket arbete som utfördes i vardagen och vad det arbetet krävde i form av resurser, kunskap och ledarskap.

Förslag på lösningar

Strukturer för gemensamt lärande efterfrågades i flera grupper. Och då inte bara nätverk inom en enhet eller en avdelning utan förvaltningsövergripande nätverk utifrån vissa teman.

Jag hade velat ha ett nätverk mellan olika verksamheter i förvaltningen, just kring utmanande beteenden. Jag tror vi

kan lära jättemycket av varandra. Man har inget system för att ta del av varandras verksamheter på ett bättre sätt.

Personal, daglig verksamhet

Sådana nätverk skulle kunna utveckla kunskap exempelvis kring dokumentation, genomförandeplaner och olika metoder för stöd. Nätverken skulle dessutom kunna bidra till en ökad samsyn, för att minska upplevelsen av att stödet utformades slumpmässigt, och skulle bidra till en känsla av en närvarande och ändamålsenlig organisation.

Handledning eller någon kunnig person att bolla med för att hitta lösningar hade varit värdefullt vid beteenden som utmanar. Ibland kände inte personal i verksamheten till att exempelvis den kommunala habiliteringen kunde bistå med verksamhetsstöd och handledning, vilket kanske hade kunnat minska känslan av att vara övergiven av organisationen.

Man har nog inte tänkt på den sortens stöd. Man har nog mer tagit hjälp av verksamheternas arbetsterapeuter, pedagogiskt ansvariga och så./.../Om man tänker på hur mycket bekymmer vi har haft, och så har detta [verksamhetsstöd] funnits hela tiden. Det hade kanske inte hjälpt, men man hade fått stöd.

Personal, daglig verksamhet

De som arbetade i boenden såg det som positivt att en förändring i strukturer pågick, med en förstärkning av brukarnära pedagogisk kunskap i form av omsorgspedagoger och stödpedagoger. De som hade goda erfarenheter uttryckte tilltro till förändringen i särskilt hög grad. Omsorgspedagogen kunde fånga dialog, ta vara på erfarenheter och därigenom skapa ett gemensamt lärande i vardagen. Utvecklingen av en gemensam och genomtänkt struktur med tydligare roller kunde bidra till att underlätta nödvändiga samarbeten.

Jag tänker att det finns ett klimat av kanske lite mer samarbete inom enheten. Det kanske har lite att göra med den här pedagogiska strukturen som ska komma också...

Personal, boende

Samtidigt kunde vissa känna att rollen som omsorgspedagog var ny i gruppboendena. De som hade goda erfarenheter beskrev ett praktiskt nära ledarskap, där det fanns ett stöd både i vardagsarbetet och för den långsiktiga planeringen. Det krävde emellertid att omsorgspedagogen kunde verksamheten, kände brukarna och arbetade tillsammans med sina kollegor.

Detta kunde vara svårare för de omsorgspedagoger som var nyutbildade eller som prioriterade administrativt arbete.

Men sammantaget gav närvaron av omsorgspedagoger och stödpedagoger i boendena en relativt ny känsla av samhörighet, en förankring i en organisation där verksamheter hjälptes åt, exempelvis genom en fördelning av resurser utifrån behov. Den ökade möjligheten att hjälpas åt ledde också till att personalgrupper kunde ha ett kunskapsutbyte, och därmed inte kände sig som isolerade verksamheter.

Vem leder arbetet?

Upplevelsen av en frånvarande organisation berodde till stor del på om sektionschefen var närvarande eller frånvarande och hur mycket hen påverkade hur välstrukturerat arbetet var. En osäkerhet kring sektionschefens roll och beslutsmandat påverkade också. Den osäkerheten uppstod om sektionschefen ofta angav att hen måste tala med enhetschefen. Det bidrog också till att återkoppling kunde dröja, medan personalen skötte uppdraget i vardagen utan att veta när en lösning kunde vara på väg. Detta väckte frustration och en känsla av övergivenhet. Vidare menade personal att det rådde oklarheter om vem som hade ansvaret om något allvarligt skulle hända, trots att de påpekat riskerna. De berättade att de kunde behöva vara skarpa och sätta saker på sin spets med (över)tydliga exempel, för att både sektionschef och enhetschef skulle förstå och vidta lämpliga åtgärder. Detta ledde till att personal menade att de fick ta individuella beslut om lösningar, i stället för att arbetet leddes på ett sammanhållet sätt.

Sektionschefens betydelse för att bibehålla grundläggande strukturer i en verksamhet blev tydlig i intervjuerna. Alla grupper beskrev att de var organiserade i någon form av team och med fasta mötesordningar, även om strukturen kunde se lite olika ut beroende på verksamhet. Intervjupersonerna identifierade vikten av att hålla i mötesstrukturer för att samordna stödet och utveckla verksamhetens kvalitet. Förutsättningarna för ett utvecklingsarbete var att medarbetarna träffades regelbundet och ofta.

Förutom arbetsplatsträffar, där medarbetarfrågor togs upp, förekom teammöten för brukarfrågor. Vissa grupper har också verksamhetsmöten, där mer övergripande frågor kunde lösas. Vissa grupper beskrev också att mötestid användes för kompetensutveckling. Strukturerna uppskattades, men krävde att någon höll samman arbetet och följde upp fattade beslut. I boenden blev omsorgspedagogens roll viktig för detta.

Ja! Och vilket värde det är i att liksom lyfta boendet ge en ryggrad. Och verkligen ha något att kunna luta sig på.

Verkligen bara det här med strukturen, hur viktig den är.

Personal, boende

Vissa lyfte också att indelning i team kunde bidra till att mindre grupper slöt sig mot övriga i arbetsgruppen, och att bristen på insyn ökade risken för begränsande praktiker. Det kunde dröja innan dåliga arbetssätt uppmärksammades. Indelning i team kunde alltså bidra till mindre tillit inom en personalgrupp. Å andra sidan skapade teamen möjligheter att stötta varandra, och för brukare kunde det innebära ett mindre antal personer att förhålla sig till.

Även om strukturer för team och möten överlag var uppskattade och sågs som värdefulla, kunde det emellertid vara svårt att hålla i strukturer på egen hand om sektionschefen inte bidrog till att hålla i arbetet. I ett fall beskrev en grupp att de inte haft APT eller brukarmöten på tre månader, för att annat kommit emellan som gjort att chefen behövt prioritera om. De beskrev också att de klarat sig helt utan sektionschef en månad, även om orsaken var otydlig. Samtidigt menade de att det fanns en formell struktur där de skulle träffas en gång i veckan, en struktur de alltså inte förmådde upprätthålla när det fanns stora oklarheter kring vem som ledde verksamheten.

Vissa grupper kunde uttrycka att deras chef var mycket bra och kunnig, men inte närvarande nog för att stötta direktarbetet. Andra personalgrupper hade erfarenheter av chefer som inte var närvarande mer än någon gång i veckan i verksamheten och de berättade om chefer som kunde låta bli att svara på samtal eller e-post. De menade att en sektionschef behövde närvara i verksamheten.

Om man är chef, det räcker inte med att man får till sig information pappersvägen eller får ett mail om hur saker och ting är, man måste nästan se och känna.

Personal, daglig verksamhet

Oavsett synen på den nuvarande sektionschefen, så hade alla grupper erfarenhet av täta chefsbyten. Med chefsbyten följde avbrott i kommunikation och kunskap. Några grupper hade upplevt flera byten under ett år, där också en eller ett par vikarierande chefer hade täckt vakanser som uppstod mellan två ordinarie chefer.

Flera grupper beskrev att det var ansträngande med många chefsbyten. De täta bytena ledde till oklara roller där någon kunde ta på sig ledarskapet utan formellt mandat, för att lösa situationen. Information gick förlorad

vilket kunde leda till beslut som var till nackdel för personal eller brukare. Exempelvis beskrev en grupp i daglig verksamhet att de tillfälligt hade en extra personal, för att de samtidigt hade fler brukare än vanligt. När en ny chef tillträdde drog hen in den resursen, för att den inte fanns i budgeten. Personalen hade försökt förklara varför det var en extra resurs, och att antalet brukare fortsatte vara detsamma.

Lyssna på oss, och de tyckte 'vi hör och ser er', men det var fortfarande vi som skulle lösa det i verksamheten.

Personal, daglig verksamhet

De upplevde att de hade en stor portion tur att det ändå gick bra när det saknades personal. Kvaliteten blev inte så bra som den borde, men det inträffade inga incidenter. Att behöva lita till tur kunde leda till en känsla av utsatthet och att inte vara värdefull som personal.

De såg boendet, ekonomin och brukarna. Det var det som var det viktigaste. Vi var längst ner. Vi skulle bara utföra och därmed, liksom.

Personal, boende

Chefsbytena ledde också till en bristande tilltro till kontinuitet i arbetet, när grupperna förutsatte att nya chefer inte skulle komma att stanna. Den närmsta chefen hade inte alltid tid eller kunskap att ge verksamheten det stöd eller den feedback som personalen behövde, när fokus låg på att sköta administrativa system och följa upp ekonomi. Därför menade personal att det fanns en risk att fattade beslut rann ut i sanden. Även brister på struktur och målstyrning i organisationen upplevdes som besvärlig, och bidrog till att det målinriktade arbetet tappade i kontinuitet.

...så sa jag som en av de viktigaste sakerna att vi måste jobba med återkoppling, annars så spelar det ju ingen roll att man gör någonting, chefen kollar ju ändå inte upp det eller bryr sig inte, eller alltså så, när allting bara flyter ut. Jag tyckte det fanns i hela, liksom, i alla leden.

Personal, boende

Personalen beskrev samtidigt att ständigt nya chefer ville sätta sin prägel på verksamheten, vilket kunde leda till en känsla av uppgivenhet inför ständiga förändringar. Personalens kunskap om verksamheten och om brukares behov togs inte tillvara, och deras synpunkter gick ohörda.

Som tidigare nämnts, upplevde personal att ekonomin var den faktor som styrde beslut. Om chefer inte visste hur personalen arbetade, eller kunde tillräckligt om brukarnas behov och inte såg vilka insatser vardagen krävde, kunde personalen känna att de inte ville prata om lösningar när chefen var närvarande. Personalen vill inte att chefen skulle uppfatta att ett problem var löst, eller kunde lösas. Om chefen inte förstod arbetet fanns det en risk att resurser skulle dras in om personalen visade på att det fanns lösningar på det ytliga planet, när grundläggande och strukturella bekymmer inte hade lösts.

Att få en syn uppifrån att 'det här fixar ni jättebra, det är inga problem.' För att man vill visa att det finns en problematik.

Personal, daglig verksamhet

Förutom att personal upplevde att de inte hade stöd för sitt uppdrag, hade bristande chefsnärvaro administrativa konsekvenser. Exempelvis hanterades inte avvikelser på ett effektivt eller ändamålsenligt sätt. Det kunde dröja länge innan avvikelser handlades, eller så uttryckte chefen en oförståelse inför det som hade skett, eftersom hen saknade en känsla för helheten. Hanteringen uppfattades som meningslös när avvikelser skulle hanteras långt efter att de skrivits, ibland ett par månader senare. Då kunde dessutom sektionschefen skicka över en större mängd avvikelser till personalgruppen, för att de skulle fylla på med information.

Chefen är ju inte särskilt involverad i vår avvikelshantering./.../Jag förstår syftet med varför de [sektionschefen] får det, men det blir lite ur kontext för en chef som inte är på plats, vad är det som har hänt.

Personal, daglig verksamhet

Samtidigt menade vissa intervjuade grupper att de blivit uppmanade av sektionschefen att inte skriva så många avvikelser, eftersom det gav merarbete. Grupperna efterlyste en effektivare och mer relevant hantering för att avvikelser skulle fungera som en del av kvalitetsarbetet. Detta skulle förhindra att nödvändiga förändringar fördröjdes.

Förslag på lösningar

Berättelsen om sektionschefer som inte var insatta i arbetet ställdes mot sektionschefer som brydde sig om sin personal, fanns tillgängliga och svarade på frågor. Personalen kunde uttrycka att de hade en bra chef,

eftersom hen kom och var på plats när något hade hänt, även om hen inte var närvarande i vardagen. Det upplevdes också som en fördel när sektionschefen hade erfarenhet av att arbeta med målgruppen.

Ett förslag var att chefen borde känna till verksamheten, helst genom att gå in och arbeta med brukarna ett par dagar i månaden.

Jag tror man skulle kunna få en bättre förståelse för vad personalen gör och lära känna brukarna och sen är det lättare att hänga med i diskussionen, så jag tror det hade hjälpt alla.

Personal, daglig verksamhet

En grupp beskrev sina erfarenheter av en särskilt bra chef. Det var en person som var närvarande och kunde lyssna på allvar. Chefen kunde vara en del av gruppen, ta sig tid och visa att hen brydde sig både om personal och brukare. Men som också var tydlig och rak.

Det är väldigt positivt. Hoppa av chefsrollen en stund och finnas närvarande i gruppen och sen visa sig vara handlingskraftig och reda ut problemen.

Personal, boende

Det var en chef som också blev avgörande för utvecklingen i verksamheten, som kunde driva verksamhetens utveckling i förvaltningen och få till stånd förändring.

Personal i boenden som hade erfarenhet av en omsorgspedagog på plats nämnde det som en viktig roll i att leda arbetet, vilket i viss mån kompenserade för en frånvarande sektionschef. Omsorgspedagogen stod för struktur och stöd i vardagsarbetet vilket skapade möjligheter till målinriktat arbete och kontinuitet. Emellertid hade även de brist på tid att vara närvarande och omsättningen var så hög att det blev avbräck i utvecklingsarbetet.

Jag tror det är väldigt svårt för en arbetsgrupp där ingen leder samtalet, liksom och faktiskt tar de där besluten, att 'den idén som [personal A] hade och kanske lite av det [personal B] sa', det är svårt om man inte som leder, liksom.

Personal, boende

Även om vissa dagliga verksamheter angav att en av omsorgspedagogerna hade ett särskilt ansvar för att leda det pedagogiska arbetet, nämndes inte

den rollen på samma sätt som i boendena. Dels var strukturerna eventuellt mer formaliserade i boendena. Dels arbetade vanligen en omsorgspedagog i två gruppboendestäder, medan omsorgspedagogerna i daglig verksamhet var fler, och ägnade en större del av sin arbetstid åt direktarbete med brukare.

Delaktighet i beslutsprocesser

Som framkommit uppfattade personalen att de utförde sitt uppdrag i en upplevd isolering. Det medförde att de kände att deras erfarenheter inte togs på allvar, inte heller att deras kompetens i det brukarnära arbetet togs tillvara. Det kunde gälla vid brukarnära beslut eller vid konsultationer med externa specialister, exempelvis läkare. De menade att de till och med uppmanades att inte framföra sina åsikter.

Om inte vi får vara brukarnas röst, vem fan ska vara det då?

Personal, boende

Personalen uppfattade att beslut fattades utan tillräcklig hänsyn till vardagens realiteter. Flera grupper menade att de hade kunnat bidra mer om de blev involverade i beslut. De uttryckte en självtillit till sin kunskap om hur vardagens arbete utfördes och borde utformas, vilka behov brukarna hade och vilka resurser som därmed behövdes och vilket stöd de borde ha tillgång till.

Att involvera personalen mer, faktiskt, dom som jobbar nere på golvet. Att liksom ta mer hänsyn till vad man tycker, för vi vet hur det funkar. Vi vet, det är vi som sitter med kunskapen och allt som behövs.

Personal, boende

Genom tydligare beslutsprocesser skulle personalen kunna erbjuda brukarna ett stöd som var väl genomarbetat. De identifierade en paradox i att de förväntades lösa komplexa situationer, ofta utan tillräckligt stöd från sin chef eller från organisationen, samtidigt som deras kompetens inte togs tillvara i beslut.

Och då har de inte tillit till vår kompetens att göra en bedömning utifrån att vi ändå har verktygen att göra det bästa möjliga för brukaren i situationen. Då misstror de oss, att vi antingen överdriver eller att vi inte vet våra brister i kunskap.

Personal, daglig verksamhet

De kunde uppleva en misstro från ledningen, både från sektionschef och övriga organisationen, exempelvis när personalen försökte diskutera om en brukare befann sig i rätt miljö. Istället för att bli tagna på allvar, beskrev personal att ledningen kunde antyda att de ifrågasatte för att de ville göra det enklare för sig själva.

Det känns som att det är så, när man tar upp sådana saker, lite automatiskt går till att 'jamen ni tycker det är jobbigt, ni vill göra det enklare för er själva.' Är det det ni tror om oss? Jag förstår inte alls hur det kan vara det första man tänker på, det är vi som jobbar som ser, som vill det bästa för alla.

Personal, daglig verksamhet

Samtidigt var det personalen som lärde känna brukaren i vardagen, och därför ansåg de att de kunde göra en helhetsbedömning på ett sätt som varken eller chefer eller administratörer kunde.

Eftersom chefen och andra som beslutar inte är på plats, vet de inte, de kan inte inse den riktiga situationen. De kan inte få en riktig bild. Då är det svårt att övertyga om det.

Personal, daglig verksamhet

När personalens roll i beslutsprocesser var begränsad, så påverkade det även brukarnas rätt att fatta egna beslut. Samverkan med anhöriga och andra verksamheter kunde bli bekymmersamma när organisatoriska beslut fattades med kort varsel eller inte involverade vare sig personalens eller brukarnas kunskap. Exempelvis togs inte tillräcklig hänsyn till att en gruppbostad innebar en boendeform där brukarna påverkar varandra, vilket ibland kunde skapa bekymmer.

Men just att man liksom ändå tittar på sådana här obvious, såna tydliga. Sätt inte, alltså, hursomhelst. Blanda dem inte hursomhelst, för det kommer bli problem.

Personal, boende

När personalens kunskap inte togs på allvar, kunde det vara svårt att få gehör för behov av förändringar. Det kunde ta mycket lång tid för medarbetare att påverka. Ett verktyg som då kunde användas var systemet för att registrera avvikelser. Genom att skriva många avvikelser, så tvingades organisationen att se att något behövde hända.

Bara man använder systemet så kommer det ju till slut fram, och till slut händer det. Men ibland känns det...man måste kämpa och slåss för att bli hörd i saker ibland.

Personal, daglig verksamhet

En ihärdig registrering av avvikelser kunde leda till resurser för ombyggnation i en gruppboende, extra personalresurser, eller tillgång till handledning. Samtidigt som personalen var nöjda med utfallet, tyckte de att deras kunskap om vardagen och färdigheter i att tillgodose brukarnas behov genomgående borde få större genomslag än ekonomin.

Erfarenheter från genomförda förändringar tycktes emellertid inte tas tillvara på ett systematiskt sätt. Ingen av de intervjuade hade exempelvis deltagit i en utvärdering av en ombyggnation. De visste därför inte om lokalansvariga eller någon annan hade dokumenterat processen för att kunna dra lärdom av deras erfarenheter.

Två specifika beslutsprocesser återkom i intervjuerna. Den ena rörde hur brukare blev erbjudna en plats i boende eller daglig verksamhet. Den andra gällde brister på framförhållning när personen skulle flytta in eller påbörja sin sysselsättning. Personalen ansåg att de hade god kännedom om brukarna, men att den kunskapen inte värderades vid beslut om erbjudande av plats. Personal med lång erfarenhet upplevde att deras kännedom om brukare inte togs tillvara, utan brukare placerades utan hänsyn till tidigare misslyckanden.

Exempelvis kunde personal känna till att relationen mellan två brukare redan tidigare varit besvärlig, men eftersom den kunskapen inte fanns hos dem som fattade beslut om placering, erbjöds de plats i samma boende eller dagliga verksamhet. Personalens protester hörsammades inte, och ur personalens perspektiv fanns det beslutsstrukturer de inte kunde påverka. Det interna samarbetet med förvaltningens arbetskonsulenter, som ansvarade för fördelning av platser i daglig verksamhet, beskrevs som komplicerat.

Vi har jättesvårt att påverka arbetskonsultenterna just det här med placerings, hur de placerar brukarna.

Personal, daglig verksamhet

Sammantaget beskrev personalen en vardag där de fick lösa problem utan att ha möjligheter att förändra grundförutsättningarna. På samma sätt kunde personal i boenden ställa sig frågande till vilken information motsvarande funktion för placering i boenden, det s.k. BoLSS, använde för sina beslut.

Förutom de sociala aspekterna, kunde det också innebära att en brukare placerades i en verksamhet, trots att personal påpekade att miljön inte var

anpassad för brukarens behov. Personalen kunde ibland försöka få till en dialog kring lämpligheten i en placering eller en diskussion om hur många personer det fanns plats för i lokalerna med bibehållen kvaliteten i verksamheten.

Då blir jag jättenervös, för att det blir ju jättekonstigt när det är folk med olika behov som behöver egna rum fast som kanske till slut måste dela rum med tre.

Personal, daglig verksamhet

Både personal i boende och daglig verksamhet återkom till att brukare kom till verksamheten med kort varsel. I ett boende flyttade en person in utan att personalen hade haft tid att förbereda sig utifrån brukarens specifika behov. De menade att organisationen haft kännedom om brukaren en längre tid, att hen skulle komma att flytta och troligen till det aktuella boendet, men att dialogen inte nått dem, med bristande förberedelse som resultat. Det hade lett till en turbulent tid för både personal och brukare.

Även om personalen i boenden beskrev den korta framförhållningen, nämndes övergången från skola till daglig verksamhet i större utsträckning. Denna sammanföll inte sällan med semestertider i verksamheten, när nyckelpersoner var lediga, inklusive sektionschefen. Brukarens start kunde bli turbulent till följd av kort varsel, bristande information och samarbete med skolan, men också pga. ovan personal och tillfällig sektionschef.

En personalgrupp i daglig verksamhet berättade att de fått besked mindre än en vecka innan brukaren började. Det lämnade inget utrymme för kontakter med dem som kände personen eller för de förberedelser som personalen menade att både de och brukaren behövde. Personalen lämnades att lösa konsekvenserna och att organisationen bortsåg från den belastning hela processen medförde både på personal och brukare.

Och så får personalen lösa det och är de inte villiga att lösa det får de väl säga upp sig. Så tar man in någon som inte vet hur det kunde varit innan, som inte vet bättre, så får de hantera det. Så lär de sig acceptera det och leva med det och brukaren får anpassa sig. Så löser det sig med tiden. Och så ser man att det var ju mycket gnäll där, med den brukaren för tre år sen, nu har det blivit så bra. Ja, men det kanske också är en hel personalgrupp som hunnit sluta pga. stress. Brukare, man ser inte effekterna av det för brukarna. Saker löser sig med tiden om man bara ignorerar dem.

Personal, daglig verksamhet

Efter en turbulent tid brukade det alltså lugna ner sig, men det tycktes inte finnas någon aktiv planering, vare sig i boende eller daglig verksamhet, för att förebygga att motsvarande situation skulle upprepas.

Förslag på lösningar

Flera grupper hade erfarenhet av att de hade involverats i planering och beslut, och att resultatet då blivit bättre. Exempelvis hade vissa varit delaktiga i rekrytering av nya kollegor, planering av lokalanpassning och förändring av verksamheten. En person hade positiva erfarenheter från en verksamhet, där en brukares inflyttning planerades noga och nödvändiga anpassningar gjordes i förväg. Enligt den medarbetaren var det annars vanligt att brukaren flyttade in och nödvändiga anpassningar gjordes i efterhand. I det här fallet hade man istället kunnat arbeta förebyggande, vilket hade gett en mycket positiv effekt.

Det tycktes emellertid vara mer tillfälligt eller slumpmässigt i vilken utsträckning personalen involverades i beslut, och inte något de kunde förlita sig på.

Verksamhetens utformning

Personal i både boende och daglig verksamhet nämnde lokalers utformning och placering som en bidragande faktor i möjligheter att utforma stödet. Det kunde handla om att trånga passager bidrog till att det var svårt för brukare att mötas på ett sätt som inte bidrog till konflikter. I andra fall kunde en närbelägen större väg orsaka bekymmer. Vissa lösningar som då vidtogs, som att låsa dörrar, eller minska brukares tillgång till vissa delar av verksamheten, innebar allvarliga begränsningar i brukares självbestämmande och delaktighet. Flera grupper nämnde också att förändringar i den fysiska miljön, bl.a. i form av ombyggnation hade hjälpt dem i att utforma en verksamhet som bättre motsvarade brukarnas behov.

Även om problematiken delvis var gemensam, var några berättelser specifika för daglig verksamhet, vilket troligen berodde på skillnader i uppdraget. Daglig verksamhet utförde sitt stöd under en avgränsad tid på dagen och syftet var att brukaren skulle vara engagerad i meningsfull sysselsättning. Dessutom definierades antalet brukare inte på samma sätt av den fysiska utformningen. En gruppbostad är byggd med ett visst antal lägenheter, vilket avgränsar antalet brukare, medan utrymmet i en daglig verksamhet angavs vara mer flytande. Det ledde till att personalen i vissa dagliga verksamheter berättade att de upplevde att för många personer

vistades i lokalerna, vilket försvårade möjligheterna att ge ett individuellt anpassat stöd.

Brukares rättigheter underminerades på flera sätt enligt intervjupersonerna. Dels var lokalerna trånga, vilket ledde till konflikter och till att brukare mådde dåligt. Dels saknades personal, så att vissa aktiviteter som brukaren skulle vilja ha i sin genomförandeplan inte kunde genomföras. Vidare beskrev personal att vissa brukare fick alldeles för lite tid på daglig verksamhet i förhållande till vad de hade önskat, men ändå ansågs beslutet verkställt. Detta medförde att personalen uttryckte en bristande tilltro till ledningen.

Men vi har inget att kroka upp det på. Vi har försökt att argumentera vid en tidigare placering att 'då kan vi inte jobba en till en vilket innebär att den och den inte kan göra de aktiviteterna som är centrala i deras genomförandeplan och för deras mående' men det har ju fallit helt platt ändå.

Personal, daglig verksamhet

En grundläggande orsak till bekymmer i daglig verksamhet ansågs vara lokalbrist. Den ledde ofta till dåliga beslut, eftersom brukare placerades i verksamheter utan att personalen hade tillräckliga möjligheter att möta de individuella behoven. Det kunde krävas stora anpassningar av verksamheten med betydande påverkan också på övriga brukare.

Flera personer placeras här bara. Och varje gång det kastas in en person så förstår man inte och vi måste ändra om hela schemat, vi måste anpassa hela verksamheten till den här brukaren. Och sen går det tre månader och så kommer det en brukare till som vi ska ta emot och vi har inget val utan den här brukaren ska placeras.

Personal, daglig verksamhet

När personal förklarade vad det innebar att de var för många personer i lokalerna kunde det handla om konkreta faktorer, som för få toaletter. Det kunde också handla om svårigheter att undvika att brukare stötte på andra. Brister i ljudisolering eller enskilda lokaler gjorde att det inte fanns utrymme för brukarna att hitta en lugn och ostörd plats för återhämtning. I vissa verksamheter hade brukarnas behov lett till att antalet personal ökat, vilket ytterligare ökade det totala antalet personer på en yta som redan upplevdes som för trång. Förutom risken för konflikter mellan brukarna bidrog också trängseln till att personalen upplevde att det inte var möjligt att arbeta i enlighet med uppdraget, att stötta självständighet och självbestämmande.

... det försvinner lite det totala självständiga hos brukaren för att man hela tiden måste ha uppsikt och koll för att det kan bli en incident i en korridor eller i ett möte./.../ Man blir lite en övervakare i de här situationerna, för brukare som annars kunde bara gå.

Personal, daglig verksamhet

Samtidigt som de flesta dagliga verksamheter lyfte bekymmer som innebar att de hade svårt att erbjuda en daglig verksamhet av god kvalitet, kände de en press på sig att ta emot fler brukare. Via e-post fick de regelbundet en lista på hur många som stod i kö. De visste inte varför de fick listan och kände att den bidrog till att de inte kunde argumentera mot att ta emot fler brukare. De upplevde att de varken kunde ge den nya brukaren en bra verksamhet eller bibehålla en god verksamhet för de brukare som redan fanns i verksamheten.

Personalen i daglig verksamhet menade att det var arbetskonsulenter som fattade beslut om placering, men att de inte hade nog med kunskap om verksamheten och inte tycktes använda personalens kompetens för sina beslut. Denna uppfattning bidrog till upplevelsen av att behovet att verkställa gick före arbetsmiljö för såväl brukare som för personal

Sammantaget gav framför allt personal i daglig verksamhet uttryck för en stor press där intentionen med daglig verksamhet inte kunde förverkligas med god kvalitet.

Det är en resursfråga. Daglig verksamhet blir ofta en avlastning för personalen, för att boendeverksamheten ska fungera, snarare än att det är något som är meningsfullt för brukaren.

Personal, daglig verksamhet

Förslag på lösningar

Både i boende och daglig verksamhet menade personalen det hade betydtt mycket för dem om de var säkra på att enhetschefer och avdelningschefer drev den förändring som behövdes. Med andra ord, att alla delade problembild.

Några intervjupersoner menade att de behövde relevant information om sådant de kanske skulle behöva veta för att hitta lösningar, exempelvis budgetramar för reparationer eller installationer.

I en annan verksamhet fick man väldigt tydliga svar, så snabbt som möjligt. Den chefen var duktig och fixade det snabbt. Tydlighet är det man vill ha i stället för att få fler saker att fundera över.

Personal, daglig verksamhet

Resultat: Sektionschefer

Precis som personalen, uttryckte sektionscheferna en stor vilja att bidra till att personer med intellektuell funktionsnedsättning skulle få ett gott stöd. Uppdraget som sektionschef var omfattande, men det gav också möjligheter till påverkan, helhetssyn och utveckling. Uppdraget krävde ett stort engagemang och att sektionscheferna bar kärnuppdragets värderingar i olika sammanhang.

Engagemang, alltså, det behövs, och att man tycker väldigt mycket om att jobba för att brukare ska få meningsfull sysselsättning, gott stöd, det måste chefen någonstans förmedla i alla möjliga tillfällen, och på alla möjliga sätt. Praktiskt och i ord och i handling.

Sektionschef, daglig verksamhet

Och på samma sätt som personalen menade de att det fanns stora organisatoriska utmaningar. Fokus i intervjuerna låg på administrativa uppgifter, ekonomi, behovet av stöd från en engagerad organisation för att kunna utveckla kvalitet och utmaningar i att leda verksamheten.

Sektionschefens oklara roll

Flertalet sektionschefer upplevde att de hade ett stort ansvar och att det fanns goda möjligheter att påverka, men att rollen emellanåt kunde kännas oklar. Samtidigt som de hade stora frihetsgrader att utforma sitt arbete, upplevde de också stora krav på att fokusera på administration och ekonomi. Detta innebar att de hade litet utrymme att leda arbetet på det sätt de menade behövdes, vilket ledde till en upplevd rollkonflikt och brist på stöd i väsentliga delar av chefsrollen. Erfarna chefer menade att detta ledde till att nya kollegor ofta mådde dåligt och ifrågasatte sitt beslut att bli chef under sitt första år. De drog slutsatsen att fokus kanske inte skulle vara på brukare vars beteende utmanar, utan på att få till en fungerande grundstruktur.

Vi pratar om spetskompetensen och stödet till de här utmanande situationerna på boendet, men faktum är att någonstans brister det i det grundläggande stödet. Så frågan är var man ska börja arbeta först.

Sektionschef, boende

Erfarna såväl som nya chefer kunde uppleva att ansvarsområden kändes oklara. Å ena sidan skulle de leda en verksamhet av god kvalitet för brukarna, vilket krävde hantering av budget och personalfrågor. Å andra sidan kunde de uppleva att de inte fick stöd från ekonomer och HR-konsulter att faktiskt fatta beslut utifrån verksamheternas behov.

Det som är gemensamt för det ni säger är att ni ska vara chefer, men ni får inte lov att vara chefer. Det är det. /.../ man får inte riktigt lov att, liksom, ta de här stora besluten, man har en ganska liten, snäv, ibland en ganska luddig avgränsning på vad man egentligen får ta beslut om. Får man egentligen ta särskilt många beslut som chef eller ska man bara hantera det?

Sektionschef, boende

För att lösa situationen fattade de ibland beslut som eventuellt inte rymdes inom deras mandat. Dessa oklarheter kunde leda till att sektionscheferna ibland kände att de befann sig i ett ingenmansland med oklara mandat. När de försökte förstå hur de skulle ta ansvar för det som låg inom deras uppdrag, upplevde de bristande avgränsningar, framför allt när det uppstod svåra situationer.

Det tycker jag är väldigt intressant, för jag har ett ansvar men ingen kan svara när det väl är kritiskt läge för var gränsen för mitt ansvar går.

Sektionschef, boende

En otydlig ansvarsfördelning ledde alltså till att sektionschefer kände sig hindrade av stabsavdelningarna att fatta lämpliga beslut, samtidigt som de paradoxalt nog kunde uppleva för stora frihetsgrader.

Sektionscheferna uttryckte frustration över det administrativa arbetet som skulle hanteras, och som de upplevde tog tid och kraft från kärnuppdraget. De beskrev formella strukturer för ekonomi och personalfrågor med omfattande mallar som angav förväntningar på hur arbetet skulle genomföras men de menade att det saknades stöd och resurser. Det var inte enbart omfattningen på administration som gjorde att arbetsuppgifterna fick stort fokus, utan flera uttryckte att de kände en osäkerhet, främst för att de fått lära sig på egen hand. De ansåg att det saknades en relevant introduktion. En sektionschef menade att hen inte fick någon introduktion alls.

Utan jag fick gå bredvid dåvarande chef, titta lite i verksamheterna, och sen fick jag tillgång till ett gäng datasystem. Sen fick man gå på en kurs, och sen fick jag lära mig att fylla i poster i HRutan, sen skulle man in och köra på, liksom. Det är klart att det inte funkar speciellt bra.

Sektionschef, boende

För en ny sektionschef var det mycket att sätta sig in i, dels de tekniska systemen, dels det som krävdes både på kortare och längre sikt. Sektionscheferna menade att de administrativa arbetsuppgifterna gjorde att de fastnade vid sina datorer, vilket var till men för deras arbete i verksamheten. Förutom att administrationen var omfattande så sammanföll olika processer också vid vissa tidpunkter.

Exempelvis lönerevision i februari, och det är klart, kommer då målarbetet i [digitalt system] precis samtidigt och så krockar det dessutom med något annat och så ska vi inventera ovanpå det.

Sektionschef, daglig verksamhet

De upplevde därför att organisationen som helhet inte prioriterade kärnuppdraget, och att det fanns en bristande förståelse för verksamheternas behov. Då kunde det vara väsentligt att ha stöd från sin enhetschef, för att kunna hålla i de frågor som rörde brukarna. Även om de kunde få visst stöd av enhetschefen, menade vissa sektionschefer att även enhetscheferna hade brist på tid. Om ett bekymmer dök upp tog det för lång tid innan de kunde få ett möte. Även när de fick stöd i sina prioriteringar av respektive enhetschef, menade de att förståelsen i resten av organisationen saknades, och att den tryckte på utan att se till resurserna som togs i anspråk.

Och det här är träffande för mycket i förvaltningen, menar jag. Det här att man har krav på sig att göra saker, men får man rätt förutsättningar för det resultatet förvaltningen förväntar sig?

Sektionschef, boende

Däremot hade vissa chefer erfarenhet av exempelvis riskanalyser och samverkan mellan verksamheter för att gemensamt planera när en brukare skulle flytta in i ett boende, och menade att det stödet kunde fungera mycket bra.

Förutom en omfattande administration som tog mycket tid från verksamheten nämnde även sektionscheferna ekonomin. De menade att för sektionschefen var organisationens krav på dem tydligt, att de skulle hålla budgeten.

Du har ju stora krav på dig att kunna alla de här datasystemen, hur du gör, för annars kommer det ett samtal som undrar vad du håller på med. Det är samma sak, det är det största trycket som finns för en första linjens chef, det är att hålla budget.

Sektionschef, boende

Vissa sektionschefer kunde uttrycka att budgeten inte gick att hålla, då skulle de behöva vidta olagliga åtgärder.

Om jag håller budget så bedriver jag en fullständigt olaglig verksamhet. Så det går ju inte ihop, va.

Sektionschef, boende

Framför allt sektionschefer för boenden tycktes kämpa med sin budget, och de uttryckte en tydligare konflikt mellan brukarnas behov och den budget som fanns för verksamheten. De menade också att det var besvärligt att hantera personalärenden, exempelvis för att kunna avsluta en medarbetare som agerat olämpligt.

Ledningsgruppen var inte alltid det självklara stödet för att klargöra roller och ta sig an arbetsuppgifter. Alla ledningsgrupper upplevdes inte som tillräckligt prestigelösa och stöttande, och kollegorna hade inte alltid kunskap om målgruppen. Rädslor för att medge svårigheter eller misstag ledde till att ett öppet kunskapsutbyte blev lidande.

Men det som är tecknet på att man är rädd för att göra fel, det är ju att det blir icke-transparent, arbetet, tänker jag. Om man inte berättar om misstagen och det inte tas upp på ledningsmöten. Vi gör ju mindre fel hela tiden, när vi undrar hur vi ska göra, så gör vi något, så blir det bra eller det blir dåligt.

Sektionschef, boende

Framför allt för nya sektionschefer för boenden kunde stödet från kollegor bli lite slumpmässigt, beroende på vem de råkade hitta i organisationen att samspela med. Inom daglig verksamhet hade man löst det genom att utveckla ett uttalat partnerskap, där två chefer samarbetade.

Sektionscheferna inom daglig verksamhet hade också avsatt tid för träffar, där de hjälpte varandra med aktuella frågor.

Den sammantagna bilden av sektionschefens vardag var att det var ett uppdrag som stressade, främst för att roller och mandat var oklara. Samtidigt uttryckte vissa sektionschefer att det förväntades av dem att kunna hantera stress.

Jag upplever att just i första linjens chef ligger en liten machostämpel över det. Man måste palla, liksom, måste palla trycket, måste palla stressen, man måste palla att jobba extra utan att få betalt för det.

Sektionschef, boende

Vissa menade att fokus riskerade att hamna på en självbild av någon som kunde hantera en stressig vardag som krävde snabba beslut, eller att vara någon som 'stod ut' med en 'tuff' arbetsmiljö. I ett sådant narrativ menade sektionscheferna att de ibland glömde att prata om hur roligt arbetet var, hur tillfredsställande det kunde vara att ha goda möjligheter att göra avtryck.

Förslag på lösningar

Det fanns sektionschefer som nämnde att administration och ekonomi krävde sitt, men att det som drev chefsarbetet ändå måste vara brukarnas behov. Då underlättade det att ha en enhetschef med samma fokus och det skapade en tydlighet i uppdraget.

Vidare nämnde en del sektionschefer, främst inom daglig verksamhet, att de arbetade i partnerskap, dvs. i fasta par. De menade att en sådan struktur, där de hade möjlighet att stötta varandra gav mycket. I partnerskapet besökte de också varandras verksamheter, vilket gav utrymme för reflektion och ökad kunskap. Sektionschefer i boenden som hade erfarenhet av partnerskap kring ett specifikt uppdrag menade att det var en arbetsform som borde utvecklas, för att bryta den upplevda ensamheten och utsattheten.

För de sektionschefer som inte arbetade i partnerskap kunde ett nätverk med chefskollegor och andra vara värdefullt. Ibland upplevde sektionscheferna att de hade det stödet i sin ledningsgrupp, ibland fick de bygga egna nätverk.

Det ligger väldigt mycket på ett eget ansvar, att kunna nätverka och hitta sina – den personen har kompetens i det och den personen...

Sektionschef, boende

Emellertid var förvaltningen stor, så det kunde upplevas som svårt att hitta rätt person, framför allt som ny sektionschef.

Administration före kvalitet

I intervjuerna reflekterade sektionscheferna kring hur deras arbetsuppgifter, med ett stort fokus på administration, bidrog till kvalitet. De menade att de inte såg en tydlig koppling mellan, å ena sidan, den administration och det budgetarbete som förväntades av dem från olika delar av organisationen och, å andra sidan, utvecklingen av kvalitet i stödet till brukarna.

Jag tycker inte vi ägnar oss åt funktionsstöd i den omfattning vi måste göra. Vi har helt fel perspektiv. Vi måste komma till jobbet varje dag och fråga oss själva: varför är vi här? Vi är här för brukarnas skull, ingenting annat.

Sektionschef, boende

Kraven på att administrativa uppgifter skulle utföras, som att hantera olika digitala system och redovisa hantering av budget, ledde till upplevelsen att andra uppgifter än kvalitet till brukarna var prioriterade. Sektionscheferna förstod att olika delar av organisationen behövde ha olika fokus, och att ansvariga på olika nivåer har olika perspektiv utifrån sina uppdrag. Emellertid borde organisationen som helhet fortfarande ha gemensamma prioriteringar. Exempelvis menade sektionscheferna att uppföljningar handlade om kontroll snarare än om avstämning och stöd, vilket ledde till en känsla av att kvantitet prioriterades framför kvalitet.

Jag tycker hela förvaltningen lider av ett kvantitativt problem. Man vill liksom bocka av och kvantifiera och mäta, men det händer sällan något kvalitativt med det.

Sektionschef, boende

Ett administrativt område som krävde mycket tid, och som borde vara direkt kopplat till kvalitetsutveckling var hanteringen av avvikelserapporter.

Administrationen, den knäcker oss. Och framför allt så tar den mycket av vår tid. Jag brukar säga så här: praktiskt så hanterar jag avvikelser på fem minuter. Teoretiskt tar det mig en halvtimme att hålla på med det här dragspelet. Det öppnas bara nya flikar hela tiden. Men ska jag ut och

åtgärda någonting så tar det mig fem minuter, eller låt oss säga tio. Men värdet av de här tio minuterna är så mycket större än det jag sitter och håller på med i en halvtimme. Jag hade önskat att systemet på något sätt varit mycket mer effektivt. För att ingenting tas bort ifrån oss, det bara läggs på oss, hela tiden.

Sektionschef, daglig verksamhet

På samma sätt som personalen menade sektionscheferna att många verksamheter var isolerade, utan nämnvärd kontakt med andra eller insyn från förvaltningen. Detta kunde vara ett av skälen till att begränsande praktiker kunde förekomma.

Det är ju den bästa grogrunden för att vi ska ha verksamheter som ägnar sig åt begränsningsåtgärder, som ägnar sig åt inlåsning, fasthållning, för att ingen som har makt att göra de rätta åtgärderna vet vad som händer. Och det är ju jättemärkligt.

Sektionschef, boende

Det tycktes alltså föreligga en paradox. Å ena sidan fanns ett tydligt kontrollsystem. Å andra sidan förelåg en stor frihet, med bristande insyn, där ingen utom sektionschefen visste vad som pågick i verksamheten. Den enda förutsättningen för god insyn var förekomsten av avvikelserapporter eller att en visselblåsare avslöjade det som pågick. Vissa sektionschefer kunde emellertid också uttrycka att det var nödvändigt att vara mycket i verksamheten, för att höra diskussioner och ha en aktuell uppfattning om stämningen och utmaningar, ge stöd till medarbetare, och för att följa och underlätta i de samarbeten som behövdes i brukares nätverk.

Samtidigt som avvikelserapporter alltså var väsentliga för att säkra kvaliteten i verksamheten, upplevdes värdet av den administrativa insatsen med avvikelserapporter som mycket lågt, i jämförelse med att kunna arbeta nära personalen och göra förändringar i verksamheten. Ett komplext och tungrovt administrativt system upplevdes stå i vägen för faktiska åtgärder.

Ett annat område som också krävde mycket administration var ärenden som rörde personalens sjukfrånvaro och planering för återgång i arbete. Dels krävde det enskilda ärendet mycket tid, men det innebar exempelvis också att vikarier behövde rekryteras och introduceras. Sammantaget påverkades sektionschefens möjlighet att arbeta med långsiktig utveckling.

Vi har mycket rehab, vilket innebär att vi har en hel del korttidsfrånvaro, och vi har en hel del omsättning på

personal. Sådana här saker äter ju upp tiden mycket, vilket innebär att det blir mycket operativt arbete och mycket som handlar om här och nu. Och det kortsiktiga perspektivet som hindrar mig från att jobba mer långsiktigt.

Sektionschef, daglig verksamhet

Främst de nyare sektionscheferna kunde uttrycka att de inte var tillräckligt förberedda för uppdraget och inte heller fick stöd i att hantera den upplevda konflikten mellan kvantitet i form av administrativ hantering, och kvalitet i stödet till brukarna. Också erfarna sektionschefer menade att utbildningar som gavs inom ramen för deras tjänst, inom förvaltningen eller övergripande av kommunen, hade ett snävt fokus.

Alla mina utbildningar jag går på handlar om ledarskap, om kommunikation, administration, hur jag på bästa sätt ska kunna utvärdera mål, det är bara sådana saker. Inget handlar om den målgrupp jag ansvarar för.

Sektionschef, boende

Samtidigt som utbildningarna fokuserade på formella strukturer för att administrera och följa upp, saknade de utbildningar som gav dem redskap att brygga över mellan formella krav och kvalitetsarbetet ur ett verksamhetsperspektiv.

Jag tänker att vi, det är kanske hårda ord men det är väldigt svårt att nyansera såhär, att vi driver en inkompetens bland sektionschefer. Vi har ett krav på att vi ska ha kunskap om verksamheten så att vi kan utvärdera kvalitet och säkra den också i verksamheten. Och vi gör inga som helst satsningar på det.

Sektionschef, boende

Ett systematiskt och sammanhållet kvalitetsarbete förutsatte därför ett stort engagemang och att sektionschefen var bärare av den kvalitet som brukare hade rätt att förvänta sig. De kunde uppleva att de emellanåt behövde ta strid för brukarna mot organisationen. Vidare såg de en brist på ett långsiktigt kvalitetsarbete. De ansåg att beteenden som utmanar inte uppstod plötsligt, utan oftast fanns det många signaler som inte hade hanterats.

Det är inte så mycket som händer när det är besvärligt för oss, som vi som jobbar närmst verksamheten, men blir det besvärligt för vissa personer i förvaltningen, då händer det

grejer. Så det måste synas ekonomiskt, det måste synas på massa antal avvikelser eller lex Sarah-underlag, det måste synas på såna saker, för då kanske folk reagerar.

Sektionschef, boende

Åtgärder hade vidtagits som gjorde att kvaliteten såg bra ut, snarare än de åtgärder som verkligen skulle ha effekt för brukarna och medarbetarna.

Man ska vara lösningsfokuserad, man ska vara positiv, man ska gärna bubbla lite också, men man kan göra det en period, sen får man adressera problemen. Så.

Sektionschef, boende

Ett område gällande kvalitet var specifikt för daglig verksamhet. Sektionschefer kunde på samma sätt som personalen uppleva att vissa verksamheter var för stora, med många människor, och att miljön inte var ändamålsenlig. Det var också svårt att anpassa miljön, och förebygga exempelvis buller.

Som nämnts tidigare har ett boende ett begränsat antal lägenheter. För daglig verksamhet var frågan om antal platser betydligt mer diffus, och sektionschefer hade inte fått svar på frågan hur många brukare och personal som var tänkta i en viss verksamhet. Det kunde leda till att det vistades många människor i en byggnad. Begränsningar som fanns gällde brandskydd, men inte kvaliteten på brukares verksamhet.

För att lösa dilemmat skulle verksamheter behöva ändras, bli mindre. De som hade erfarenhet av att förändra verksamheter så att de blev mindre hade goda erfarenheter av detta. Delning av fler verksamheter planerades, men förändringen var inte genomförd överallt. Även om cheferna såg värdet i att minska storlek och anpassa miljöerna, var detta inte frågor de ägde. Det handlade främst om ekonomiska prioriteringar.

Då pratar vi pengar och budget, då är vi inne på andra frågor. Det är frågor jag inte kan påverka eller som jag inte äger.

Sektionschef, daglig verksamhet

Förslag på lösningar

Även om arbetet som sektionschef var omfattande och ibland kunde kännas som utmanande i sin komplexitet, gav det samtidigt en möjlighet till överblick och helhetssyn. En förutsättning var emellertid att cheferna fick

stöd inom olika områden, så att kvalitetsarbetet fick ett organisatoriskt sammanhang.

[I alla led! Om man bara är på jobbet för att ha ett jobb att gå till, då kommer inte organisationen att spegla det brukarna behöver, och det gäller alla! Medarbetare, chefer, chefers chefer, och avdelningschefer.

Sektionschef, daglig verksamhet

De nämnde värdet i olika avlastande stödstrukturer, som stöd för rekrytering, eller en gemensam administrativ tjänst. Vissa sektionschefer skapade ett eget administrativt stöd, där en medarbetare tog över vissa funktioner.

Det fanns chefer som gav uttryck för att de fick ett gott stöd från både förvaltningens ekonomi- och HR-avdelningar, av personer som var väl insatta och förstod sektionschefens sammanhang och förutsättningar för kvalitet för brukare. En chef med många rehabärenden uttryckte att stödet från HR var ovärderligt. De kunde också möta stor förståelse för tillfälliga utökningar av personalen, utöver vad som var budgeterat. Det kunde emellertid kräva att chefen kunde argumentera för verksamhetens behov.

...alltså, det är en match man får gå hela tiden

Sektionschef, boende

Sektionscheferna menade att det var värt ansträngningen i det långa loppet, när både personal och brukare mådde bättre.

Att leda medarbetare

Som nämnts uttryckte sektionscheferna en hög grad av stress, orsakad av administration, budget, och en upplevd konflikt mellan organisationens formella krav och brukarnas behov. De fastnade vid sina datorer, och hade inte möjlighet att närvara i sina verksamheter i den utsträckning de önskade. Vissa förlitade sig i hög grad på att medarbetarna hade kunskap om brukarna och deras behov och menade att det var medarbetarna som visste mest om brukarens vardag.

Det är de som är proffsen, tänker jag. De är verkligen proffs på våra brukare.

Sektionschef, daglig verksamhet

Genom att lita på medarbetarnas kompetens, kunde de hantera sin egen stress och de fick själva utrymme till administration och andra uppgifter.

Andra sektionschefer ansåg att det var nödvändigt att vara närvarande och ha god insyn i verksamheterna. De menade att de hade ett stort ansvar för kvalitet, ett ansvar de bara kunde ta om de var i verksamheten dagligen, ofta hela dagar, med kontor på plats. De kunde uppfatta sig själva som ett direkt skydd för brukaren.

Jag måste vara ett skydd ifrån dålig kvalitet, ifrån övergrepp, från kränkande beteende.

Sektionschef, boende

Det var också viktigt för sektionschefen att ha god kännedom om sin verksamhet och om brukarna för att kunna bedöma och utreda avvikelser. Sektionschefen behövde kunna avgöra om beskrivningen av brukaren och händelsen var rimlig eller om det saknades viktiga faktorer. Först då kunde sektionschefen göra upp en plan framåt tillsammans med omsorgspedagog och övrig personal.

Även för att kunna ta ett ansvar för arbetsmiljön krävdes tid i verksamheten för att se vad som hände i vardagen. Dilemmat kunde vara att ha tillräcklig kunskap om kärnverksamheten för att kunna stötta medarbetare, och samtidigt mäta med de administrativa kraven.

För det blir ju en jättstress man själv har, att man tror att man ska hinna vara överallt. Och är det nånting man får kritik av, så är det ju om man råkar vara sen med nånting i det administrativa. Då kommer det ju påminnelser diverse ifrån, som inte är från min chef, men från en massa andra funktioner i förvaltningen.

Sektionschef, boende

Dessa skilda synsätt på behovet av närvaro avspeglades också i synen på den egna kompetensen kring målgrupperna. En del sektionschefer ansåg att de ibland saknade adekvat kompetens om diagnoser och arbetssätt, och uttryckte att det hade varit önskvärt att de haft en djupare kunskap för att leda arbetet. De visste inte heller alltid var kompetensen fanns.

Men just i det direkta brukarbetet, där känner jag att där hade jag gärna velat ha mer. Jag har en del kunskap om målgruppen, absolut, men jag har inte alls den kompetensen som flera av mina medarbetare sitter på.

Sektionschef, daglig verksamhet

De menade att kunskap om verksamhet, brukarna och arbetssätt krävdes för att implementera nya arbetssätt. Det kunde innebära att sektionschefen behövde gå en utbildning, antingen själv eller tillsammans med sina medarbetare. Det förutsatte att de hade tid och förberedelse tillsammans med medarbetarna.

Men vi hamnar här hela tiden för att jag ska ansvara för implementeringen av en utbildning i min verksamhet så måste jag veta vad den här utbildningen säger till mina medarbetare.

Sektionschef, boende

Andra hade en annan syn på behovet av kompetens kring målgrupperna, och sin egen roll.

Personligen så ser jag mina medarbetare som experter i detta. Och jag är liksom mer som ett bollplank och som ett stöd till dem i svåra frågor som rör brukarna.

Sektionschef, daglig verksamhet

Även om de hade kännedom om brukarna och i viss utsträckning träffade dem, menade sektionscheferna att deras uppgift var att skapa ett sammanhang där medarbetarna kunde ge ett gott stöd, snarare än att ha en ingående kompetens kring hur arbetet skulle utföras.

Min roll är att skapa bra förutsättningar, för att de ska kunna göra ett bra arbete. Jag har inte den detaljkunskapen om alla brukarna, jag har inte den kompetensen heller, och tänker inte nödvändigtvis att jag ska ha den spetskompetensen.

Sektionschef, daglig verksamhet

Sektionscheferna menade också att det var viktigt att ta vara på personalens kompetens på olika sätt. Det kunde exempelvis handla om förvaltningens målarbete.

Man är intresserad av vad medarbetarna har att säga. Det tycker jag visar på intresse. Och att det är viktiga frågor, och det kanske inte ska komma från någon annan utan från dem som är närmast brukarna, för det är därför vi är här.

Sektionschef, daglig verksamhet

När chefen saknade djupare kunskap om målgruppen och pedagogiska metoder krävdes ett särskilt nära samarbete med medarbetare. Det var emellertid inte alltid enkelt att rekrytera personal med tillräcklig kompetens, engagemang, och en god människosyn, och särskilt svårt var det att rekrytera medarbetare som kunde ge ett adekvat stöd till personer vars beteende utmanade.

För faktum är att det inte är ett enkelt arbete det här. Det är ett psykiskt påfrestande arbete, det kan vara ett fysiskt påfrestande arbete. Lokalerna är inte speciellt lockande för våra medarbetare, lönen är inte speciellt lockande för våra medarbetare. Vad har vi för att locka till oss kunskapen då? Det som finns kvar är ju en inneboende önskan att arbeta med de här människorna. Och ska ärligheten fram, de personerna är inte så jäkla många.

Sektionschef, boende

De angav att när det var svårt att rekrytera, främst omsorgspedagoger och arbetsterapeuter, kunde det leda till att de anställde personal med mindre kompetens och erfarenhet. Detta innebar i sin tur att till sektionschefen behövde bli mer handfast i sitt ledarskap, framför allt vid högre personalomsättning. Fanns det många medarbetare med lång erfarenhet i verksamheten, behövde sektionschefen inte vara lika aktiv på plats. Cheferna efterlyste också utbildningar som var specifika för målgruppen.

Det kunde vara svårt att ge det stöd till medarbetarna som gjorde det möjligt att förebygga beteenden som utmanade. I stället handlade det om att lösa svårigheter i stunden.

Jag kan känna att våra möten i den verksamheten där det förekommer mycket utmanande beteenden handlar mycket om att bara släcka bränder. Man har inte jättemycket tid i att blicka framåt och just det här förebyggande arbetet.

Sektionschef, boende

Personal behövde vara lyhörd för brukares kommunikation och kunna se vikten av små detaljer. Brukare behövde involveras i beslut och förslag till aktiviteter, men det kunde upplevas som svårt för personalen, av olika skäl. Att hitta rätt krävde stort fokus och tid för öppen reflektion. Det kunde vara känsligt att ta upp frågor som vilka känslor brukares reaktioner väcker i personalen.

Det är jätteolika, beroende på vem det är som jobbar. Men svårast tror jag har varit utifrån nya relationer, att lära känna brukaren, att det är väldigt viktigt för att kunna ha de här samtalen om att brukaren känner sig trygg med den som [arbetar med hen].

Sektionschef, daglig verksamhet

Sammanfattningsvis beskrev sektionschefer att de var olika mycket närvarande i sina verksamheter: vissa hade kontor på plats, andra besökte verksamheten mer sporadiskt. De intog också olika roller i förhållande till sina medarbetare, där vissa uttryckte ett behov av att försäkra sig om att brukare inte utsattes för övergrepp, medan andra uttryckte en hög grad av förtroende för personalen. De intervjuade sektionscheferna för boende hade alla erfarenhet av kollegor som lät omsorgspedagoger ta över chefsansvar. De menade att det inte var tillitsbaserat ledarskap. Istället var det ett uttryck för att en sektionschef inte tog tillräckligt ansvar för verksamheten. En orsak kunde eventuellt vara att det inte tycktes finnas en uttalad förväntan från förvaltningen, utan istället utformade varje sektionschef sitt arbete själv.

Förslag på lösningar

Som lösning på de svårigheter som fanns i att uppnå god kvalitet i sitt ledarskap återkom sektionscheferna till behovet av tid för reflektion. De nämnde precis som medarbetarna vikten av nätverk och en gemensam kunskapsutveckling inom förvaltningen, där samverkan kring brukare var en nyckel till ett gott stöd.

Som så ofta annars är det ju samverkan med det enskilda boendet, det är den relationen hela tiden som är a och o. Vi kan vara hur kompetenta vi än må vara på respektive ställe, hittar vi inte sätt att prata med varandra, och är vi inte intresserade av att dela varandras bilder, så kommer det till att krocka, hur vi än gör.

Sektionschef, daglig verksamhet

De menade också att eftersom sektionscheferna inte alltid var på plats i verksamheterna var strukturer för samtal och reflektion viktiga. Det kunde se lite olika ut, men sektionscheferna nämnde teammöten, arbetsplatsträffar, brukarmöten, o.s.v. där det fanns tid för reflektion. Oavsett forum var det viktigt att det fanns

...något utrymme som är formaliserat och sagt från chefen att detta är viktigt, att prata också om vad det gör med mig som personal att jobba med människor med stort stödbehov, mycket behov överhuvudtaget och intressen.

Sektionschef, daglig verksamhet

Reflektion användes också som kompetensutveckling, där olika metoder kunde diskuteras och översättas till den enskilde brukaren. Det krävde regelbundenhet och långsiktighet, vilket kunde vara en utmaning att hinna med. Vissa sektionschefer hade erfarenhet av att ha en person på plats, oftast en omsorgspedagog, med ett ansvar att fånga dialoger i stunden. Dessa personer hade möjlighet att stanna upp och reflektera kring situationer och förstå incidenter tillsammans med kollegorna, vilket underlättade.

Förutom att avsätta tid för reflektion kunde sektionschefens roll innebära att hen hjälpte personalen att skapa en tillåtande kultur där även misstag användes i lärande.

Många av svaren finns hos våra medarbetare, har man bara lite is i magen att låta dem hitta lösningarna. För de finns. Ju tryggare gruppen är, desto modigare är de att vid sittande bord kunna säga 'nämen, det händer för att jag gjorde fel'.

Sektionschef, daglig verksamhet

För att lyckas med detta var det viktigt att misstag inte ledde till skam- och skuldbeläggande. Chefen kunde stötta det genom att vara tillåtande och nyfiken i gruppens dialog, ställa följdfrågor och därigenom bidra till ett öppet klimat.

Diskussion

Syftet med insatser enligt LSS är att ge stöd till människor med funktionsnedsättning på ett sådant sätt att de kan leva som andra (SFS 1993:387). Kvalitativa mål som brukares självbestämmande, inflytande och integritet är kärnan i personalens och chefernas uppdrag. Målet med denna intervjustudie var att identifiera faktorer som underlättar eller hindrar möjligheterna att ge stöd till brukare vars beteende upplevs som utmanande, och vilka organisatoriska förändringar som skulle underlätta en positiv utveckling.

Den sammantagna bilden som ett stort antal intervjupersoner ger är ett stort engagemang, både hos sektionschefer och personal, för att tillgodose brukarnas behov. De beskriver behovet av en hög grad av kreativitet i vardagen för att lösa uppgiften och menar att det är personerna med intellektuell funktionsnedsättning som gör att arbetet känns meningsfullt. Det skiljer sig väsentligt från resultaten hos Ineland och Starke (2020), där endast 6% av deltagarna svarade att de upplevde att möten med personer med intellektuell funktionsnedsättning bidrog till arbetstillfredsställelse.

Det finns emellertid stora utmaningar, som gör att personal uppfattar att LSS kärnvärden går förlorade. Sektionscheferna uttrycker att administrativ kvantitet går för kvalitet på stödet. Både sektionschefer och personal menar att ett stort fokus på ekonomin bidrar till detta. Framför allt personalen uttrycker att organisationen inte tar hänsyn till brukares perspektiv, så som de förmedlas av dem som arbetar närmast. På samma sätt som Broadhurst och Mansell (2007) identifierar i sin forskning, tycks organisationens strukturer snarare än brukares behov avgöra hur stödet utformas.

Ekonomin slår igenom på alla områden

Ekonomin är det tema som återkommer genomgående, som en faktor som direkt och indirekt har en negativ inverkan på möjligheterna att möta behov hos brukare. Ekonomin påverkar bl.a. lokalers ändamålsenlighet, personalomsättning och kontinuitet, bemanning, kompetensutveckling och placering av brukare. Samtidigt saknar framför allt personalen en konkret bild av ekonomin. För dem fungerar den snarare som en abstrakt barriär för att kunna tillgodose brukarnas behov, ett hinder som inte går att påverka. Därför utgör ekonomin ett argument som tycks hindra kreativitet och utforskande av långsiktiga lösningar.

Liksom socialsekreterare i en studie av Welander m.fl. (2017) menar sektionschefer och personal att organisationen brister i att skapa en balans

mellan uppdrag och resurser. Beslutsprocesser och administrativa krav upplevs som stelbenta och ibland obegripliga, och leder till en känsla av maktlöshet och utsatthet för att de inte tar hänsyn till den brukarnära kunskapen. Detta ger en bristande tilltro till organisationens förståelse för den verksamhet som bedrivs.

Framför allt personal beskriver att kärnuppdraget urholkas av ett upplevt fokus på ekonomi. Stödet ska utformas utifrån brukares behov, men det kräver en stor arbetsinsats att få gehör inom organisationen för brukares perspektiv. Flera personalgrupper beskriver att de använder avvikelser som ett vapen, att de måste använda sig av avvikelserapportering för att få gehör för brukarnas eller sina egna behov. Andra uttrycker det som att de måste skrika för att tränga igenom och få till förändringar. Oavsett vilka medel personalen använder, ger detta ett intryck av att ekonomin dominerar förvaltningens diskurs, på bekostnad av en lyhördhet och omtanke om brukarnas behov och personalens arbetsmiljö.

Personalen förhåller sig ändå i vissa delar lojal till organisationen genom att uttrycka förståelse för sektionschefens situation. De menar att många beslut som skapar bekymmer i stödet till brukare ligger utanför sektionschefens mandat. Deras närmaste chef är alltså lika maktlös som de själva att påverka det som händer.

Det faktum att personalen löser sitt uppdrag, också när det är bekymmersamt, är positivt och visar på deras förmåga att ta sitt ansvar. Emellertid menar mer än en grupp att det kan ligga en fara i att faktiskt lösa bekymmer med hjälp av reaktiva och kortsiktiga lösningar. Det kan göra att problem kvarstår men blir osynliga. De svårigheter som döljs riskerar att leda till att verksamheten förlorar resurser, vilket skulle leda till ännu sämre möjligheter att möta brukares behov. Tidsbrist gör att ingen lyfter blicken och ser vilka grundstrukturer som kan ändras för att lösa själva grundproblemet.

Det är inte nödvändigtvis snäva ekonomiska ramar som leder till att sektionschefer hänvisar till ekonomin i samtal med medarbetarna. Aronsson och Astvik (2021) menar att etiska dilemman som medarbetarna möter i direktarbete med brukare troligen påverkar sektionschefer. Dessutom beskriver sektionscheferna i intervjuerna en hög administrativ belastning, där de får svårt att balansera de formella kraven mot stödet till medarbetarna. För att hantera denna påfrestning och i brist på redskap att dels hantera sin egen stress, dels möta personalens etiska dilemman kan en lösning bli att fokusera på faktorer utanför sig själv, exempelvis ekonomin.

LSS kärnvärden går förlorade

Astvik m.fl. (2020) definierar en organisations öppenhet som socialarbetares möjlighet att ge uttryck för brister i arbetsmiljö och kvaliteten på det utförda arbetet. Enligt forskarna innebär verklig öppenhet i en organisation att personal uppmuntras att prata om arbetsbelastning och arbetsmiljö liksom kvaliteten på stödet. Den upplevda öppenheten påverkas också av om deras åsikter tas på allvar och åtgärdas. En sådan öppenhet leder till en hållbar arbetsmiljö som gör personalen mer benägen att stanna i yrket.

Den intervjuade personalen i den här studien ger tydligt uttryck för att deras kunskap och erfarenhet inte värderas, och att brukarnas behov inte tas på allvar. Beslut fattas i strid med brukarnära kunskap, ibland med allvarliga konsekvenser som följd. De beskriver att oro för både deras egen och brukares miljö bemöts bl.a. med hänvisningar till att ändringar skulle vara för dyra. Syftet med flera av förändringarna som personalen menar behövs skulle leda till en högre grad av självbestämmande, självständighet och inflytande för brukarna. Personalen berättar att de istället kan förlöjligas av chefer, exempelvis genom ett uttryckt antagande om att de lyfter vissa bekymmer för att de vill ha det enklare på jobbet.

Dessa reaktioner från organisationen underminerar tilltron till att personalen har stöd i och förstärkelse för sitt uppdrag. Ibland leder det till att personal inte tycker det är lönt att lyfta bekymmer, vilket ger upphov till en tystnadskultur där allvarliga förhållanden och tillbud inte synliggörs. Alternativt utvecklas det som personal också berättar: att de 'skriker sig blå', att de ihärdigt och intensivt försvarar sina och brukarnas behov, samtidigt som de har erfarenhet av att organisationen inte kommer att vidta åtgärder förrän något allvarligt har inträffat.

Shanks m.fl. (2015) har studerat socialcheferas arbetssituation och menar att de alltmer ägnar sig åt administration och hantering av ekonomiska frågor, vilket leder till att de har mindre tid för att planera strategiskt med sina medarbetare. Framför allt i intervjuer med sektionschefer för boenden framstår uppdraget som mycket omfattande och spretigt, och administrativt arbete tycks inte användas för att leda och utveckla verksamheten. Samtidigt upplever de att det är oklart vem som äger stora beslut. Ibland förväntas de att ta ansvar för stora processer där de känner sig ensamma i besluten. I andra frågor, exempelvis ekonomi och HR, kan de hindras att fatta väsentliga beslut som de tycker ligger tydligt inom deras mandat. Det leder till en känsla av stor arbetsbelastning, delvis förvärrad av att gränserna för mandatet är otydliga. Uppdraget att leda verksamheten och stötta medarbetarna att utföra sitt arbete i enlighet med LSS intentioner krockar ständigt med administrativa arbetsuppgifter.

Intervjuerna ger en bild av att organisatoriska faktorer försvårar för chefer och personal att hitta funktionella lösningar inom sitt uppdrag, vilket riskerar att underminera LSS intentioner. Det finns en risk att lösningar används också utanför lagens ramar. När personal i daglig verksamhet uppger att de använder sig av begränsande praktiker för att det är för många människor i verksamheten, samtidigt som de har press på sig att ta emot fler brukare, borde detta vara en kraftfull varningsklocka som påverkar hur beslut om tilldelning av platser sker. När sektionschefer dessutom menar att de skulle bedriva en olaglig verksamhet om de faktiskt höll budget, visar det på att beslutsstrukturer behöver utvecklas där den brukarnära kunskapen får genomslag.

Vikten av en ändamålsenlig organisation

Detta leder in på en diskussion om vikten av en ändamålsenlig organisation. Mansell m.fl. (2008) menar att en organisation som är strukturerad för att möta behoven hos brukare vars beteende utmanar, också är rustad för att ge den direktarbetande personalen det stöd de behöver i allmänhet. Personalens arbete påverkas av personalgruppens värderingar och kompetens och viktiga faktorer i organisationen är ett tydligt ledarskap tillsammans med strukturer för teamarbete, utbildning och handledning. Personalens stress ökar om de inte har möjlighet att påverka beslut, eller hur stödet utformas och verkställs (Gray & Muramatsu, 2013). En ändamålsenlig organisation är viktig för att minska utbrändhet, korttidsfrånvaro och personalomsättning, vilket i sin tur har en påverkan på kvaliteten på stödet till brukare (Mansell et al., 2008).

Organisatoriska faktorer som påverkar en upplevd trygghet inkluderar hur beslut fattas och på vilket sätt den brukarnära kompetensen används även i det strategiska arbetet. Arbetslivsforskare har utvecklat modeller kring upplevelsen av krav och kontroll (Karasek & Theorell 1990). Förenklat innebär det att om de som arbetar i organisationen uppfattar att de har självständig kontroll över sin arbetssituation kan de lättare hantera de krav som ställs i arbetet. Då upplever de också mindre stress. Forskning har även visat att socialt stöd, exempelvis från chefer och arbetskamrater kan minska stressen (Johnson & Hall 1988). Socialt stöd kan vara emotionellt (samtal, omtanke), informativt, instrumentellt (konkreta råd), eller stöd i att värdera arbetet.

Vassos med kollegor (2019) drar i sin studie slutsatsen att en hög arbetsbelastning kan kompenseras av en hög grad av kontroll och ett gott stöd från kollegor. När det råder en hög arbetsbelastning med en låg grad av kontroll och svagt stöd från kollegor ökar också risken för förekomsten av utbrändhet hos dem som ger stöd till personer med funktionsnedsättning.

Det leder också till ett lägre engagemang för arbetet. Både personal och sektionschefer beskriver en hög arbetsbelastning, med en hög förekomst av arbetsuppgifter som upplevs som godtyckliga, samtidigt som de har liten kontroll över sitt arbete. Sektionschefer beskriver också att det kan vara svårt att ta stöd av kollegor eller skapa ett stödjande nätverk. Sammantaget ger intervjuerna en bild av en ogenomtränglig organisation som inte är ändamålsenlig på det sätt som forskningen visar behövs. Detta har negativa konsekvenser för personal och sektionschefer, liksom för brukare.

Hollnagel (2014) menar att när en arbetsuppgift ska utföras kan den kräva att antingen systemet eller uppgiften anpassas för att arbetet ska kunna utföras. Om organisationens medarbetare upplever att systemet inte kan påverkas kommer de att börja anpassa arbetsuppgiften för att alls kunna få något gjort. I intervjuerna ger chefer och personal på flera sätt uttryck för att de är utsatta för organisatoriska beslut (systemet) som inte tar hänsyn till hur arbetsuppgifterna faktiskt behöver utföras för att möta brukarnas behov. I vissa fall bjuder de på motstånd mot systemet, och anpassar uppgifterna så att de blir möjliga att utföra (Hollnagel, 2014). Exempelvis fanns det vid tidpunkten för intervjuerna ett formellt och detaljerat uppföljningssystem för ekonomi och personalfrågor. Sektionscheferna hade regelbundna möten med respektive stabsavdelning. Konsekvensen av de dåvarande uppföljningarna var att funktioner som ekonomi och HR uppfattades som mer kontrollerande än stödjande. Vissa sektionschefer beskriver hur de löser det genom att vända organisationen ryggen och att mörka beslut för att på så sätt få mer utrymme att bedriva verksamheten så som de menar är nödvändigt. Även om det är en strategi som går att förstå, innebär det att det som planeras och det som görs riskerar att skilja sig på väsentliga punkter. Kvaliteten i en sådan organisation blir svår att styra och följa (Hollnagel, 2014), och visar att organisationen troligen inte är ändamålsenlig för uppdraget.

När personal inte tas på allvar är brukarna hänvisade till enskildas yrkesetik. Den intervjuade personalen menar att bristen på en ändamålsenlig organisation och ledning underminerar rättssäkerheten för brukarna. Ett exempel är att de menar att det inte finns någon utbildning som säkerställer att avvikelser uppmärksammas, dokumenteras och hanteras på ett sammanhållet sätt. Genom organisationens (brist på) gensvar på medarbetarnas farhågor, kunskap om brukare eller tidiga incidenter känner sig personal övergiven och då uppstår en känsla av att organisationen är en motståndare snarare än ett stöd. Eftersom de upplevt ett behov av att 'skrika sig hesa' eller skriva många avvikelser skapas en oro tidigt. Vissa grupper menar också att de inte får hjälp innan något allvarligt har hänt, vilket skapar frustration vid tidiga signaler på att bekymmer kan uppstå, och det spår på känslan av att vara övergiven.

Även sektionscheferna menar att de måste ta strid mot organisationen, för brukarnas och verksamheternas bästa. De beskriver godtyckliga och nyckfulla krav från olika delar av organisationen, med arbetsuppgifter de inte alltid förstår syftet med. Det kan bidra till att de väljer olika roller. Vissa arbetar nära sina verksamheter, för att garantera kvaliteten och skydda brukarna. Andra förlitar sig på personalens kompetens. Sektionschefer för daglig verksamhet uttrycker att personalen är experterna med en spetskompetens de själva inte har. Samtidigt uttrycker personalen att de inte kan använda sin chef som bollplank, att det inte är lönt att fråga om råd, då chefen inte kommer ihåg information om brukarna eller verksamheten.

Trygghet i tydliga roller, i att få stöd i sitt uppdrag och av att vara sedd ska inte underskattas. Det bidrar till en upplevelse av en ändamålsenlig organisation, och bidrar till förmågan att ge ett gott stöd (Björne et al., 2012). När personal och chefer uppfattar att det finns brister i organisationen, på det sätt som många av intervjupersonerna ger uttryck för, påverkas deras syn på brukare. Det finns en risk att de oftare lägger skulden på brukaren för att svåra situationer uppstår, vilket i sin tur kommer att minska deras benägenhet att ge det stöd brukaren behöver (Dilworth, m.fl., 2011).

Trauma och trauma-informerat stöd

Direktarbetande personal, men också en hög andel av cheferna, uttrycker en stor frustration över en upplevd brist på stöd för att möta behoven hos brukare. Det organisatoriska sammanhanget försätter både dem och brukarna i en utsatt situation. De berättar om svårigheter som varit, och uttrycker oro för att liknande situationer kommer att uppstå igen, och att ett nödvändigt stöd åter kommer alltför sent. Ryan m.fl. (2021) visar i sin forskningsöversikt att risken för utbrändhet är stor bland dem som ger stöd till personer vars beteende utmanar. Enligt översikten är rädsla för ett beteende som utmanar en större riskfaktor än beteendet i sig, framför allt om stöd uteblir.

I ett sådant sammanhang är förekomsten av trauma viktigt att ta hänsyn till. Även om trauma ofta förknippas med enstaka våldsamma händelser, som en svår olyckshändelse eller krigstillstånd, kan också en återkommande negativ belastning sammantaget utlösa en motsvarande stressreaktion. Den utsatta personen känner sig hjälplös och överväldigad, och saknar coping strategier för att hantera situationen (Ford & Courtois, 2020; SAMHSA, 2014). Forskning visar att personer med intellektuell funktionsnedsättning har fler traumatiska livserfarenheter än andra (Wigham & Emerson, 2015; Hughes et al., 2019; Northway et al., 2013; Rittmannsberger et al., 2019). Exempelvis visar en studie av avvikelser i gruppbostadser och daglig

verksamhet att hot och våld förekommer regelbundet i miljöer där personer med intellektuell funktionsnedsättning borde kunna känna sig trygga (Björne et al., 2021; Björne & Runesson, 2021). Förutom psykisk och fysisk ohälsa kan traumatiska erfarenheter ta sig uttryck i beteenden som utmanar (McNally et al., 2021; Rittmannsberger et al., 2020).

Även personal som arbetar inom det sociala området har ofta fler traumatiska erfarenheter än genomsnittet (Bloom & Farragher, 2011), vilket inkluderar personal som ger stöd till personer med intellektuell funktionsnedsättning (Baker et al., 2019; Paris et al., 2021). Det innebär att redan sårbara personer arbetar i en miljö som kan upplevas som påfrestande, både generellt, och vid beteenden som utmanar. För att personal ska ha förmåga att möta den stress som uppstår behövs stöd från organisationen. Vid ett lågt stöd från organisationen ökar symptom på utbrändhet, särskilt den känslomässiga utmattningen och avhumaniseringen/cynismen (Mutkins et al., 2011).

Framför allt personalen beskriver i intervjuerna att avståndet är stort mellan den övergripande organisationen och den vardag som de delar med personer med intellektuell funktionsnedsättning. De upplever sig inte involverade i beslut som fattas, också när det är beslut som direkt rör brukare, exempelvis vad gäller val av verksamhet och hur personen introduceras, eller vid framtagande av rutiner som begränsar brukares möjligheter att vara en del av samhället. En anledning till att avståndet blir stort kan vara att personalen arbetar på mindre verksamheter utspridda över en större geografisk yta. Då kan det bli svårt att få en överblick och förstå helheten (Keesler, 2020).

Det är också tydligt att det verkar finnas ett avstånd mellan personalen och sektionschefer. Gruppernas syn på organisationen och vad som utgör ett bekymmer skiljer sig på väsentliga punkter. Exempelvis uttrycker personal i daglig verksamhet att de saknar stöd och att organisationen inte förstår eller tar hänsyn till den verklighet de arbetar i. Samtidigt menar cheferna att personalen är experterna, de som kan arbetet med brukarna, och att de som chefer därmed inte kan ge stöd i konkreta frågor. Samtliga personalintervjuer rör sig kring ekonomin, och vilken belastning fokus på budget utgör, när de samtidigt ska möta brukarnas behov i en komplex vardag. När personalens bild av vad som behövs skiljer sig på ett så viktigt plan från chefernas kan det leda till att prioriteringar och resursfördelning inte motsvarar de bekymmer som personalen upplever, och därmed ökar personalens stress (Keesler, 2020).

Den höga stress och osäkerhet som både chefer och personal ger uttryck för utgör en risk för traumatiska erfarenheter. Inte bara individer, utan hela organisationer påverkas negativt av trauma, vilket resulterar i dysfunktionella strukturer drivna av rädsla (Bloom & Farragher, 2011). En

förändring mot en traumainformerad organisation som förebygger personalens och chefernas stress kräver att hela organisationen är involverad, dvs. administratörer, ledning, direktarbetande personal och brukare (Unick et al., 2019). Organisatoriska snarare än individuella förhållanden spelar en avgörande roll för en framgångsrik förändring.

Slutsats

I organisationer som ger stöd till personer med intellektuell funktionsnedsättning är det en ständig utmaning att rekrytera och behålla medarbetare, på alla nivåer i organisationen. Resultaten som presenteras i denna rapport kan visa på faktorer som påverkar en organisations klimat och personalens välmående och deras intentioner att stanna eller sluta.

Intervjuerna med personal i daglig verksamhet och bostad med särskild service för personer med intellektuell funktionsnedsättning vittnar om att många engagerade personer med stort fokus på sitt uppdrag arbetar intensivt för att bibehålla ett gott stöd till brukarna. De ger också ett intryck av personalgrupper som upplever sig övergivna, som i avsaknad av nära ledarskap får ta ett stort ansvar för att ge personer med intellektuell funktionsnedsättning ett stöd med god kvalitet. De är rädda för att utmanande situationer ska uppstå, och att tidigare erfarenheter av en organisation som skuldbelägger snarare än stöttar ska upprepas.

Personalens fokus på brukares behov bemöts med organisationens dialog om ekonomiska ramar. I en miljö där ekonomin och budgetramar blir styrande, får enskilda personers behov svårt att tränga igenom. Nussbaum (2011) påminner oss, med hjälp av Aristoteles, om att ekonomin inte bör vara det övergripande målet för ett anständigt samhälle. Ekonomiska mål förvränger, enligt Aristoteles, de mänskliga värden som borde ligga till grund för beslut. I det sammanhang där denna rapport hör hemma, där människor med intellektuell funktionsnedsättning får stöd för att kunna leva ett värdigt liv, blir denna farhåga extra tydlig. Personal försätts i en etiskt stressande situation genom uttalade och outtalade hänvisningar till ekonomi. Detsamma gäller sektionschefer, som i sitt uppdrag inte upplever att de har utrymme att fokusera på relationen mellan den person som ger stöd och den som är berättigad stödet. I intervjuerna vittnar personal om att budgetramar utgör ett hinder mot nödvändig utveckling, utan att personalen egentligen är involverade i prioriteringar utifrån brukarnära kunskap. Genom förändringar i organisationen kan den etiska stressen lindras, och ångslighet, upprördhet och en tystnadskultur undvikas. Genom en gemensam syn på kvalitet på service och arbetsmiljö, med fokus på kompetens och kontinuitet, kan personer med intellektuell funktionsnedsättning få ett gott stöd av en organisation där medarbetarna mår bra.

Rekommendationer

Ekonomiska ramar är en verklighet i alla organisationer, offentliga såväl som privata. Resurser är ändliga och behöver hushållas med på ett ansvarsfullt sätt. Organisationen bör diskutera hur information om ekonomiska förutsättningar ska framföras till personal på ett sätt som involverar dem och väcker deras engagemang i att hitta goda lösningar som innebär att ekonomin hanteras väl samtidigt som brukarnas behov tillgodoses.

Chefs- och ledarskap är viktiga faktorer för att personal ska känna att organisationen är ändamålsenlig för uppdraget (att ge personer med intellektuell funktionsnedsättning stöd). Sektionschefer tycks i hög utsträckning utforma sitt uppdrag själva, vilket gör att personal ibland behöver förhålla sig till vitt skilda ledarskap. Det behöver finnas ett tydligare uppdrag för sektionschefer, så att direktarbetande personal får det stöd de behöver, bl.a. i form av ett praktisknära ledarskap.

Flera grupper vittnar om hög omsättning på sektionschefer och i vissa fall omsorgspedagoger, vilket medför en upplevd godtycklighet i vad som förväntas av personalen. Möjligheter att skapa bättre kontinuitet bör ses över. Ett sätt är att öka medvetenheten om hur trauma, både hos brukare och personal, påverkar organisationen. Genom utvecklingen av ett trauma-informerat stöd, som innebär en fysisk och känslomässig trygghet, tillit och möjligheter att påverka, där allas kunskap och erfarenhet tas tillvara för att utveckla, styra och stödja, kan betydande vinster göras.

Narrativen om en verksamhet och om individer påverkar möjligheten att rekrytera, men också hur medarbetare i verksamheten bemöts och möjligheter att utveckla verksamheten. Det är viktigt att gynna utvecklingen genom ett narrativ som stöttar och inte hindrar.

Tidiga tecken på att en verksamhet kan behöva stöd behöver utvecklas. Personalens oro måste tas på allvar, och ledarskap och organisatoriska strukturer måste bygga på medvetenhet om att oro för utsatthet ofta har en större negativ effekt än ett beteende som utmanar.

Ett arbete är påbörjat där processer, riktlinjer och rutiner analyseras med hjälp av forskning inom livskvalitet. Detta bör fortsätta och implementeras i alla delar av organisationen som en del av en trauma-informerad organisation.

Avslutande reflektioner

Petra Björne genomförde alla intervjuer. Till en början var det frustrerande att grupperna inte fokuserade på erfarenheter av beteenden som utmanar. Det var ju trots allt lösningar för den målgruppen som var fokus för forskningsprojektet. I stället berättade grupperna om sin vardag med alla brukare, oavsett om det förekom beteenden som utmanade eller inte. De berättade om människor de tyckte om, och de uttryckte omtanke om och glädje i att umgås med personer som betydde något. Långsamt utkristalliserade sig en viktig berättelse, till viss del oväntad: för personalen som mötte brukarna var det inte personerna de gav stöd som utgjorde den största utmaningen. Det var organisationen, och den upplevda bristen på förståelse för och stöd i vardagen närmst brukarna.

Personalen kunde berätta om hur de blivit rädda när de upplevt att de inte kunde möta brukare vars beteende utmanade. De uttalade också stolthet över sin yrkeskunskap, och över att de utförde ett arbete som var viktigt. De starkaste känslorna uttrycktes emellertid när de berättade om att deras vardag inte togs på allvar, när sektionschefer eller andra i organisationen förringade deras erfarenheter. De kunde bli arga när de berättade om tillfällen då chefer eller andra företrädare för organisationen beskyllt dem för att inte göra sitt arbete, kanske inte ens vilja göra sitt arbete, i stället för att ge stöd i att hitta en väg framåt. Personal med lång erfarenhet kände att deras kunskap om brukarna och brukarnas behov tystades. Bristen på möjligheter att påverka och utveckla verksamheterna ledde till upprörda kommentarer, uttryckt sorg och ren ilska.

Personal har sig själva som sitt främsta redskap i mötet med personerna de ger stöd. Det leder till en utsatthet, en belastning som kan vara stressande, t.o.m. traumatiserande. Forskning visar att en hög andel av personal uppvisar tecken på traumarelaterade symptom. Det vore olyckligt om detta beror på en organisation som ökar belastningen på direktarbetande personal. Hela organisationen behöver i stället vara inriktad på att stötta den relation som är kärnuppdraget: relationen mellan människor i behov av stöd och människor som ger det stödet.

Under forskningsprojektet och medan den här rapporten har arbetats fram har ett stort utvecklingsarbete startat i organisationen, med ett fokus på kärnuppdraget. Resultaten i denna rapport kommer att kunna användas för att följa upp den utvecklingen.

Tack

Vi vill rikta ett stort tack till personal och chefer som så generöst delat med sig av sina erfarenheter och därmed bidragit till kunskapsutveckling om förutsättningarna att möta personer med intellektuell funktionsnedsättning vars beteende upplevs som utmanande. Witzel och Reiter (2012) beskriver intervjuaren i den problem-centrerade intervjun som en turist som följer en reseguide för att se de historiska platserna. Det är först genom samtal med lokalbefolkningen som dessa platser får en djupare innebörd, och deras betydelse i vardagslivet blir synlig. Ni som deltagit i intervjuerna har vänligt och bestämt guidat turisterna till en ökad förståelse.

Tack också till tidigare förvaltningsdirektör Annelie Larsson och nuvarande förvaltningsdirektör Lotta Widén Odder, för uppmuntran, stöd och återkoppling.

Ett särskilt tack till Veronica Lövgren, Umeå universitet, och Eva Flygare Wallén, Karolinska institutet, som läste manus och gav värdefulla kommentarer på ett seminarium. Lena Nylander har som alltid varit en eminent korrekturläsare och reflektionspartner.

Petra Björnes arbete har finansierats av Forte, inom satsningen på tillämpad välfärdsforskning. Medicinska fakulteten vid Lunds universitet har genom professor Nils-Eric Sahlin och docent Björn Hofvander erbjudit en akademisk hemvist.

Referenser

- Aronsson, G. & Astvik, W. (2021). Etiska dilemman får chefer inom socialtjänsten att sluta sin anställning. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 27(4), 33-48. [urn:nbn:se:kau:diva-87245](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:se:kau:diva-87245)
- Arron, K., Oliver, C., Moss, J., Berg, K., & Burbidge, C. (2011). The prevalence and phenomenology of self-injurious and aggressive behaviour in genetic syndromes. *Journal of Intellectual Disability Research*, 55(2), 109-120. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2010.01337.x>
- Astvik, W., Welander, J. & Larsson, R. (2020). Reasons for staying: A longitudinal study of work conditions predicting social workers' willingness to stay in their organisation. *The British Journal of Social Work*, 50(5), 1382-1400. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz103>
- Baker, P., Stafford, V., & Hardiman, R. (2019). A cross sectional study of trauma symptomatology among staff working with people with intellectual disabilities who present challenging behaviour. *International Journal of Positive Behavioural Support*, 9(1), 30-37.
- Benita, M., Butler, R., & Shibaz, L. (2019). Outcomes and antecedents of teacher depersonalization: The role of intrinsic orientation for teaching. *Journal of Educational Psychology*, 111(6), 1103-1118. <https://doi.org/10.1037/edu0000328>
- Björne, P., Andersson, I., Björne, M., Olsson, M., & Pagnert, S. (2012). Utmanande beteenden, utmanande verksamheter. FoU-rapport 2012:1. Malmö stad.
- Björne, P., Deveau, R. & Nylander, L. (2021). Passing laws is not enough to change staff practice: The case of legally mandated "incident" reporting in Sweden. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 46(2), 186-196. <https://doi.org/10.3109/13668250.2021.1873751>
- Björne, P., Deveau, R., McGill, P., & Nylander, L. (2022). The use of restrictive measures in community services for people with intellectual disabilities in Sweden. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 19(2), 193-201. <https://doi.org/10.1111/jppi.12399>
- Björne, P. & Runesson, I. (2021). Björne, P., & Runesson, I. (2021). Att lära av det som fungerar. En studie av rapporter om avvikelser från förväntad kvalitet. FoU-rapport 2021:1. Malmö stad.
- Bloom, S. L., & Farragher, B. (2011). *Destroying sanctuary: The crisis in human service delivery systems*. Oxford University Press.

- Bowring, D. L., Totsika, V., Hastings, R. P., Toogood, S., & Griffith, G. M. (2017). Challenging behaviours in adults with an intellectual disability: A total population study and exploration of risk indices. *British Journal of Clinical Psychology*, 56(1), 16-32. <https://doi.org/10.1111/bjc.12118>
- Broadhurst, S. & Mansell, J. (2007). Organizational and individual factors associated with breakdown of residential placements for people with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual Disability Research*, 51(4), 293- 301. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2006.00876.x>
- Chung, M. C., & Corbett, J. (1998). The burnout of nursing staff working with challenging behaviour clients in hospital-based bungalows and a community unit. *International Journal of Nursing Studies*, 35(1-2), 56-64. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(98\)00015-7](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(98)00015-7)
- Cook, E. (2013). Resilience, the second story and progress on patient safety. I: Hollnagel, J. Braithwaite & R.L. Wears (Red.). *Resilient health care* (s. 19-26). Ashgate.
- Dilworth, J.A., Philips, N. & Rose, J. (2011). Factors relating to staff attributions of control over challenging behaviour. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 24(1), 29-38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-3148.2010.00570.x>
- Dworschak, W., Ratz, C., & Wagner, M. (2016). Prevalence and putative risk markers of challenging behavior in students with intellectual disabilities. *Research in Developmental Disabilities*, 58, 94-103. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2016.08.006>
- Dörenberg, V. E., de Veer, A. J., Francke, A. L., Embregts, P. J., van Nieuwenhuijzen, M., & Frederiks, B. J. (2018). Applying restrictive measures in the care of adolescents with mild intellectual disabilities: Attitudes of support staff and policy implications. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 15(1), 26–35. <https://doi.org/10.1111/jppi.12223>
- Emerson, E., Kiernan, C., Alborz, A., Reeves, D., Mason, H., Swarbrick, R., Mason, L. & Hatton, C. (2001). The prevalence of challenging behaviors: A total population study. *Research in Developmental Disabilities*, 22(1), 77-93. [https://doi.org/10.1016/S0891-4222\(00\)00061-5](https://doi.org/10.1016/S0891-4222(00)00061-5)
- Emerson, E., & Einfeld, S. L. (2011). *Challenging Behaviour*. Cambridge University Press.
- Fitton, L., & Jones, D. (2018). Restraint of adults with intellectual disabilities: A critical review of the prevalence and characteristics associated with its use. *Journal of Intellectual Disabilities*, 24(2), 268–283. <https://doi.org/10.1177/1744629518778695>

- Folch, A., Cortés, M. J., Salvador-Carulla, L., Vicens, P., Irazábal, M., Muñoz, S., Rovira, C., Orejuela, J.M., Haro, E., Vilella, R. & Martínez-Leal, R. (2018). Risk factors and topographies for self-injurious behaviour in a sample of adults with intellectual developmental disorders. *Journal of Intellectual Disability Research*, 62(12), 1018-1029. <https://doi.org/10.1111/jir.12487>
- Ford, J. D., & Courtois, C. A. (2020). *Treating complex traumatic stress disorders in adults. Scientific foundations and therapeutic models* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Friedman, C. (2018). Direct support professionals and quality of life of people with intellectual and developmental disabilities. *Intellectual and developmental disabilities*, 56(4), 234-250. <https://doi.org/10.1352/1934-9556-56.5.234>
- Friedman, C. (2020). Quality of life outcome and support disparities among people with more severe impairments. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 58(6), 513-524. <https://doi.org/10.1352/1934-9556-58.6.513>
- Friedman, C. (2021). Social determinants of health, emergency department utilization, and people with intellectual and developmental disabilities. *Disability and Health Journal*, 14(1). <https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2020.100964>
- Friedman, C. (2022). The impact of continuity and security on quality of life. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 60(2), 101-112. <https://doi.org/10.1352/1934-9556-60.2.101>
- Gray, J. A., & Muramatsu, N. (2013). When the job has lost its appeal: Intentions to quit among direct care workers. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 28, 124–133. <https://doi.org/10.3109/13668250.2012.760728>
- Halbesleben, J. R., & Rathert, C. (2008). Linking physician burnout and patient outcomes: exploring the dyadic relationship between physicians and patients. *Health care management review*, 33(1), 29-39. <https://doi.org/10.1097/01.HMR.0000304493.87898.72>
- Hales, T. W., & Nochajski, T. H. (2020). A structural regression analysis of trauma-informed climate factors, organizational commitment, and burnout among behavioral healthcare providers in a large public hospital. *Journal of Community Psychology*, 48(3), 777-792. <https://doi.org/10.1002/jcop.22292>
- Hastings, R. P. (2002). Do challenging behaviors affect staff psychological well-being? Issues of causality and mechanism. *American Journal on Mental Retardation*, 107(6), 455-467. [https://doi.org/10.1352/0895-8017\(2002\)107<0455:DCBASP>2.0.CO;2](https://doi.org/10.1352/0895-8017(2002)107<0455:DCBASP>2.0.CO;2)

- Hatton, C., Emerson, E., Rivers, M., Mason, H., Mason, L., Swarbrick, R., Kiernan, D., Reeves, A. & Alborz, A. (1999). Factors associated with staff stress and work satisfaction in services for people with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 43(4), 253-267. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2788.1999.00208.x>
- Hollnagel, E (2014). *Safety-I and Safety-II: the past and future of safety management*. Ashgate.
- Hughes, R. B., Robinson-Whelen, S., Raymaker, D., Lund, E.M., Oschwald, M., Katz, M., Starr, A., Ashkenazy, E., Powers, L.E., & Nicolaidis, C. (2019). The relation of abuse to physical and psychological health in adults with developmental disabilities. *Disability and Health Journal*, 12(2), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2018.09.007>
- Ineland, J. & Starke, M. (2020). Factors associated with positive work experience among professionals supporting people with intellectual disabilities: a comparative analysis of three welfare organisations in Sweden. *International Journal of Developmental Disabilities*, 1-9. <https://doi.org/10.1080/20473869.2020.1794767>
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Judd, M. J., Dorozenko, K. P., & Breen, L. J. (2017). Workplace stress, burnout and coping: a qualitative study of the experiences of Australian disability support workers. *Health & Social Care in the Community*, 25(3), 1109-1117. <https://doi.org/10.1111/hsc.12409>
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Keesler, J. M. (2020). Promoting satisfaction and reducing fatigue: Understanding the impact of trauma-informed organizational culture on psychological wellness among direct service providers. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 33(5), 939-949. <https://doi.org/10.1111/jar.12715>
- Klaver, M., Van den Hoofdakker, B. J., Wouters, H., De Kuijper, G., Hoekstra, P. J., & De Bildt, A. (2021). Exposure to challenging behaviours and burnout symptoms among care staff: the role of psychological resources. *Journal of Intellectual Disability Research*, 65(2), 173-185. <https://doi.org/10.1111/jir.12800>
- Kozak, A., Kersten, M., Schillmöller, Z., & Nienhaus, A. (2013). Psychosocial work-related predictors and consequences of personal burnout among staff working with people with intellectual

- disabilities. *Research in developmental disabilities*, 34(1), 102-115.
<https://doi.org/10.1016/j.ridd.2012.07.021>
- Mansell, J., Beadle-Brown, J., Whelton, B., Beckett, C. & Hutchinson, A. (2008). Effect on service structure and organization on staff care practices in small community homes for people with intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 21(5), 398-413. <https://doi.org/10.1111/j.1468-3148.2007.00410.x>
- McGill, P., Murphy, G., & Kelly-Pike, A. (2009). Frequency of use and characteristics of people with intellectual disabilities subject to physical interventions. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 22(2), 152–158. <https://doi.org/10.1111/j.1468-3148.2008.00483.x>
- McNally, P., Taggart, L., & Shevlin, M. (2021). Trauma experiences of people with an intellectual disability and their implications: A scoping review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 34(4), 927-949. <https://doi.org/10.1111/jar.12872>
- Mills, S., & Rose, J. (2011). The relationship between challenging behaviour, burnout and cognitive variables in staff working with people who have intellectual disabilities. *Journal of Intellectual Disability Research*, 55(9), 844-857. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2011.01438.x>
- Moreira, A.S., & Lucca, S.R.D. (2020). Psychosocial factors and Burnout Syndrome among mental health professionals. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28, e3336.
<https://doi.org/10.1590/1518-8345.4175.3336>
- Mutkins, E., Brown, R. F., & Thorsteinsson, E. B. (2011). Stress, depression, workplace and social supports and burnout in intellectual disability support staff. *Journal of Intellectual Disability Research*, 55(5), 500-510. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2011.01406.x>
- NICE Guideline. (2018). Learning disabilities and behaviour that challenges: service design and delivery. <https://www.nice.org.uk/guidance/ng93>
- Northway, R., Melsome, M., Flood, S., Bennett, D., Howarth, J., & Thomas, B. (2013). How do people with intellectual disabilities view abuse and abusers? *Journal of Intellectual Disabilities*, 17(4), 361–375.
<https://doi.org/10.1177/1744629513509565>
- Nussbaum, M. (2011). *Creating capabilities: the human development approach*. Harvard University Press,
- Paris, A., Grindle, C., Baker, P., Brown, F. J., Green, B., & Ferreira, N. (2021). Exposure to challenging behaviour and staff psychological well-being: The importance of psychological flexibility and organisational support in special education settings. *Research in*

- Developmental Disabilities, 116, 104027.
<https://doi.org/10.1016/j.ridd.2021.104027>
- Poppes, P., Van der Putten, A. J. J., & Vlaskamp, C. (2010). Frequency and severity of challenging behaviour in people with profound intellectual and multiple disabilities. *Research in developmental disabilities*, 31(6), 1269-1275. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2010.07.017>
- Portoghese, I., Galletta, M., Leiter, M. P., Cocco, P., D'Aloja, E., & Campagna, M. (2017). Fear of future violence at work and job burnout: A diary study on the role of psychological violence and job control. *Burnout & research*, 7, 36-46.
<https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.11.003>
- Quilliam, C., Bigby, C. & Douglas, J. (2018). Being a valuable contributor on the frontline: The self-perception of staff in group homes for people with intellectual disability. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(3), 395-404. <https://doi.org/10.1111/jar.12418>
- Riessman, C.K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. SAGE Publications.
- Rittmannsberger, D., Kocman, A., Weber, G., & Lueger-Schuster, B. (2019). Trauma exposure and post-traumatic stress disorder in people with intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 32(3), 558–567. <https://doi.org/10.1111/jar.12549>
- Rittmannsberger, D., Yanagida, T., Weber, G., & Lueger-Schuster, B. (2020). The association between challenging behaviour and symptoms of post-traumatic stress disorder in people with intellectual disabilities: A Bayesian mediation analysis approach. *Journal of Intellectual Disability Research*, 64(7), 538–550.
<https://doi.org/10.1111/jir.12733>
- Robertson, J., Hatton, C., Felce, D., Meek, A., Carr, D., Knapp, M., Hallam, A., Emerson, E., Pinkney, L., Caesar, E. & Lowe, K. (2005). Staff stress and morale in community-based settings for people with intellectual disabilities and challenging behaviour: a brief report. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 18(3), 271-277. <https://doi.org/10.1111/j.1468-3148.2005.00233.x>
- Rose, J., Jones, F., & Fletcher, B. (1998). Investigating the relationship between stress and worker behaviour. *Journal of Intellectual Disability Research*, 42(2), 163-172. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2788.1998.00115.x>
- Rose, J., Madurai, T., Thomas, K., Duffy, B., & Oyebode, J. (2010). Reciprocity and burnout in direct care staff. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 17(6), 455-462. <https://doi.org/10.1002/cpp.688>
- Rose, J., Mills, S., Silva, D., & Thompson, L. (2013). Client characteristics, organizational variables and burnout in care staff: The mediating role

- of fear of assault. *Research in developmental disabilities*, 34(3), 940-947. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2012.11.014>
- Ryan, C., Bergin, M., & Wells, J. S. (2021). Work-related stress and well-being of direct care workers in intellectual disability services: a scoping review of the literature. *International Journal of Developmental Disabilities*, 67(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/20473869.2019.1582907>
- SAMHSA. (2014). SAMHSA's concept of trauma and guidance for a trauma-informed approach. https://ncsacw.samhsa.gov/userfiles/files/SAMHSA_Trauma.pdf
- Schaufeli, W.B. & Buunk, B.P. (2003). Burnout: and overview of 25 years of research and theorizing. I: M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper, *The Handbook of Work and Health Psychology* (2. Utg.), p. 383-425.
- SFS 1993:387 Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade
- Sturme, P. (2018). Reducing restraint in individuals with intellectual disabilities and autism spectrum disorders: A systematic review group interventions. *Advances in Neurodevelopmental Disorders*, 2, 375–390. <https://doi.org/10.1007/s41252-018-0088-y>
- Thompson, L., & Rose, J. (2011). Does organizational climate impact upon burnout in staff who work with people with intellectual disabilities? A systematic review of the literature. *Journal of Intellectual Disabilities*, 15(3), 177-193. <https://doi.org/10.1177/1744629511419616>
- Vassos, M., Nankervis, K., Skerry, T., & Lante, K. (2019). Can the job demand-control-(support) model predict disability support worker burnout and work engagement?. *Journal of intellectual & developmental disability*, 44(2), 139-149. <https://doi.org/10.3109/13668250.2017.1310818>
- Webber, L., Richardson, B. W., Fitzpatrick, P., McVilly, K., & Forster, S. (2019). Factors associated with the use of mechanical restraint in disability services. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 44(1), 116–120. <https://doi.org/10.3109/13668250.2017.1310814>
- Welander, J., Astvik, W. & Isaksson, K. (2017). Corrosion of trust: violation of psychological contracts as a reason for turnover amongst social workers. *Nordic Social Work Research*, (7)1, 67-79. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2016.1203814>
- Welander, J., Astvik, W. & Isaksson, K. (2019). Exit, silence and loyalty in the Swedish social services – the importance of openness. *Nordic Social Work Research*, 9(1), 85-99. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2018.1489884>
- Wells, K. (2011). *Narrative Inquiry*. Oxford University Press.

- Wigham, S., & Emerson, E. (2015). Trauma and life events in adults with intellectual disability. *Current Developmental Disorders Reports*, 2(2), 93-99. <https://doi.org/10.1007/s40474-015-0041-y>
- Witzel, A. & Reiter, H. (2012). *The problem-centred interview: Principles and practice*. SAGE Publications.
- Witzel, A., & Reiter, H. (2014). The problem-centred interview: Response to Jaber F. Gubrium's review of the new SAGE-book "The problem-centred interview" (Witzel/Reiter 2012) in *Acta Sociologica* 2013. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47504-3>
- Unick, G. J., Bassuk, E. L., Richard, M. K., & Paquette, K. (2019). Organizational trauma-informed care: Associations with individual and agency factors. *Psychological services*, 16(1), 134. <https://doi.org/10.1037/ser0000299>
- Yeh, T. F., Chang, Y. C., Feng, W. H., sclerosis, M., & Yang, C. C. (2020). Effect of workplace violence on turnover intention: the mediating roles of job control, psychological demands, and social support. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 57. <https://doi.org/10.1177/0046958020969313>.

Bilaga 1

Intervjufrågor

Att anpassa det kommunala stödet till personer med intellektuell funktionsnedsättning och utmanande beteenden: hinder och facilitatorer i utvecklingen av ett högkvalitativt stöd till en utsatt grupp

Bakgrundsdata för intervjupersonen

Kön

Ålder

Titel

Utbildningsbakgrund

Tid målgruppen

Tid nuvarande yrkesroll

Inledning: läsa igenom stimultexter

1. Har du erfarenhet av liknande situationer?

Beskriv dina erfarenheter!

Varför uppstår bekymret?

Hur kan liknande situationer lösas?

2. Vilka faktorer i organisationen påverkar att detta slags situationer uppstår?

Vilka tror du är viktigast?

Vilka behöver ändras?

Vilka är svåra att påverka?

Vilka kan enkelt ändras?

3. Vilka faktorer förebygger att detta slags situation uppstår?

Vilka tror du är viktigast?

Vilka behöver ändras?

Vilka är svåra att påverka?

Vilka kan enkelt ändras?

4. På vilket sätt behöver organisationen utvecklas/förändras för att kunna möta brukares behov?

Vad skulle underlätta en sådan förändring?

Vad skulle hindra en sådan förändring?

5. Är det något vi inte har pratat om, som är viktigt för att förstå hur organisationen kan möta brukares behov?

Bilaga 2

Exempel till forskningsintervju

Exempel 1

Lennart, Karolina och Aisha bor i olika gruppboendestäder men har gemensam daglig verksamhet. Alla tre har en intellektuell funktionsnedsättning och autism. Lennart använder sig av objekt för kommunikation, och bäst fungerar de objekt som han sedan använder i aktiviteten. Karolina och Aisha pratar båda och använder sig av tecknade bilder för sina scheman. Aisha använder också enstaka tecken.

Alla tre brukarna behöver komma till verksamheten i lugn och ro, och bara möta en personal. Daglig verksamhet har därför planerat tillsammans med gruppboendestäderna så att brukarna ska anlända vid olika tider. Men färdtjänstens tider kan variera och därför händer det att de tre anländer samtidigt. Aisha och Karolina kan då bli lite högljudda och behöva personalens stöd för att det inte ska uppstå bekymmer. Framför allt Aisha kan ibland dra Karolina i håret eller riva henne på armen. Lennart reagerar genom att dra sig undan och sätta sig i ett hörn. Ibland biter han sig i handen eller slår huvudet mot väggen.

Exempel 2

Madaï är en ung kvinna med en intellektuell funktionsnedsättning som nyligen flyttat in i en gruppboendestad. Hon surfar gärna och mycket på nätet. Hon använder sig också av olika sociala medier. Hennes föräldrar och personalen i gruppboendet vet inte om Madaï tänker på sin säkerhet. De har erfarenhet av att hon kan vara lite godtrogen och naiv i kontakten med människor hon inte känner. De är oroliga för att hon ska bli utnyttjad, exempelvis genom att posera naken inför en kamera, eller stämma träff med någon som kan komma att göra henne illa.

De andra som bor i gruppboendestaden är medelålders, och hon tycker inte att hon har så mycket gemensamt med dem. Hon har daglig verksamhet och är där ungefär halvtid. Hon umgås lite med en f.d. skolkamrat, men i övrigt ägnar hon sig mest åt sin dator. När personalen föreslår att hon ska delta i aktiviteter med de andra som bor i gruppboendestaden, tackar hon nej. Om personalen försöker att motivera henne kan Madaï bli på dåligt humör och stänga in sig i sin lägenhet och inte släppa in personalen.

Föräldrarna föreslår att Madaï ska ha begränsad tillgång till internet och att vissa sidor inte ska vara tillgängliga för henne om inte personalen sitter tillsammans med henne och har koll på vad som händer.

Exempel 3

Bertil är en medelålders man med en intellektuell funktionsnedsättning som nyligen flyttat från sitt föräldrahem till en gruppbostad. I samma veva har han bytt daglig verksamhet, för att det uppstod många konflikter med några andra brukare i den tidigare verksamheten.

Personalen i boendet upplever att Bertil inte klarar av att säkert ta sig fram utanför boendet. Han riskerar att gå vilse och inte hitta hem igen, och ibland agerar han inte säkert i trafiken. Han kan plötsligt gå ut i vägen om det är något som lockar på andra sidan. Personalen har berättat för Bertil att han inte får gå ut utan stöd från dem, vilket Bertil motsätter sig, eftersom han alltid själv tagit sig till daglig verksamhet eller in till stan för att träffa pappa och gemensamt uträtta ärenden. När personalen insisterar, blir Bertil mycket arg på dem och säger att han vill flytta. Det har hänt att han kastat saker på personalen eller andra brukare när han varit upprörd. Personalen ser att de andra brukarna inte verkar ta illa vid sig när det händer.

Den dagliga verksamheten håller med boendet om att Bertil inte helt klarar av att hitta och att hantera trafik, men är inne på att han kan öva upp färdigheten. Bertil protesterar inte mot att de går på promenader eller till affären tillsammans. Men även på den dagliga verksamheten har det hänt att Bertil kastat saker när han varit upprörd, utan att personalen riktigt kunnat förstå orsaken.

Exempel 4

Elisa är en äldre kvinna med intellektuell funktionsnedsättning, och hon har inte längre daglig verksamhet. Hon går till en mötesplats för äldre och fikar vissa dagar. Hon tycker också mycket om musik och besöker församlingshemmet nära sitt boende och lyssnar på kören som övar där.

Elisa tycker om att umgås med andra. Hon har inte någon kontakt med sin familj. Umgänget är därför begränsat till personal och en kvinna som också slutat på DV, och som hon träffar på mötesplatsen.

Körmedlemmarna hälsar på henne när de stöter på varandra i affären, men de har ingen annan relation. Elisa deltar ibland i gemensamma aktiviteter med de andra brukarna i boendet, men de är på DV under dagarna. På kvällarna är Elisa för trött för att göra så mycket.

När Elisa blir orolig plockar hon ut alla sina kläder och kastar dem i lägenheten. Om hon inte genast får personalens uppmärksamhet fortsätter hon med att tömma besticklådan och även att strö ut papper och foton. Det har hänt att hon kastat föremål som gått sönder. Då har hon blivit ledsen och tecknat ”snäll” till personalen. Personalen är orolig att Elisa ska kasta något som skadar en annan brukare.

Rapporter från FoU Malmö kan laddas ner från www.malmo.se/fou eller beställas via e-post: fou@malmo.se

2022 © författarna och funktionsstödsförvaltningen, Malmö stad. Tryck Stibo Complete

Petra Björne, forskare med anställning i Malmö stads funktionsstödsförvaltning, och Ingrid Runesson, lektor vid Malmö universitet, redovisar i denna FoU-rapport intervjuer som genomförts med första linjens chefer och direktarbetande personal.

Fokus för intervjuerna var stödet till personer vars beteende upplevdes som utmanande. Resultaten visar hur organisationen påverkar personalens och chefernas vardag, och möjligheterna att tillgodose brukarnas behov.



Malmö stad

FUNKTIONSTÖDSFÖRVALTNINGEN

Strategiska avdelningen
205 80 Malmö
Telefon 040-34 10 00
www.malmo.se/fou