

Ny-skapande verksamheter och brukarinflytande

Skriftserie 2016:6
Sören Augustinsson



Foto: Susanne Nilsson, C BY-SA 2.0, flickr.com/infomastern



Kommunförbundet Skåne



Ny-skapande verksamheter och brukarinflytande

Skriftserie 2016:6

Sören Augustinsson

© Författaren och Kommunförbundet Skåne, 2016

ISBN: 978-91-89661-69-1

Författare: Sören Augustinsson

Layout: Kommunförbundet Skåne, Filip Rydén

Tryckning: Printhuset Elektra Malmö

Innehåll

Förord	5
Författarens förord	7
Tre berättelser	8
Inledning	11
Syfte	13
Rapportens upplägg	14
Språkets (o)förmåga att representera	16
Vad är brukarinflytande?	17
Vad är ny-skapande?	18
Vad är verksamhet?	19
Vad är organisationer?	19
Glidning från verksamhetsmodeller till organisationer	21
Organisationer som komplexa byråkratier	25
Om det enkla, komplicerade och komplexa	30
Att vara människa i en organisation	35
Tolkning av lilla uppdraget	36
Om relationer brukare och assistent	39
Avslutning: Brukarinflytande – Ett organisationsperspektiv	47
Efterord	51
Litteraturlista	52

Förord

Inom ramen för den nationella satsningen på evidensbaserad praktik¹ (EBP) inom funktionshinderområdet har sedan 2014 flera delprojekt genomförts i Skåne. EBP-projektet² riktar sig till verksamheter som bedrivs med stöd av LSS³ och SoL i kommunal, regional eller privat regi och brukarorganisationer. Det övergripande syftet för samtliga delprojekt har varit att öka brukarinflytande och självbestämmande för personer som lever med en funktionsnedsättning och mottar särskilt stöd, service och omsorg från samhället.

Förutom dessa delprojekt har även andra aktiviteter erbjudits personal och brukare inom denna sektor för att sprida information, ge ökad kunskap och göra det möjligt att knyta kontakter. Exempel på sådana aktiviteter är dialogkonferenser, nätverksträffar och utskick av månadsblad.

Ett av delprojekten har varit ”Nyskapande verksamhet och brukarinflytande” som genomförts från hösten 2014 fram till augusti 2015.

Delprojektet har genomförts som en samtalscirkel där samtalen handlat om att belysa hur organisering och styrning kan inverka på brukarnas möjlighet till inflytande och delaktighet.

Deltagarna har varit personal från LSS-verksamheter och från en brukarorganisation.

Lund februari 2016

RoseMarie Hejdedal
Utvecklingsledare
Funktionshinderområdet,
Kommunförbundet Skåne

Greger Nyberg
Utvecklingsledare t o m 2014
Funktionshinderområdet,
Kommunförbundet Skåne

-
- 1 Evidensbaserad praktik = Evidensbaserad praktik kan definieras som en praktik baserad på en sammanvägning av brukarens erfarenheter, den professionelles expertis samt bästa tillgängliga vetenskapliga kunskap. Dessa tre delar ska samverka på ett öppet sätt. Vidare ska den kunskap man använder leda till god kvalitet och effektivitet. Det handlar även om ett förhållningssätt för ett ständigt och systematiskt lärande. Det behövs strukturer för att sprida, utveckla och systematisera dessa kunskaper.
 - 2 EBP-projektet = mot en evidensbaserad praktik, finansierat med statliga medel genom Sveriges kommuner och landsting.
 - 3 LSS lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (1993:387) Socialtjänstlagen (2001:453)

Författarens förord

Arbetet i projektet har varit ny-skapande. Skapande behöver således inte alltid vara nytt. Aspekter, kunskaper och tankar som är ”gamla” har i projektet mött varandra. Mötet mellan två ”gamla” tankar och idéer bidrar stundom till en förstärkning av det ”gamla”, stundom till något nytt. Därför bidrar möten mellan människor som inte, eller som i liten grad tidigare har träffats, till nya tankar. Diskussionsklimatet har varit okomplicerat och kreativt, åtminstone som jag uppfattar våra träffar. Diskussionerna har troligen satt spår hos var och en i projektet utöver vad som redovisas i texten som följer. Detta är åtminstone min tolkning av de sju dagar vi har träffats mellan 9-12 i Hässleholm. Följande deltagare har varit med i projektet: Anna Nilsson Hässleholm, Carina Steffert, Hässleholm, Carina Söderqvist, Höganäs, Greger Nyberg/RoseMarie Hejdedal, Kommunförbundet Skåne, Ingela Nilsson, Hässleholm, Johanna Johnson, Kristianstad, Jonny Nilsson, Hässleholm, Louise Ljungdahl, Osby, Mari Åfeldt, Hässleholm, Sandra Elmvik, Ystad, Stefan Wallerek, Föreningen Värnet, Malmö och Ulrika Blomberg, Lund.

Ett stort tack till deltagarna och allt ni har bidraget med. Speciellt tack till Kommunförbundet som lät mig ingå och leda samtalen i detta projekt. För rapportens innehåll står och ansvarar undertecknad tillfullo.

Sören Augustinsson
Fil. dr. Arbetsvetenskap

Tre berättelser

Ett brukarperspektiv:

Den 22 september var jag och mina arbetskamrater i Stockholm på något som heter Intradagarna. Vi var där för att hålla en föreläsning om inflytande i daglig verksamhet. Men vi lyssnade även på andra föreläsningar och det var en som jag fastnade lite extra för som hette ”Villkorat Vuxenskap” av en kvinna som heter Veronica Lövgren. Att vara vuxen är inte desamma som att bli betraktad som vuxen. Detta blir tydligt när det gäller personer med intellektuell funktionsnedsättning. Medelålders personer som har stöd via LSS har svårt att bli erkända som vuxna. De behandlas som könsneutrala personer. Funktionsnedsättningen sätts i förgrunden, och kön och ålder får och ges en underordnad betydelse.

Veronica har skrivit en avhandling och intervjuat 16 personer som har stöd enligt LSS. Intervjupersonerna är indelade i två grupper, en huvudgrupp bestående av 13 medelålders (38 - 60 år) kvinnor och män och en referensgrupp av tre yngre personer (25 - 29 år).

Personerna själva och omgivningen undvek att tala om funktionsnedsättningen. Dessa personers vardag genomsyrades av traditionella könsmonster. Synsättet på kvinnor som skörare människor, som servicegivare och husmödrar var vanliga både hos personalgruppen och hos de kvinnor med en intellektuell funktionsnedsättning som intervjuades. De talar aldrig om ålder och åldrande.

För de intervjuade var arbetet centralt, det var det som gav mening och struktur till vardagen. Det kan vara svårt att, som boende i en gruppbostad, gå vidare i sitt partnerskap och gifta sig och flytta ihop. Fritid är den tid man har till förfogande vid sidan av arbetet och hushållets sysslor. Det finns många exempel på hur ekonomin sätter ramar för vad man kan göra på fritiden, hur relativt små sociala nätverk skapar ensamhet och hur bristen på stöd försvårar deltagande i viktiga aktiviteter. De intervjuade har relativt små sociala nätverk, och begränsar till de olika arenorna som finns (arbete, familjeliv och marknad).

Sammantaget innebär ovanstående en situation med begränsat utrymme för självbestämmande och framtidsplanering.¹²

1 <http://geijersgatan.wordpress.com/2014/10/20/forelasning-pa-intradagarna/> 2015-10-19 (Skrivet av Tezz informationsgruppen)

2 Lövgren, Veronica (2013). Villkorat vuxenskap Levd erfarenhet av intellektuell

Ett personalperspektiv:

Om jag får till mig att jag kan ha inflytande på mitt arbete kan det dels vara positivt (eftersom jag förstår den bredare kontexten), men fråga mig vad det skulle betyda att jag skulle kunna ha inflytande över mitt privatliv! Tror du att jag är särskilt villig att diskutera mitt privatliv? Mina argument utgår ifrån att jag är en människa lika mycket värd som vem annan som helst på vår jord. Och i Sverige. Till och med jag som är behövande förstår att jag är en del av en svensk kontext. Svensk välfärd är högt rankad i världen. Betyder det att kritik inte är befogad? Nej.

Jag ska erkänna att jag inte är glad åt ordet inflytande. Det är alldeles för svagt. Brukare däremot är bra, eftersom det konnoterar att det finns en samhällslig uppbyggd funktion som är skapad utifrån solidaritet och demokrati. Brukare är inte något passivt, men innehåller minimalt med maktfunktioner. Den enskilda erbjudna tjänsten är en rättighet, men visst kan tjänsterna utvecklas. Eftersom tjänsterna finns till för brukaren som person; efter att ha vandrat den långa solidariska och demokratiska vägen och slutligen personifieras som en anställd med ett uppdrag vid brukares köksbord. Alltså, tjänsten måste göras personlig och mänsklig.

Jag frågade en vän vad hen tänkte på när hen tänkte på brukarinflytande. Hen sa att brukarinflytande är valfrihet, - att få välja bland de erbjudna bistånden – man ansöker. Men också att kunna förstå – att dels känna till att de finns och kunna analysera (eller få hjälp till) vad som kan passa. Vi kom fram till att bli tillfrågad och lyssnad på när det gäller utformning av biståndet och även att kunna komma med förslag på nya sorters bistånd är centralt.

Egentligen finns det inte en enda beviljad insats oavsett vad det gäller som kan utföras på samma vis på och av två personer eller knappt av samma person flera gånger. Insatsen heter något men dess innehåll formas unikt.

En effekt av projektet Nyskapande verksamheter och brukarinflytande:

Vi fyra habiliteringsassistenter från Hässleholms kommun har haft förmånen att få vara med i delprojektet Nyskapande verksamheter och brukarinflytande i Kommunförbundet Skånes regi. Vi vill med dessa rader kort berätta om vad projektet mynnade ut i för oss.

Vi har efter det att vi lärt känna varandra, tack vare projektet, bestämt oss för att starta upp en egen liten grupp. Som ansvariga för brukarnas husmöten på våra gruppbestäder kan vi utifrån våra uppdrag och erfarenheter ge varandra information och feedback för att stärka brukarnas delaktighet.

Vi träffas regelbundet i gruppen och har även utökat den med två habiliteringsassistenter från andra gruppbestäder i kommunen. Gruppens arbete ska även kunna vara ett stöd till de som ännu inte startat upp bra husmöten på gruppbestäderna. Gruppen ska även stödja och inspirera de gruppbestäder som är igång med husmöten. Vi känner att gruppen ger oss energi och känsla av att vi är på rätt väg i vårt arbete med husmöten där brukarnas delaktighet är i fokus. Utan delprojektet Nyskapande verksamheter tror vi inte att gruppen hade tillkommit och blivit en viktig del i vårt arbete.

Vi har även i kommunen som en följd av detta delprojekt börjat diskutera varför daglig verksamhet håller stängt fyra hela veckor under sommaren. När vi jämförde med andra kommuner i Skåne som deltog i projektet upptäckte vi att det kunde se annorlunda ut. Tack vare utbytet med andra kommuner i projektet har vi i Hässleholm påbörjat ett arbete med att föra fram frågan om flexibilitet med daglig verksamhet under semesterperioden. De brukare som önskar kortare semesterperiod ska kunna ha möjlighet att få framföra detta. Frågan kommer att föras fram till berörda parter.

Inledning

Den inledande berättelsen beskriver omständigheter som präglas av någon form av underordning där de inte alltid ges möjlighet att bli bekräftade, få tillhöra och få bidra till andra människor och gemenskaper (Augustinsson et. al. 2012). Viljan att bli bekräftade, få tillhöra och få bidra till något utöver sig själv är några grundläggande processer för människor, oavsett om vi är brukare, personal (berättelse två) eller deltagare i ett projekt (berättelse tre). Gemensamt för samtliga tre berättelser är att de ingår i ett sammanhang, ett samhälle. Vad vi säger och gör är präglad av de föreställningar, normer och värderingar som kännetecknar det samhälle¹ som vi är en del av. Samhällsnivån är dock svår att hänföra till för att begripligt kunna beskriva och förstå förutsättningar för brukarinflytande. Den lägre och mer konkreta nivån är verksamhet. Därför valdes rubriken verksamhet som vi sedan i gruppen ytterligare konkretiserade som en viss typ av sammanhang; organisation och organisering. Syftet med projektet var ursprungligen att ”belysa i vilken mån olika verksamhetsmodeller inom LSS tar tillvara brukarnas möjlighet till inflytande och delaktighet.” Detta har vi tagit fasta på, men dessutom ingår i rapporten olika delar av samhällets stöd och serviceinsatser som inräknas under vissa delar av socialtjänstlagen. Vi åsyftar då mer specifikt sammanhang och situationer där brukaren är en person som ingår i en organisatorisk lösning som till exempel hemtjänst, boendestöd och särskilt boende. Dessa organisatoriska lösningar bemannas av chefer och medarbetare som har olika uppdrag i organisationerna. Inramningen av dessa konkreta uppdrag omgärdas och styrs och kontrolleras på olika sätt av lagstiftning ner till vardagsnära rutiner och arbetsförhållanden.

Vidare är noterbart att projektet i sig är en organisation med ett tillfälligt uppdrag som organiseras på ett visst sätt. Den typ av organisation som detta projekt omfattar är en deltagardriven organisation. Vissa inledande inramningar har bidragit till diskussionerna. Innehållet i dessa diskussioner påverkar i sin tur ramarna. Denna form av organisering kallar vi för självorganisering (Augustinsson 2006).

Organisering som begrepp är definitivt inte värderingsfritt. Tvärtom är

1 ”Ett samhälle är en grupp av människor som förenas av ett nätverk av sociala relationer med viss varaktighet och kontinuitet. Ett samhälle är territoriellt avgränsat och individerna i samhället delar gemensamma institutioner samt, i högre eller lägre grad, en gemensam kultur och tradition. Ett samhälle överlever sina samhällsmedlemmar och reproducerar sig självt.” [https://sv.wikipedia.org/wiki/Samhälle_\(sociologi\)](https://sv.wikipedia.org/wiki/Samhälle_(sociologi)) (2015-09-21)

speciellt *hur-frågan* föremål för omfattande debatt utifrån föreställningar och moden om vad som anses vara rätt eller fel; det vill säga *hur* ska vi organisera och styra en verksamhet? Hur-frågan ledde oss vidare till *vilka hinder och möjligheter för ökat brukarinflytande kan identifieras utifrån olika konstruktioner av organisationer som villkor för resultat och effekter?*

Syfte

Grunduppdraget till delprojektet är: ”Syftet är att belysa i vilken mån olika verksamhetsmodeller inom LSS tar tillvara brukarnas möjlighet till inflytande och delaktighet.” Efter inledande samtal i gruppen har syftet således glidit över till att belysa hur organisering och styrning kan inverka på brukarnas möjlighet till inflytande och delaktighet. Beroende på deltagarnas olika yrkesroller hämtade vi modeller och underlag inte bara från området LSS. I rapporten inkluderar vi även andra delar av samhällets stöd- och serviceinsatser som inräknas under vissa delar av socialtjänstlagen. Här beskrivs situationer där brukaren är en person som ingår i en organisatorisk lösning som t. ex. hemtjänst, boendestöd och särskilt boende.

Rapportens upplägg

Rapporten bygger på en genomgång och problematisering av organisatoriska förutsättningar för brukarinflytande. Denna åsikt förutsätter att det finns en organisation bakom som försöker styra upp och garantera någonting. Vid exempelvis assistans är förhållandet något annorlunda. Vi menar att här är påverkan från en organisation kraftigt reducerad och ger större utrymme för ett möte utan villkor mellan assistent och brukare. Dock finns här andra aspekter som vi kommer att ta upp. I vilket fall som helst inleder vi med det centrala för människan, nämligen språket och dess (o)förmåga att representera. Rubrikerna för rapporten förpliktigar. Därför går vi kort igenom vissa bestämmningar av nyckelorden i rubriken. Organisation och organisering upptar centrala delar av rapporten. Orsaken är att organisering sätter upp hinder och möjligheter för ett förhandlingsbart möte mellan anställd och brukare. Vi kommer också in på några modeller som sätter fokus på just brukaren och dennes behovstillfredsställelse som skapas i mötet mellan personal och brukare. Den första är Vanguardmetoden i Bromölla. Den andra är Landskronamodellen där Antonowskis välkända begrepp ”Känsla Av Sammanhang” utgjorde grunden för organisering och görandet på exempelvis särskilt boende.

Komplexitet är ett begrepp som tyvärr använts och används relativt slarvigt utan att dess innehåll definieras. Vi visar på några möjliga sätt att definiera och avgränsa innehållet i ordet komplexitet och dess praktiska betydelse för praktiken och personalens handling. Även brukaren och dennes behov av rutiner och utmaningar beaktas här. Resonemanget följs vidare upp under rubriken ”Att vara människa i en organisation” där identitet, lilla uppdraget, bidra, bli bekräftad och tillhöra pekar på några förutsättningar för människans välmående. Detta ska då åter knytas tillbaka till tidigare avsnitt som tar upp människan och språket.

Speciellt intressant, menar vi, är att uppmärksamma hur enskilda anställda tolkar sina uppdrag och hur de i organisationer bör byta bilder med varandra om hur de tolkar uppdraget. En förståelse av hur enskilda tolkar sina uppdrag ger chefer ett verktyg och möjligheter till att kalibrera tolkningar och fokusera på prestationer (handlingar och resultat) istället för på tjugiga mål och visioner.

Vid en av våra träffar var Hanna Egard inbjuden att prata om relationer

mellan assistans och brukare. Innehållet i detta avsnitt ger också en bild av de diskussioner som vi återkommande fört om möjligheter och hinder med rutiner. Slutligen avslutas rapporten kort med ett försök att återvända till relationen mellan brukare och anställd i ett organisationsperspektiv.

Språkets (o)förmåga att representera

Rubriken för projektet ”Nyskapande verksamheter och brukarinflytande” förpliktigar. De betydelser och innebörder som ingår i orden är i sig omfattande och svårtolkade. Vad betyder ny? Vad betyder skapande? Vad betyder verksamhet? Vad betyder brukarinflytande? Frågorna indikerar att vi söker dessa ords betydelser och mening, inte dessas faktiska praktik. Bakgrunden är att det finns ett avstånd mellan ordens betydelser och den faktiska praktik som de sägs referera till. Ungefär som när vi ber dig som läsare att rita en mössa på ett papper, då uppträder på pappret en konkret mössa utifrån *tecknarens* konkreta upplevda erfarenheter. Lika många tecknare, lika många *olika* mössor kommer att skapas på pappret. Ord betyder olika för skilda personer och sammanhang, till exempel ”Ska jag ta din väska” kan betyda minst två saker beroende på sammanhang och person. En person uppfattar erbjudandet som ett hot medan en annan person uppfattar det som en möjlighet att bli avlastad. Tolkningen sker således beroende på tidigare erfarenheter och sammanhang. Ett annat exempel vi kan använda är ordet ”galge” som växer fram som en bild i huvudet som en konkret galge som hänger i tamburen.

Exemplen visar på två saker. Den ena är att hjärnan sparar bilder eller kartor (till exempel av mössor och galgar) av våra erfarenheter, för att sedan använda dessa bilder som resurser för att orientera oss i nutid och framtid. Mössa och galge är bara två enkla exempel som är grundläggande för förståelse av processer där dåtid, nutid och framtiden cirkulärt påverkar varandra (Damasio 2010, Hoffman 2000). Noterbart är också att kartor och bilder ofta är diffusa, fragmenterade och föränderliga (”det är aldrig för sent att få en god barndom” -ett talesätt). Minnet är således ganska bedrägligt när det rör sig om mer komplexa sammanhang än mössor och galgar!

Vidare visar exemplen med mössa, galge och väska på vikten av att tänka på mellanrummet mellan ord och verklighet. Dess sammanhang är också en arena som är ett stöd för möjliga tolkningar och konstruktioner av betydelser och innebörder i ett ord, i en mening eller en berättelse.

Tilläggs kan att i vår grupp symboliserade vi relationen mellan ord och verklighet också med hjälp av konstnären René Magritte. En av hans målningar är en pipa och en text som säger ”Ceci n'est pas une pipe” (detta är inte en pipa). Det vi ser på bilden är således inte en pipa, utan

enbart *en bild av en pipa*. Ordet hund bits inte, men bitas kan en verklig hund, är ett annat uttryck för att symbolisera förhållandet mellan ord, dess betydelse och mening, och verkligheten (Hall 2003). Filosofen Ludwig Wittgenstein argumenterar övertygande för att en regel inte kan förstås med hjälp av en annan regel. En regel, precis som ord i övrigt, måste förstås utifrån den praktik ordet refererar till. På samma sätt är den bästa förståelsen av ”Nyskapande verksamheter och brukarinflytande” det som faktiskt görs i praktiken. För att stärka den lokala anknytningen använde vi foton av lokaler för att inkludera materia och för att dessutom komma närmare fysiska platser för att tolka och beskriva olika situationer och sammanhang som vi diskuterade.

Vidare när vi ändå är inne på reflektioner kring språkets förmåga att representera en praktik argumenterar Wittgenstein vidare för att så länge ingen frågar vad tid är vet vi vad tid är, men när någon frågar oss ”Vad är tid?” blir vi genast osäkra inför svaret och får svårt att exakt argumentera för vad tid innebär. Av dessa skäl är det viktigt att fråga sig eller åtminstone något öka vårt medvetande om vad vi konkret avser när vi använder orden i rubriken till delprojektet.

Vilka är då möjliga officiella betydelser och mening av orden ”Nyskapande verksamheter och brukarinflytande”?

Vad är brukarinflytande?

Brukare är och ska vara i centrum; orden förpliktigar. Risken är dock att det är enbart vackert prat, utan att reflektera över vilka konsekvenser uttrycket konkret för med sig i praktiken. Emellertid, oavsett så måste vi definiera vad brukarinflytande är. En rimlig bred definition är att en brukare är den person som använder samhällets stöd- och serviceinsatser. Gullacksen (2010) använder begreppet brukare på följande sätt ”... personer med funktionsnedsättning som har rätt till LSS- insatser.”, personer som samtidigt är en del av samhället i övrigt. I rapporten inkluderar vi även andra delar av samhällets stöd- och serviceinsatser som inräknas under vissa delar av socialtjänstlagen. Här då, situationer där brukaren är en person som ingår i en organisatorisk lösning som till exempel hemtjänst, boendestöd och särskilt boende.

Här kan tilläggas att Giertz (2012, s. 62) kommer fram till att det finns en förskjutning mot att brukarens autonomi har kommit att betonas alltmer. Därmed är vi inne på ordet inflytande, vilket enkelt innebär

att ha möjlighet till att *påverka* något i en viss riktning eller utveckling. Inflytande har en dragning åt att detta kan variera från stort till litet och ”möjlighet att påverka viss utveckling”.¹ Riktning och styrka där påverkan står då för något mer tillfälligt, en specifik situation eller händelse som påverkas i viss riktning och med viss styrka. Notera att delaktighet inte används i rubriken men som är ett vanligt förekommande ord i anknytning till LSS och närliggande områden (Giertz 2012). Här nöjer vi oss med att ringa in delaktighet som ”en persons engagemang i en livssituation”. Här menas vad individen gör tillsammans med andra, hur involverad individen är och vad individen upplever meningsfullt att göra” (Pless m.fl. 2011, s.23). Dess motsats, *delaktighetsinskränkning*, menar Pless m.fl. ”används när individen upplever problem i samspel med andra eller i möjligheterna att engagera sig i en situation”.

Vad är ny-skapande?

Nyskapande kan innebära att ”att skapa något nytt särskilt, något abstrakt, företrädes i konstnärliga och kulturella sammanhang” (Nordstedts svensk ordbok). Vad kan denna definition innebära? En tolkning kan vara att när vi är nyskapande tar vi risker och vågar bryta eller stiga utanför etablerade gränser. Mod att göra något annorlunda borde således också kunna ingå i ordet nyskapande. Nyskapande innebär således i denna text att bryta med något eller utmana givna föreställningar om hur något är eller bör vara. I denna text bryter vi mot den dominerande trosföreställningen att mer kontroll och ytterligare standardisering är lösningen på alla problem. Visst, ibland kan kontroll och standardisering vara ett sätt att hantera och bidra till ett ökat brukarinflytande. Det krävs dock att vara noga med vad som ska standardiseras och skickligt överväga om en ökad standardisering och än fler rutiner ska införas, beroende på sammanhang och dessas saklägen. Emellertid, ökad kontroll, standardisering och fler rutiner kan knappast ses som att skapa något nytt. Möjligen skapande, knappast något nytt. Nyskapande bör möjligen också ses som att det alltid inkluderar relationer mellan personer. Det är i relationen mellan dig och mig, mellan anställd och brukare både något nytt och ett skapande låter sig göras. Minst två personer omfattas alltid av ett nyskapande, en form av mellanrum där något nytt skapas. Vi noterade att i de processer som skapar innehåll i ett mellanrum inkluderar i princip allt makt och maktutövning (formell och informell), ideologier (till exempel normer och värderingar) och sociala identiteter (vem är jag här och vad gör jag

1 <http://www.ne.se.ezproxy.hkr.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/influens>
(2015-09-12)

här) (Stacey 2003). Nyskapande kan innebära maktförskjutningar, att befintliga ideologier utmanas och att den befintliga sociala identiteten i ett sammanhang provoceras.

Vad är verksamhet?

Betydelse och mening av ordet verksamhet är ”att vara i (fortlöpande) arbete om aktivitet hos person” och ”... om föremål e.d. det att vara i funktion eller användning ...”² Ordet verksamhet är således ett relativt vidlyftigt ord som kan inkludera både ting och människor som gör något. Verktyg kan då möjligen också bli inkluderade i ordet verksamhet. Verktyg och verksamhet innebär att vi närmar oss vad vi dagligdags kallar för organisation. Alltså, organisationen som ett system som är ett verktyg för att människor tillsammans ska uppnå mål. I organisationer gör människor olika saker och detta görande kan kallas för verksamhet. Tillsammans utgör detta vad som idag har kommit att kallas för *verksamhetskap* för att beteckna det gemensamma arbetet, chefer såväl som medarbetare. Här närmar vi oss därför en typ av verksamhet där kontroll och standardisering med rutiner är dominerande och en förutsättning för effektivitet – organisationer.

Vad är organisationer?

Organisationer är konstruktioner av strukturer och roller som samverkar mot för verksamheten relativt bestämda mål. Chefer, som är delar i den vertikala arbetsdelningen med dess fördelning av formell makt, har att fatta beslut, kontrollera och följa upp. Chefer har som uppdrag att också samordna, koordinera och hantera avvikelser och problem som stör verksamhetens effektivitet och kvalité. Därför är kontroll av standardisering och rutiner en i praktiken ofta förekommande strategi för att se till att avvikelser och problem inte uppstår i en verksamhet som vi här kallar för organisation. Emellertid, organisationer som har i uppdrag något annat än att exempelvis tillverka standardiserade spikar har i högre grad att skickligt hantera komplexitet. De flesta organisationer kännetecknas av komplexa processer som personal (chefer och anställda) har att hantera skickligt med fokus på syftet med verksamheten/organisationen. Emellertid, inflytande för brukare, beroende på sammanhang, kräver också en organisation som ger personal och andra aktörer i brukarens närhet möjligheter till att agera på ett sådant sätt att brukaren ges ett inflytande som är värt namnet. Här finns en inbyggd

2 <http://www.ne.se.ezproxy.hkr.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/verksamhet> (2015-09-01)

spänning i fenomenet organisation, mellan å ena sidan dess formella innehåll och å andra sidan brukarinflytande, mellan å ena sidan det formella och legitima och å andra sidan skuggan eller det verkliga som sker i vardagen med allt vad det innehåller (Stacey 2003).

Glidning från verksamhetsmodeller till organisationer

Bakgrunden till glidningen i texten från verksamhetsmodeller till organisationer och vad däri sker är föranledd av att utformning av organisering och styrning utgör ramar för utveckling av brukarinflytande. Ty det är förutsättningar utifrån hur vi organiserar organisationer och det som faktiskt sker (lite slarvigt här kulturen) som skapar ramar som gynnar eller missgynnar utveckling av brukarinflytande. Därför måste vi först förstå hur organisationer fungerar och hur de ser ut.

Däremot tar vi här brukarens perspektiv som utgångspunkt (så gott det går) - inte lagstiftarens, politikens, ekonomens eller konsultens. För att beskriva och diskutera behov använder vi inflytande, delaktighet och delaktighetsinskränkning samt att bli bekräftad, få tillhöra och få bidra till andra människor och gemenskaper som centrala pekpinnar.

På grund av detta placerar vi de som ska utföra uppgifter i högre grad i en situation med utgångspunkt i att de själva ska få styra och experimentera med hur de löser uppdraget i organisationen (Seddon 2010). Seddon menar att det finns flera motsättningar här. En sådan är vem som ska ha makten i organisationen att definiera problemet (Augustinsson 2013). En annan är hur arbetet i detalj ska utföras. Om vi är vana vid en viss arbetslogik som innebär att arbetets detalj innehåll styrs av ledningen och standardiseras i rutiner, så kan den vara svår att ändra på därför att ”Människor tolkar det de hör utifrån sina nuvarande referensramar, så att det de ’hör’ inte nödvändigtvis är vad som menas – det är den referensram inom vilken deras ’förståelse’ formas som hindrar dem från att förstå.” (ibid s.11)

Detta citat utgjorde en utgångspunkt i vår grupp. Vi utmanar således de nuvarande dominerande strukturerna och sätten att organisera som främst är genom ”... att ge *order, styra och kontrollera*”. Command and control är en engelsk benämning på denna den dominerande styrningslogiken i dagens organisationer som gör det svårt att ändra riktning mot ökad delaktighet och inflytande för brukare. Även om en del chefer säger sig inte tillhöra ”command and control”, som även Seddon benämner den dominerande styrformen, är denna form dominerande i de flesta organisationer inom vårt område (Augustinsson 2012). Två exempel på alternativ hämtar vi från Bromölla

(BÄST) (Augustinsson 2012, Heimdahl 2015) och Landskrona där ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg” som Augustinsson (2012, s.11) beskriver sammanfattningsvis så här:

”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg har möjliggjort för personal att i högre grad möta den boende som individ. Tidigare låg fokus på städning, mat och renlighet. Inte så att förändringen betyder att detta blivit sämre. Däremot har fokus flyttats över från städning etcetera, som det angelägnaste, till mötet med den äldre och dennes välbefinnande.” (ibid s.11)

I Bromölla (BÄST) prövade de konkret den eller de metoder som följer av vad Seddon beskriver som systemtänkande där vi ska se till kundens behov och organiserar verksamheterna efter detta. I Bromölla testades modellen framgångsrikt fram till den dag då det krockade med den dåvarande högsta ledningens syn som hade flera likheter med ”command and control” (Augustinsson 2013). Systemtänkande, i denna form, bygger på att personalen ges utrymme och tid till att studera och undersöka brukarnas behov och intressen. Personalen studerade också intensivt flödet för att i systemet upptäcka resursslöseri. Exempelvis upptäckte de en mängd onödiga telefonsamtal som kunde reduceras genom att se flödet i hela systemet. Ett annat exempel var matlådor och locken till dessa. De som tillverkade matlådorna gjorde så att locken var svåra att öppna om brukaren var svag i händerna. De kunde inte öppna locken. De hårt sittande locken orsakade behov av extra insatser och stöd från hemtjänsten för att hjälpa brukaren att få upp locken.

I BÄST var teamorganisationen en viktig motor för att kunna möta upp mot brukarens behov. Exempelvis berättar en av teammedlemmarna om Asta som de hjälpte att baka. På tisdagen frågade Asta (fingerat namn) undersköterskan om hon inte kunde hjälpa Asta att baka. Det hör till saken att Asta led av svår värk i sina fingrar och klarade inte av att baka själv som hon tidigare ofta hade gjort. Undersköterskan lovade att återkomma om de i teamet kunde lösa frågan så att Asta skulle få kunna få stöd för bakning. Bakning var inget bistånd som var beviljat av biståndshandläggaren. Tre dagar senare hade teamet organiserat sig så att på torsdagen samma vecka kunde undersköterskan hjälpa Asta att baka. Det berättas långt senare från personal som besökt Asta att hon hade med engagemang berättat hur hon uppskattade detta lilla, men ändå så viktiga, tillfälle att få baka. Denna insats hävdade personalen att tidigare

”command and control” inte gav utrymme för. Effekten av detta sätt att arbeta i team fångas av Sofie Heimdahl (2015, s.28) på följande utmärkta beskrivning i hennes magisteruppsats om BÄST:

”Medarbetare och ledning som har deltagit i arbetet med Vanguard-metoden [systemtänkande Seddon 2010] ute i verksamheterna upplevde en ökad delaktighet i arbetet. Delaktighet är ett ämne som har behandlats tidigare. Delaktigheten ger inte bara ökad möjlighet till framgång med hållbara förändringar, utan vi kan även se effekter på individen såsom ökad arbetsglädje när man i större utsträckning som individ kan påverka sitt arbete (jmf. Seddon, 2003; Radnor, 2010, Berglund, 2010; Zokaei et al, 2010). Då flera av exemplen inom kommunen har visat på att arbetsbördan har lättat, trots samma resurser och bättre service till kunderna, har även det bidragit till att öka arbetsglädjen men även till att minska stressen. Stress togs upp som en bidragande faktor till att individerna i en organisation gör olika tolkningar, negativa tolkningar, av kommunikationen kring förändringsarbete av Nikolau (2005). Minskad stress skulle kunna vara en faktor som bidrar till en positiv tolkning av metoden.”

Det motsatta till minskad stress och positiva tolkningar bör vi också vara medvetna om. Om en ny metod som ska implementeras uppfattas som att metoden bidrar till ökad arbetsbelastning kommer metoden att tolkas negativt, vilket kan bidra till en ökad stress och en ökad upplevelse av belastning i arbetet. Resultatet blir en negativ spiral av faktorer som tar energi och i mindre grad ger energi i arbetet (Augustinsson & Brynolf 2012). Därför är det viktigt med, som Heimdahl framhåller, en hög grad av delaktighet vid förändringsarbete.

Ovanstående är ett bra exempel på vad Seddon (2010) menar om hur organisationer måste möta upp mot brukarens behov. Detta i motsats till ledningens behov många gånger av att ha kontroll genom rutiner och standardisering som följs upp. Efterlevnad av rutiner etc. ses då som eftersträvansvärt eller ibland till och med nödvändigt oavsett brukarens behov av delaktighet och inflytande. Ibland står viljan till kontroll i kontrast till brukarens/kundens behov, menar Seddon. Det hör till saken att det framfördes från olika håll att det skulle bli dyrt för kommunen att låta brukarna styra organisationen. Så länge som jag var involverad i verksamheten som följeforskare fanns inget som visade på att kostnaderna ökade, tvärtom (Augustinsson 2013). Det finns också klara inslag i

ovanstående tillvägagångssätt av att arbetet blir mer tillfredställande när fokus är på hur de tolkar det lilla uppdraget och ges återkoppling utifrån vilka prestationer som de gjort. Det är en tråd att följa att ovanstående går hand i hand med ökat brukarinflytande. Således visar erfarenheterna från BÄST och andra fallstudier att om anställda blir bekräftade, får bidra och får tillhöra en grupp leder detta till ökade prestationer (Augustinsson m. fl. 2012; Porsfelt & Augustinsson 1999). Dessa prestationer ska då vara avpassade och bedömas i förhållande till brukarnas behov, det vill säga här, inflytande och delaktighet.

Ovanstående axplock var några exempel som togs upp i diskussionerna som exempel på hur sättet att organisera påverkar förutsättningar och villkor för brukarnas delaktighet och inflytande. Ett synsätt som vi har experimenterat med i gruppträffarna är att se organisationer som komplexa byråkratier och sätta detta synsätt i relation till nyskapande verksamheter som BÄST och ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg”. I båda fallen är kontroll och makt i centrum. All förändring som leder till faktisk förändring innebär att maktförhållandena förändras i en organisation. Vi vet att lämna över makt till andra kan innebära minskad kontroll, vilket kan bära emot för många som har stort kontrollbehov (Augustinsson 2013).

Organisationer som komplexa byråkratier

Skelettet för organisationer finner vi i begreppet byråkrati. Det formella fundamentet i organisationer är således byggda på byråkrati. Något förenklat innebär byråkrati att standardisering, rutiner och kontroll är väsentliga delar i en organisation tillsammans med arbetsdelning för att rationellt strukturera och forma en verksamhet (Augustinsson & Brynolf 2012). Arbetsdelning består av två slag. Den första är en arbetsdelning som är horisontell; fördelning av arbete, vem gör vad (till exempel LSS-handläggare, administratörer och vårdare,) och den andra är vertikal arbetsdelning; fördelning av auktoritet och makt (chefer).

Skriftliga avtal, regler, rutiner, planer, budget, dokumentation och nedskrivna mål formaliserar organisationens innehåll enligt en av byråkratins principer som är styrning genom formella dokument. Byråkrati i sig är neutral. Byråkratin kan vara dysfunktionell eller funktionell. Dysfunktionell innebär att utformningen inte effektivt stödjer de resultat som ska levereras. Funktionell betyder att byråkratins former bidrar till effektiv leverans av resultat. Formell styrning sker således genom formella dokument, standardisering och formella rutiner. Således är en organisations formella delar identiskt med byråkrati-begreppet. Om detta är ena änden av organisationen har vi i den andra människor som tolkande sociala varelser som gör saker tillsammans. Sammantaget utgör byråkrati och människa som tolkande varelser vad vi här kallar för organisering. En definition av organisationer kan därför beskrivas som Patriotta (2003, s.5) gör:

”...organisationer innehåller kollektiva såväl som materiella dimensioner. De kan liknas vid en samling av mänskliga och icke-mänskliga aktörer kring ett specifikt handlingsystem.”

I projektet var ett försök att visa på detta förhållande genom de bilder som deltagarna tog med sig på arbetsplatsernas fysiska utformning. Dessa användes för att introducera också det materiellas betydelse för vad som sker. Följaktligen innebär ovanstående att materiella och sociala faktorer förenas i ett specifikt aktivitetssystem, eller något förenklat allt det som sker på en plats. Vidare ger strukturer av auktoritet organisationer deras mer formella form för kollektivt handlande. Det intressanta här är att tänkande och handlingar påverkas av hur verksamheten är organiserad. Är organisationen organiserad som en stark byråkrati (hög

grad av standardisering, rutiner etc.) blir konsekvensen att lösningar på problem återfinns i en utökad standardisering, fler rutiner och en ökad kontroll. Struktur, uppgifter och hur problem löses är således cirkulärt sammanvävt. Därför är det rimligt att personal som länge varit föremål för byråkratisk styrning också tar till lösningar som är hämtade från det som är och har varit gällande. I en kommun framhöll socialchefen att vederbörande inte kände till den höga belastningen som socialsekreterarna hade. Nu skulle de skicka ut en enkät och undersöka förhållandena på arbetsplatsen. Detta kan vara ett uttryck för en dysfunktionell byråkrati. Socialchefen hade möjligen förlitat sig på att granska dokument och lösningen var att skicka ut en enkät. Inte prata med, resonera och byta bilder med personalen för att få reda på mer substans om arbetsförhållandena.

Återigen, organisationer är således något som ständigt konstrueras i mellanrummet mellan människor och mellan människor och teknologi. Dessa konstruktioner är alltid bundna till en specifik tid och ett specifikt sammanhang. Lokal interaktion fyller mellanrummet mellan människor och mellan människor och teknologi med ett meningsfullt innehåll. Organisering och lokal interaktion är ett sätt att benämna processer i organisationer. Alltså, byråkrati och lokal interaktion är två huvudparter i varje organisation.

Notera att även relationer till fysiska föremål är ett mellanrum, som fylls med ett specifikt innehåll genom lokal interaktion. Ta exempelvis de gamla nycklarna till hotellrum – kommer ni ihåg dessa? Vad fick oss att snabbt vilja lämna nyckel till portiern i hotellets reception? Jo, den stora blytyngden som var kedjad till rumsnyckeln. Hotellägarens intention med att denna blytyngd var att komma ifrån att gäster ofta slarvade bort hotellnycklar, vilket innebar stora kostnader för hotellägaren. Hotellägarens intention med att minska förlusten av nycklar förverkligades ofta genom att hotellgästen upplevde tyngden för stor, i handväska såväl som i byxficka. Om däremot nyckeln är som idag av lättare art, oftast en plastbricka, bryr vi oss sällan om att lämna in denna lilla lätta plastbit i hotellreceptionen. Slarvar gästen bort plastbiten är kostnaden ändå i kronor och ören liten för hotellets ägare. Både de gamla nycklarna och de nyare plastkortet är mycket enkla exempel på de mellanrum som fylls genom lokal interaktion. Mellanrummets innehåll är alltså den handling som sker mellan hotellgästen, nyckeln, plastkortet och hotellportiern samt hotellägarens intentioner. Detta lilla exempel visar på att det sker något i mellanrummet mellan människor

och i mellanrummet mellan teknologi (t ex hotellnyckeln i ovanstående exempel) och människor. Det faktiska och konkreta som sker på hotellet är ett exempel på lokal interaktion som uppstår som mönster och som kan kallas för en teori baserad på konkreta händelser i praktiken. Exemplet med hotellnycklarna är en abstraktion och inte ett konkret exempel på ett faktiskt skeende som är bundet till en viss tid och en viss plats, även om ni kanske tycks uppfatta det som sådant. Men däremot relaterar vi, utifrån erfarenhet, till sådana konkreta situationer i vår förståelse av något abstrakt. Exemplet med hotellnyckeln fungerar bäst för de som haft en blytyngd hotellnyckel i fickan eller handväskan.

Vad kan vi lära av ovanstående? Den lokala interaktionen som sker mellan brukare, personal och fysisk miljö är relationer som fylls med innehåll. Frågan är vad som kan och ska standardiseras, kontrolleras och därmed styras av byråkratin? Vad är en funktionell standardisering och kontroll och vad är dysfunktionellt utifrån brukarinflytande?

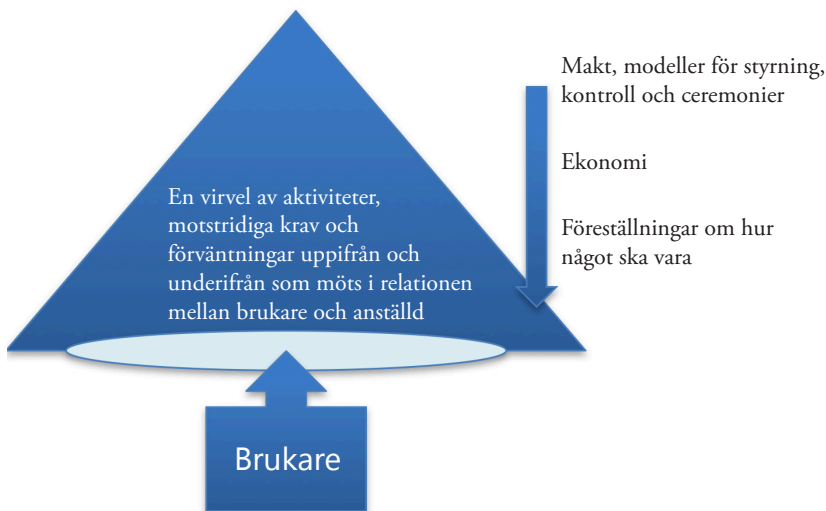
Byråkrati, och hur styrning sker, är ramen för det som blir verklighet ute i verksamheterna. Hur vi styr organisationen påverkar villkor för den lokala interaktionen, möten mellan brukare och personal.

Styrning baserar sig på olika modeller som bildar ram för hur vi styr. En sådan modell för styrning som funnits sedan slutet på 1980-talet är New Public Management (NPM). Modellen bygger bland annat på konkurrens och kundtänkande där standardisering och rutiner är centrala delar. Detta leder till att kontroll ersätter tillit och förtroende. Ett annat exempel är det fokus på standardisering och rutiner som fick fotfäste i slutet på 1980-talet genom "Total Quality Management" (TQM). Byråkrati har således fått andra namn, men är i grunden olika sätt att organisera byråkratin. Dessa sätt har uppträtt som TQM, SIS och NPM. Funktioner, roller och uppdrag standardiseras i dokument och rutiner som sedan utgör utgångspunkten för kontroll av att anställda faktiskt följer dokumenten. Kontrollen består då av att följa upp avvikelser i arbetets utförande som skiljer sig från dokumentens innehåll. Detta kan vi kalla för dokumentstyrning, vilket är grunden inom sektorer som socialtjänst och skola där kontroll utförs av centrala aktörer (Inspektionen för Vård och Omsorg (IVO) och Skolinspektionen). Här tycks det förutsättas att dokument som är i ordning också har dess motsvarighet i praktiken, det vill säga handlingar som utförs av personal enligt dokumenten. Resultatet kan bli att det är viktigare att dokumenten

är i ordning och ser snygga ut, än att verksamheten är effektiv. Alvesson benämner dessa dokuments underverk som ”the triumph of emptiness” (2013).

Enkelt uttryckt är således organisationer inga enkla tillställningar. Komplexiteten mellan ledningsnivå och brukare är av detta skäl hög. Ett sätt att något åskådliggöra komplexiteten i den vertikala hierarkin är figur 1 nedan.

Figur 1: Virvel av förväntningar, komplexitet och byråkrati mellan personal och brukare



Figuren är baserad på metaforen att organisationer är som en pyramid där dokument, dokumentation och formella roller utgör viktiga delar i styrningen. Lika viktigt är det där som sägs mellan raderna. Ett sätt att benämna detta prat är kaffe- och korridor snack. Här behandlar vi sådant som vi inte alltid tar upp i mer officiella och formella sammanhang. I varje organisation finns alltid det officiella/legitima/formella och det där andra som vi kan kalla för skugga (sådan som kan vara känsligt och sägs ”off the record”). Spänningen mellan dessa båda delar ger också en nödvändig anpassning (parering) och möjligheter till en kreativ utvecklande spänning. En form av virvelvind(ar) av aktiviteter, motstridiga krav och förväntningar uppifrån och underifrån som möts i den lokala interaktionen som skapar lokala konkreta innehåll i mellanrummet mellan brukare och anställd. Alltså, det legitima och

skugga finns i alla organisationer och de kan aldrig och ska aldrig innehålla samma typ av prat och görande, vilket när det är som bäst skapar positiva virvelvindar.

Berättelser om vad som faktiskt sker på arbetsplatserna och i mötet mellan brukare och personal är en källa till kunskap som sällan tas tillvara i den utsträckning som är både möjligt och önskvärt. Här varvas den organisatoriska politiken med brukarnas behov och krav. Politik och makt, beroende på hur det används, är i organisationer det kitt som håller den samman.

En ofta återkommande diskussion i projektet var att den mängd dokumentation som personalen har att göra kanske har ökat. Hur påverkar detta den lokala interaktionen mellan brukare och anställd. En fråga som vi kan ställa är om den dokumentation som sker är funktionell eller dysfunktionell utifrån brukarperspektiv? Genomförandeplaner av olika slag? Kan avvikelshantering av olika slag gynna, missgynna eller vara neutrala för brukaren? Det gäller att i vardagen få dessa texter levande och ha fokus på sitt uppdrag, prestera och leverera resultat. Texterna ska spegla det som faktiskt sker, annars riskerar dessa texter att leva ett liv frikopplade från vad som faktiskt sker. I värsta fall gör dokumenten det svårt för personal att göra ett bra jobb. Resultatet kan då bli sjukskrivningar.

Om det enkla, komplicerade och komplexa

Nedanstående text handlar om begreppet komplexitet. Att fastställa vad komplexitet innebär är ingen enkel affär. Men frågor om det enkla, komplicerade och komplexa berör den lokala interaktionen mellan brukarna och personal såväl som organisationen i övrigt.

Av ovanstående skäl är nedanstående text med som en extra utmaning i rapporten som pendlar mellan texter som är lättare och andra, som denna som säkerligen är svår att ta till sig i en första läsning. Tuggmotståndet är således högt. Vid samtalen användes två filmer om livet, som exempel på det där okända som ständigt drabbar oss; ”Sliding doors” och ”Ödets nycker”. Dessa båda filmer är exempel på vardagens komplexitet där ständigt nya händelser påverkar framtiden. De flesta läsare kan säkert konstatera att det ofta är de små händelserna i vår historia som fått störst påverkan på vilka vi är idag.

Ett viktigt igenkänningstecken för komplexitet är just förhållanden:

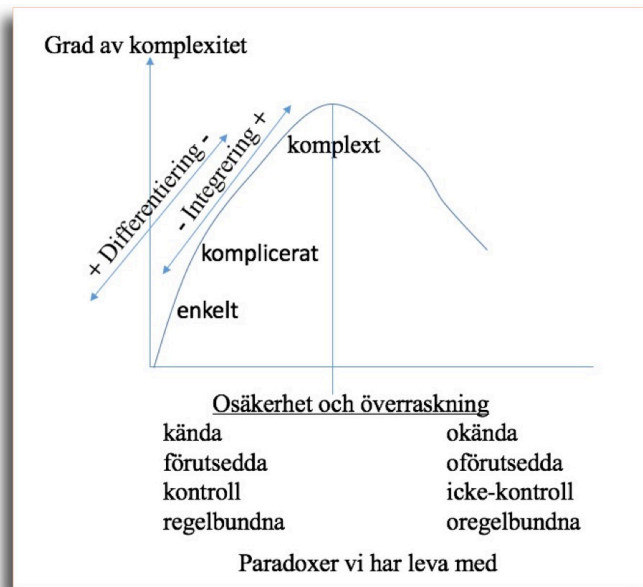
Mellan det förutsedda (det vi på förhand kan bestämma, vad vi kan veta att det blir exakt som vi bestämt) och det oförutsedda (som vi blir mycket eller lite överraskade över) (se figur 2 nedan). Exempelvis boxaren vet att efter första smällen måste oftast den ursprungliga planen och strategin överges, för att skickligt kunna möta upp mot och parera nya situationer.

Våra liv som människor i och utanför organisationer är fulla av händelser som är förutsedda, *samtidigt* som det ständigt uppkommer oförutsedda och överraskande händelser. Dessas effekter, åtminstone i detalj och på längre sikt, får inte alltför sällan stora konsekvenser för framtiden. Var och en kan fundera över sitt egna liv. Vilka personer och händelser i mitt liv har bidragit till att jag befinner mig där jag nu är? Exempelvis en situation där författaren av rapporten blev ovän med sin chef resulterade i en ansökan till högskola genom en annons i den tidning som blev den tillfälliga flykten från chefen.

Vi kan utgå ifrån att denna paradox mellan det förutsedda och det oförutsedda är en naturlag, en generisk förutsättning för människan som vi har att hantera i de flesta sammanhang där allt inte på förhand är givet. En paradox som vi har att leva med oavsett om det är våra egna liv, våra organisationer eller försöket. Paradoxen går inte att reducera. Vi måste

leva med den, acceptera den och hantera den, som Czarniawska (2005) och Mintzberg (2013) argumenterar för.

Figur 2: Det enkla, komplicerade och komplexa samt differentiering och integration (efter Norretrandes 2002 och Augustinsson 2006)



Den horisontella axeln är grad av komplexitet som är högst just i skärningspunkten där det kända lika ofta förekommer som det okända vi har att parera. Chefer befinner sig oftast på just denna punkt som också kallas för "the edge of chaos". Byråkrati är ett försök att hantera "the edge of chaos" genom dokument, differentiering och integration mellan personal och teknik i organisationer. Går graden av komplexitet att reducera med fler rutiner och dokument som leder till förbättrade resultat är byråkratin funktionell. Om däremot karaktären av den lokala interaktionen måste vara komplex blir byråkratin dysfunktionell och motverkar brukarens behov. Resultatet av en diskrepans mellan verkligheten och byråkratin kan leda till personal som sjukskriver sig och brukare som inte får sina behov tillfredsställda.

För att bättre förstå, beskriva och hantera komplexa företeelser kan vi kontrastera med sådant som är komplicerat. Komplicerat innebär att vi

med tillräcklig expertis kan åtgärda fel som uppstår och se till att felen inte upprepas. Vidare kan vi förutsäga resultat och effekter med stor sannolikhet (se den vänstra delen i figur 2 ovan). Det finns en linjär, relativt generell, kausalitet. Exempelvis flygplan och passagerarflyg är komplicerade. Går något fel kan experter analysera och åtgärda fel som inträffat så att de inte ska upprepas. Byråkratin är här funktionell. Det finns således en linjär kausal effektkedja som kan säkras med hjälp av dokument, standardisering, rutiner och kontroller. Ett ytterligare exempel på komplicerat är att tillverka spik eller något annat objektivt föremål som är relativt lätt att standardisera och skapa rutiner för med hjälp av maskiner i en produktionsprocess. I båda fallen (flyg och tillverka spik) är byråkratin i form av standarder och rutiner med kontroll och uppföljningar funktionella för kvalité och effektivitet.

Sammanfattningsvis så i en organisation med en låg grad av komplexitet, eller bara komplicerad, är det möjligt att relativt detaljerat och förutsägbart göra upp en plan och standardisera denna till punkt och pricka.

För att kunna skilja på komplicerat och komplext kan vi vidare utgå från två utmärkande karaktärsdrag. För det första det antal aktörer, eller delar, som är involverade. Få aktörer och få delar ger låg grad av komplexitet (eller komplicerat). Många aktörer och delar som är involverade ger hög grad av komplexitet. Det andra karaktärsdraget för att skilja mellan det komplexa och det komplicerade är graden av förutsägbarhet av resultatet mellan aktörerna/delarna. En hög grad av ovisshet i relationer och deras utfall ger således en hög grad av komplexitet. Ta flyget som exempel. Även om flyget innehåller mängder av relationer är dessas innehåll och resultat relativt lätta att standardisera och därmed förutsäga. Kontroll av flygplanets olika delar, kontroller av att det finns bensin fram till destinationen och flygplatsers arbete med att väskor kommer dit de ska är några exempel på fenomen som är komplicerade. Flyget går således i hög grad att standardisera med hjälp av dokument, rutiner och teknik.

Att studera en organisation och hur den ska och bör utvecklas kan således ske genom att studera antalet involverade och förutsägbarheten av de ingående relationerna. Vad vi kommer fram till får stora konsekvenser för styrning och överlevnad av ett system. Ett komplext system som styrs som om det vore komplicerat kommer inte att fungera på ett optimalt sätt.

Det är därför viktigt att ifrågasätta den ibland dominerande övertron på planerbarhet och standardisering för även sådant som är komplext. Planerbarhet och standardisering ska däremot prägla det som är komplicerat. Verkligheten, inte illusionen om verkligheten, är därför viktig. Därför är analysen av komplexitet viktig att ha med i tanken när vi bestämmer hur en organisation ska styras.

Sammanfattningsvis; i detalj och på längre sikt låter sig sällan komplexa fenomen och företeelser förutsägas. Orsaken är samma som väder, där ett stort antal faktorer påverkar varandra i den lokala interaktionen. Därför är vädret bara till viss del möjligt att förutsäga. Det vi ser och kan förutsäga är mönster som vår, sommar, höst och vinter. Samma gäller för styrning i de komplexa organisationer som avses här.

Vidare är det centralt att vara medvetenheten om och noga fundera igenom de *initiala villkoren för självorganiseringen*. Här bestäms vilka ramar som kommer att vara styrande för konstruktioner av mening i framtiden. De initiala villkoren kan därför få stor konsekvens för hur framtiden utvecklas, till exempel resultatet av projektet (se berättelse tre inledningsvis). Det krävs hög grad av medvetenhet och hårt arbete att ändra de initiala villkoren eller bilden av desamma om det skulle behövas. Är resan väl inledd är den svår att ändra på. Vår kognitiva vidsynthet har begränsats och hjärnan ser det nya utifrån de initiala villkoren eller hur vi tidigare har löst olika problem i en organisation.

Sammanfattningsvis; kausaliteten i komplexa system är snarare cirkulära än linjära. I dess detaljer och på längre sikt uppstår händelser, företeelser, resultat och effekter ofta som slump eller tillfälligheter inom ramen för ett sammanhang och relationer. Väder är som nämndes ovan en analogi för att förstå vad komplexitet är. Vid hög komplexitetsgrad (lågtryck och varierande vädertyper) i vädret är det tillfälligheter som uppstår som en effekt av att ett stort antal faktorer inbördes påverkar varandra genom dess faktiska och konkreta relationer vid en viss tidpunkt. Därför kommer ett exakt vädreslag vid en tidpunkt aldrig att senare upprepas i dess detaljer. Bönder vet mycket väl om detta och anpassar sig ständigt med stor skicklighet till olika vädresituationer. Däremot, mönster kan vi med relativt stor säkerhet identifiera. Det är mycket sällan det snöar i södra Sverige i juli månad!

Avslutningsvis är skicklighet i att hantera osäkerhet, i detalj och på längre sikt, således fundamentalt om brukarinflytande ska vara en realitet inom en organisations ramar. Bakgrunden är att relationen mellan brukare och personal är komplex. Det är alltså inte brist på standardisering, dokument och rutiner som är det vanligaste problemet, vilket vi ofta vill tro. Här kan inflikas att vi som människor har en förmåga att i efterhand säga att så och så borde vi istället gjort. Men problemet är att detta är negativt för lärande och utveckling. Exakt samma situation kommer inte att inträffa igen. Tvärtom är det skicklighet och visdom som behövs för att hantera de på förhand okända (eller delvis okända) situationer som uppstår. Skicklighet och visdom tillsammans med enkla regler och rätt standardisering med funktionella rutiner och metoder som löser och ger möjligheter till utveckling av ett fenomen är viktiga förmågor av de som samverkar och utför utredningarna.

I system med en hög grad av komplexitet, även om en del tror det, är det alltså omöjligt att få fullständig kontroll genom fler regler, rutiner och standardiseringar. Tvärtom, effekten av mer kontroll och standardisering för att hantera alla avvikelser som upptäcks kan leda till att ett system istället blir onödigt komplext, utan att man bättre löser uppgiften (eg. Bauman 1992). Det absurda kan inträda att systemet (organisation) ägnar sig åt att hantera avvikelser, inte att bli skickligare som exempelvis schackspelaren att anpassa, utveckla och lära sig för att undvika avvikelser i framtiden. Vilka konsekvenser får det för de organisationer som avses i denna rapport? Diskussioner om olika för- och nackdelar med ovanstående syn, det samhälle vi lever i med dess normer och värderingar och den praktik där brukarinflytande ska genomföras diskuterades som en röd tråd i samtliga träffar.

Ur ovanstående framträder att människan är komplex och att det inte finns två lika individer på hela jorden. Inte heller är två arbetsgrupper lika. Inte heller två organisationer. Mönster och tendenser däremot kan vi upptäcka och använda oss av vid till exempel utveckling av brukarinflytande (se berättelse tre).

Att vara människa i en organisation

Karaktären för människor är att vi har erfarenheter, känslor, ständigt tolkar och konstruktioner av mening. Vi försöker förstå och konstruera ”vem är jag här” och ”vad gör jag här” (identitet) utifrån de sammanhang, relationer och kommunikation där vi befinner oss. Vi tolkar, översätter och transformerar vad som sker i förhållande till den plats vi råkar, enligt byråkratin, befinna oss på i organisationen. Vi har olika intentioner och intressen som är styrda av komplexa tidigare sammanhang som vi varit en del av. De viktigaste processerna som vi ständigt är indragna i är således konstruktioner av mening och identitet. Identitet är svaret på frågan om ”vem är jag här?”. Förloras identiteten uppstår vilshenhet, apati och ibland förtvivlan och oförståelse för nya sammanhang.

I organisationer (som byråkratier) har vi olika formella roller eller uppgifter. Därför är den formella rollen kopplingen mellan byråkrati, vår upplevelse av vår identitet och oss själva som emotionella varelser. Roll och identitet är centralt för oss som individer och i våra ständiga konstruktioner av mening i och genom vardagens handlingar och kommunikation. Systemtänkande där fokus är på syftet med organisationen och hur vi ser på organisationen och oss själva laborerar således hela tiden med innehållen i roll och identitet. På samma sätt utmanar ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg” i Landskrona konstruktioner av mening och identitet.

De två viktigaste delarna i organisationer; byråkrati och människor, något förenklat, möts i organisering som ständigt pågående processer där kontroll, makt, syfte och konstruktioner av mening sker.

Livet, privat såväl som i organisationer, har därför karaktären av att vara komplext och därmed ständigt skapande och föränderligt. Därigenom sätter vi ljuset från lampan på hur vi hanterar och manövrerar i livet. Relationer och skapande av ett innehåll i relationer genom kommunikation är essensen i livet såväl som i organisationer. I en komplex organisation, eller vardag, blir vi obönhörligt inkastade i olika händelser och känslöstämningar som vi inte kan ställa oss utanför, utan måste agera på.

Tolkning av lilla uppdraget

Nu närmar vi oss det lilla uppdraget som en effekt av organisering och att vara människa. I fokus är byråkrati, människa, uppdrag, prestationer och resultat. Verkligheten är alltid subjektivt tolkad framhåller Hoffman (2000). Därför tolkar varje individ också sina uppdrag i organisationer, det lilla uppdraget. Som människor kan vi bara relatera till de erfarenheter som vi har med oss. Dessa erfarenheter är unika för varje individ utifrån våra erfarenheter och den roll vi har i organisationen. Standardisering och rutiner bidrar till en viss underordning som kan vara funktionell eller dysfunktionell (se ovan om byråkrati).

Vidare vet vi att den enskilde anställde har svårt att ta till sig det stora uppdraget som sitt egna. Vi utgår alltid ifrån den plats, funktion och roll som vi har i en organisation. Lilla uppdraget gäller för personal i linjen såväl som för chefer och andra i den vertikala hierarkin. Om vi går till oss själva så vet alla hur svårt det är att ställa sig utanför sig själv, se på och kritiskt värdera sig själv.

Utifrån det lilla uppdraget konstrueras också min bild av vem är jag i organisationen. Det lilla uppdraget, hur den enskilde tolkar detta, skapar också känslan av vem man är här och varför man är här, det vill säga identitet. Detta leder till att vi bedömer och värderar oss själva utifrån hur väl vi lyckas uppfylla det vi kallar för vårt lilla uppdrag, vilket är en subjektiv tolkning, ty verkligheten är subjektivt tolkad.

Vidare är uppdraget relaterat till prestationer, vad förväntas vi göra och vilka resultat ska vi uppnå? Det är dessa enskilda prestationer som sammantaget leder till organisationens resultat.

För att ge en bild av tolkning av hur det lilla uppdraget kan gestaltas följer ett utdrag från ett samtal mellan en organisationskonsult och en LSS-handläggare i en större kommun i Mellansverige. Syftet är att samtala om tolkning av det lilla uppdraget som LSS-handläggare i förhållande till det stora uppdraget och brukaren. Kommunikationen visar ett exempel på hur svårt det är att ta sig förbi sitt lilla uppdrag. Vad är funktionen till för? Nedanstående samtal är ett exempel på hur en LSS-handläggare definierar sitt lilla uppdrag.

(K= konsult, P=LSS handläggare)

Mötet inleds med att referera tillbaka till ett tidigare möte där syftet med personalens uppdrag hade diskuterats fram.

K: Vad var nu syftet som vi kom fram till sist vi möttes?

K: Stötta dig som har hinder till att känna att du har en fungerande vardag och ett bra liv.

P: ...tycker det står kvar i den andra sektorn. Problemet är att sätter man bara hinder är det många som har sådana hinder i samhället. Alla de som har ADHD, damp, missbruksproblematik, men dessa omfattas inte. Det var därför det var omfattande.

P: Men var det så att detta bara var LSS, men jag har inte socialtjänstlagen, där är det omfattande funktionsnedsättningar, mer än inom psykiatrin, men visst, jag möter ju inte de andra.

K: Det jag vill minnas att vi sa var att när vi identifierade syftet så utgick ni från medborgaren, då sa ni att det kan vara så att man tycker att man hör hit även om vi har organiserat oss så att det är bara de som har omfattande funktionshinder som ska omfattas.

P: Jag håller inte med dig där, vi var inte ense då heller.

K: Men när vi arbetar med syftet utifrån metoden så är det så att det är alltid utifrån medborgaren.

P: Det är jag helt med på.

K: Det kan man liksom inte ändra på men

P: Men då ska du i så fall ta bort funktionshinder också för det är inte alla medborgare som har funktionshinder.

K: Nej fast, det vi utgår från här är den medborgaren som ni arbetar med.

P: Men den har inte alltid funktionshinder.

K: Om vi säger så här att vi utgår från den här metoden och då kan man säga så här - varför existerar ni?

P: I min yrkesroll, eller?

K: Nej varför finns du här på plats och jobbar?

P: För att jag ska se till att lagstiftningen följs. Det är det som ju är min roll faktiskt.

K: Det är det som är din roll, men varför finns du?

P: För att man vill att man ska följa lagboken. Måste ändå vara regelverket som styr, annars hade de inte behövt ha mig här överhuvudtaget.

K: Så att du finns för att vi ska garantera för att vi följer lagarna. Varför finns lagarna?

P: För att vi ska göra så lika som möjligt i hela Sverige, jag vet inte.

K: Varför har vi en lagstiftning?

P: Egentligen borde vi inte haft det. Vi borde haft en bättre socialtjänstlag.

K: Varför?

P: LSS kom för att man inte följde socialtjänstlagen.

K: Varför har vi socialtjänstlagen?

P: För att den enskilde ska ha rätt till samhället.

K: Och vilken grupp är det?

P: Det är alla i samhället. Det är alla medborgare som ska gå under socialtjänstlagen.

K: Och sen var det så att en grupp som inte fick den hjälpen som de skulle få och då...

P: Tillkom LSS.

K: Riktat till vem? Varför finns den lagen?

P: För att ha en god säkerhet för den som har ett omfattande funktionshinder. Det är där jag kommer in.

K: Precis, så det man kan säga är att ..

P: det är inte till vem som helst.

K: Att den vi hjälper här, det är ju, vem är det?

P: Ja, det är ju medborgaren.

Organisering är processer som sker i relationer vars mellanrum fylls med den kommunikation som utspelar sig (Augustinsson & Ericsson 2011). I ovanstående samtal utspelade sig kommunikationen i relationen mellan en konsult och en tjänsteman (P ovan). Resultatet vet vi lite om, vad som blev effekten, etc. Ledde mötet till att en tes mötte en antites som blev till en ny syntes?

Om relationer brukare och assistent

Hanna Egard inledde med ett samtal om vad rutiner kan ha för konsekvenser för personer och brukare i olika led och sammanhang - privat, brukare, personal och chefer. Undersökningen Hanna gjort var ”Vuxna med fysiska funktionsnedsättningar där hon genomfört intervjuer med brukare och personliga assistenter samt följt med brukare och personliga assistenter i olika vardagsituationer”.

Dagens formella definition av rutiner var ”fastlagd procedur som utförs mer eller mindre automatiskt i viss typ av situation”. I ett brukarperspektiv argumenterades för att rutiner kan vara en nödvändighet för att vardagen ska kunna fungera relativt väl, till exempel för personer med autism. En diskussion följde om, när och i vilken omfattning som rutiner är eftersträvsvärda. Diskussion följde om rutiner som möjliggörare såväl som hindrare, vilket kanske är en empirisk fråga. Svaren beror på syftet med en rutin, varför och inte minst hur en rutin etableras och vidmakthålls i specifika sammanhang. Är rutiner påtvingade, förhandlingsbara eller egenskapade? Skapar rutiner behov av fler rutiner? Svaret beror på. I organisationer har exempelvis Fredrik Nilsson (2008) visat på hur rutiner kan skapa en icke-kreativ spiral i organisationer. Egard ser rutiner som en resurs för brukaren att få ett bättre liv.

Paradoxen är att rutiner kan vara destruktiva och leda till tillbakagång, samtidigt som rutiner kan vara en resurs för att förenkla något i vardagen för att få tid och energi till att uppmärksamma annat. Exempelvis rutiner vid bilkörning innebär att föraren kan ha fokus på till exempel väglag och upptäcka fotgängare när hen kör, istället för att fokusera på gaspedal, broms och växel. Eller kanske kan man fundera ut kluriga svar under tiden man kör bil. Rutiner innebär i detta fall att föraren ges möjlighet att fokusera på något annat.

För en del personer är olika typer av rutiner en förutsättning för att klara av vardagen, en funktionalitet. För att klara av allt brus krävs rutiner för att kunna orientera sig i det övriga sammansatta nuet. Personal kan känna en trygghet i att på förhand ha uppgjorda rutiner för att veta exakt hur något ska utföras. Emellertid, sett ur personalperspektiv kan risken vara att man bara följer rutinen för att någon inte ska klanka ner på handlingen. Det kan gå illa då ”patienten dog, men operationen var

lyckad för att vi följde alla rutiner” Rutiner för ”sällanhändelser” var ett annat exempel som vi diskuterade. Vid dödsfall på en arbetsplats eller vid mordhot är två exempel på sådana händelser där det kan vara bra att ha rutiner för vad som ska göras. Dock visar det sig vid uppföljningar av sådana händelser att situationerna varit mer komplexa än vad rutinerna har kunnat förutsäga. Dock har rutinen bidragit till utgångspunkt att orientera sig ifrån (se Wieck 1996 i Augustinsson & Brynolf 2012). Liknande exempel, där fokus varit på det avvikande, hämtade vi från vattengympa där oförutsedda händelser också skickligt måste kunna hanteras i situationen. Rutinens problem kan bestå i att fokus blir för starkt på genomförande av rutinen, så att viktiga avvikande händelser missas (se nedan till exempel: flyget och piloter som ständigt måste tränas i simulator). Därför kan rutiner innebära att man fastnar i redan på förhand kända handlingar och klarar inte av att hantera, eller lära sig att hantera sedan tidigare okända händelser som dyker upp. Helt enkelt därför att seendet inte är inriktat på det nya som uppstår. Som vi såg ovan innebär komplexitet att kunna hantera rutiner samtidigt som man möter de oförutsedda händelser som måste hanteras. Stagnation var ett annat ord som användes för att beteckna effekter av vissa rutiner. Medan andra sammanhang behöver rutiner för utveckling. I gruppen var möjligen den gemensamma bilden att rutiner är en förutsättning för liv och utveckling, men i överdrivna former av rutiner och för omfattande rutiner kommer utveckling att reduceras.

Därför finns en risk att kreativitet och fantasi kommer att reduceras. Dessutom utvecklas förmågor genom hantering av nya händelser och dessas kreativa hantering att reduceras. Däremot finns grupper av människor som behöver rutiner för att klara sin vardag. Rutiner är då en form av trygghet. Trots allt tycks rutiner pendla mellan möjlighet och hinder.

Andra typer av rutiner är administrativa rutiner som i organisationer utvecklas för att hantera återkommande administration under exempelvis ett år. Organisation betyder också rutin, eller upprepning av händelser som standardiserats för att effektivisera, se till exempel Taylorismen och Metod Tid Mätning. I dessa organisationsstyrningsrutiner ska varje rörelse standardiseras och effektiviseras. Det handlar då om att göra sakerna rätt, inte rätt saker. Emellertid, precis som att hjärnan kan skadas av för många rutiner, skadas kroppen av repetitiva rörelser.

Rutiner utgör också ett stöd och möjlighet till att hantera rättssäkerhet och att lagstiftning följs. Dokumentation för att kunna följa upp vad som skett ligger också nära till hands. Detta beroende på att chefer högre upp, och kontrollmyndigheter, kan förenkla sitt arbete genom att följa dokumenten i förhållande till de uppsatta och formella rutiner som ska följas (se t ex Skolinspektionen och till viss del Socialstyrelsen).

Vid diskussionerna som följde nämndes och diskuterades olika exempel som är värda att nämna:

Gruppboende som är med på sommaraktiviteter, viss nivå på självgående brukare finns då. Att vara med på sommaraktiviteter är något som på ett sätt inte är rutinstyrt. Hur kan man lösa sådant som måste hanteras på andra sätt än genom rutiner?

Genomförandeplaner, det som händer varje dag. Borstar till exempel tänder som bör vara en rutin hur det sker och görs. Att borsta tänder görs ofta, medan däremot köpa en ny jacka sker mer sällan.

Det kan uppstå konflikter mellan å ena sidan organisationsstyrning via rutiner och å andra sidan vardagens rutiner och avbrott i vardagen hos brukaren. Brukaren i hemsjukvården som ville baka men som inte hade biståndsbeslut om detta. Hur kan personal bryta sina rutiner och biståndsbeslut så att brukaren kan få ett tillfälligt, eller enstaka, behov tillgodosedda av eller med stöd av personal. Hur kan organisationen hantera denna variation av behov? Vanguardmetoden lyfte fram ett möjligt organisationssätt.

Att piloter ska följa sina uppgjorda rutiner vill vi, men samtidigt vill vi att de ska vara kreativa att hantera allvarliga händelser som inträffar och då det inte finns några på förhand klara rutiner som bara är att följa. Därför tränas piloter i personflyget i simulatorer flera gånger varje år för att träna sin skicklighet i att hantera oförutsedda händelser. Kan det skapas rutiner för sällanhändelser?

Rutiner kan också innehålla standardiserade kunskaper. Genom att pröva och testa kan kunskaper så att säga lagras i en rutin.

Vi diskuterade kring boende och personalens semestrar. Exempel på en form av kollektiva rutiner, eller med andra ord taget-för-givna föreställningar om hur något måste vara år efter år.

Rutiner som något inre, personligt (psykologiska rutiner), eller något som ”trycks på” utifrån. Men det finns också rutinsträvande processer i den vardagliga kommunikationen mellan människor.

Rutiner i sin vardag och i organisationer är till för att få struktur på sin vardag, det upprepande.

Personer med fysisk funktionsnedsättning har behov av rutiner. Rutiner fyller här en viktig roll för att underlätta vardagen. Det de flesta av oss gör utan att tänka på, till exempel att ta på sig en jacka, kan kräva upparbetande av rutin för assistentens arbete så att stödet till den som har funktionsnedsättningen blir en rutin eller automatiserad handling som underlättar vardagslivet.

Sen kom vi också in på behov och hur man bör/ska/kan få information och även organisera en verksamhet flexibelt för att hantera behov som inte behöver vara stadigvarande, utan uppstår och bör hanteras skickligt i situationen. Oavsett situation (äldreboende, assistans etc.) är svårigheten att skapa möjligheter att kunna formulera sina behov och önskemål. Här finns också alltid ett maktförhållande där personal ofta har makten.

Exempelvis brukaren som kom in på ett äldreboende och var van vid att dricka en och en halv kanna kaffe varje dag fick inte göra detta längre. Ett exempel där individens rutiner krockar med personalens rutiner. Vad bör och ska gälla?

Sjukgymnasternas rutiner - och schema, kanske inte stämmer i det enskilda fallet och situationen.

I Kristianstad har man försökt att hantera verksamheten på ett smidigare sätt under sommaren. De har ett antal olika dagliga verksamheter, och redan tidigt under våren frågar man kunderna/deltagarna/brukarna hur de önskar ha sin sommarsemester. På några dagliga verksamheter vill man ha fyra veckors semester, på andra finns behov av att inte alls ha så lång sammanhängande semester, och så får man planera verksamheten utefter det. En del verksamheter (speciellt de för kunder/deltagare/brukare med omfattande omvårdnadsbehov och autismverksamheterna) har öppet hela sommaren. På andra boenden önskar man semester ”som alla andra” och då stänger man där. Om det finns enstaka personer som inte vill ha sammanhängande semester kan man erbjuda arbete i en annan verksamhet. Då får man förbereda det på bästa sätt.

Att stänga daglig verksamhet under sommaren, som sker i vissa kommuner, men där Kristianstad löst detta mer flexibelt, kan orsaka extra kostnader. Det man måste se till är helheten. Brukare som inte får det de behöver kan innebära ett utagerande beteende som ökar kostnaderna för boendet. Helheten är viktig. Kanske behöver man tillsätta mer personal, kanske sjukvård och närstående som får gå in under sommaren för att skapa en bättre situation för brukarna. Organiserar man detta utifrån brukarna? En viss tveksamhet om inte det var organisatoriska premisser som var i förgrunden mer än brukens väl.

Brukaren ska styra assistansinsatsen. Det är brukarens rutiner och behov som ska vara i centrum, inte organisationens eller assistentens rutiner.

Hanna berättade om Björn och hans personliga assistent som trivs med varandra. Tydliga direktiv från brukaren som också då assistenterna trivs med. Hanna återgav vidare ett exempel som visar att när en ny personlig assistent tillträtt sin tjänst tar det kanske en timme för brukaren att ”gå och lägga sig”. Med en ”upptränad” assistent som vet rutinerna och hur de ska utföras, tar sänggåendet bara 30 minuter. Här blir det uppenbart att byte av personlig assistent påverkar relationen. Men i fallet med Björn är han fullt medveten om hur han på ett pedagogiskt sätt ska lära sin assistent rutinerna för att stödet ska bli så rutinartat som möjligt. Huvuduppgiften brukaren har är att instruera, speciellt i början av en relation. Vara överens om vilka handlingar som ska göras, var, när och hur. Brukarens vardagliga livsrutiner flyttas över till assistenten. Detta är ett idealfall. Andra exempel där det inte fungerar lika bra visar Hanna också på.

Rutiner innebär att fokusering kan ske på något annat som har behov av medveten uppmärksamhet. Inte för någon människa fungerar det att tänka på varje handling, som till exempel att stiga upp ur sängen och borsta tänderna. Här blir användande av en rutin också att förstå den andre. Rutiner flyttar över fokus till den personliga assistentens arbete.

Men vem har makten? Vardagens rutiner för brukaren har den personlige assistenten att anpassa sig till. Men hur ser det ut i verkligheten? På särskilt boende och daglig verksamhet, hur ser det ut där? Kommer organisationen mer i förgrunden än brukarens behov (se kaffet ovan).

Hanna berättar vidare om Benjamin som spelar boccia med stöd av sin personliga assistent Anders som sitter med ryggen mot den plats där den lilla bollen ska träffa den stora. Benjamin instruerar hur rännan ska ställas in i rätt läge. Händelsen sker i detalj och olika lösningar kommuniceras med ansiktsuttryck på ett skickligt sätt mellan brukare och assistent. Det finns en stark koppling och förståelse. Symboler, språk och kommunikation blir uppenbara och visar också på en genuin mänsklig relation.

För att brukaren ska få denna hjälp av sin personliga assistent kräver detta ganska mycket av brukaren. Det krävs också empati av assistenten och att kunna känna av på en undre nivå med värderingsmässig grund vad som förväntas. Förändras dessa förväntningar gång till annan är risken att assistenten blir osäker och otrygg.

Det finns många goda saker med rutiner. Med rutiner kan man hantera många problem. Utförs mer eller automatiskt, inövade rutiner ger skicklighet som uppnåtts genom erfarenheter. Brukarens och assistentens samspel utvecklar effektiva rutiner.

Har man inte dessa vardagliga rutiner, eller att dessa inte hakar i varandra, blir det problem. Anni behövde olika former av hjälp olika dagar, assistenten vet inte vad brukaren förväntar sig och det blir ångestfyllt. Ibland snäser brukaren till assistenten. Ibland görs rätt saker, ibland behöver hon inte hjälp. Ibland upptäcker assistenten inte vad som borde göras och då blir brukaren irriterad. En osäker situation uppstår och kan leda till stor omsättning av assistenter. Detta är en omvänd effekt av svårigheter att kommunicera och skapa rutin eller uppkoppling i direkt relation. Det räcker inte med fantasi i dessa situationer. En ram för fantasin att hantera brukarens rutiner och behov måste också finnas. En sådan ram kan bara skapas i kommunikation mellan brukaren och den personliga assistenten.

STIL¹ - personlig assistans kom till Sverige från USA i slutet på 1960-talet. En förmåga som en personlig assistent behöver ha är att kunna formulera behovet som brukaren vill ha tillgodosett, samtidigt som brukaren i största mån bör formulera sina behov. Brukarna är arbetsledare. Därför behövs också utbildning för brukaren. Du måste formulera om du vill ha hjälp med att skära upp bröd på ett visst sätt och bre mackan med lagom margarin. Därför måste man som brukare kunna formulera hur detta ska ske (om man nu tycker detta är viktigt).

1 Stifarna av Independent Living

IFA² - kurser för arbetsledning. Hur det ska utföras? Hur ska jackan tas på? Små hjälpmedel och smågrejor som kryddor till mat, vilket också visar på svårigheterna som kan finnas för den personliga assistenten att lära sig allt om brukarens behov.

Många, både assistenter och brukare, saknade utbildning. Kraven vid anställningar ser också olika ut. Ibland kan brukaren själv annonsera, organisera och avlöna sin personliga assistans.

Utbildning för assistenter, hur utbildar man? Hellre utbildning för de som ska arbetsleda, dvs arbetsledaren. I kommuner har man ibland krävt viss utbildning t ex undersköterska då de också kan arbeta inom äldreomsorgen. Utbildning på stödnivå för att nå fantasifulla lösningar utifrån brukarnas behov. Problemet var som vi såg ramarna för fantasin. Stöd till chefer och andra för att kunna hantera detta, kan vara rimligt.

Tar med oss, tittar närmare på oss själva som individer. Rutiner och förhållanden som styr vad vi mår bäst av. Ska man förändra rutiner som är dåliga för brukaren? Vem bedömer vad som är dåligt?

Några sammanfattande tankar om rutiner:

Hur rutiner styr oss? I förhållande till brukaren? Vända och vrida på saker som gör att man blir uppmärksam.

Bryta ner vem det är som ska styra.

Förändra rutiner som är dåliga för brukare, eller inte?

Rutiner och unikt i varje situation. Stort ansvar vilar hos den som står högre.

Viktigt att vara medvetna om att rutiner är både positiva och negativa. Viktigt också att kunna ifrågasätta rutiner.

Är man medveten om sina rutiner och vad de gör med oss? Vem kommer de ifrån? Brukaren?

Vi får inte bli för bekväma med de rutiner vi har. Ifrågasätta och föra

2 Intressegruppen för Assistansberättigade, <http://www.intressegruppen.info/>

över till en annan dimension. På samma plats, till en viss gräns, flytta tryggheten.

Rutiner är ständigt pågående handlingar, både vardagliga och andra som förekommer mer sällan. Brukaren och den personlige assistenten bör ha en kommunikation som är öppen och att man tillsammans kan bryta rutiner.

Sammanfattningsvis kan rutiner vara en resurs såväl som ett hinder för utveckling och välbefinnande. En nyanserad diskussion om rutiner och vad de bidrar till krävs sålunda. Bidra kan således ses på en skala från positivt till negativt, det vill säga en värdering av en rutin.

Avslutning: Brukarinflytande – Ett organisationsperspektiv

Projektet har inneburit att tidigare tankar har mötts. När två tidigare tankar möts uppstår i bästa fall något nytt. Tes och antites leder till syntes. I projektet har den direkta effekten blivit att en grupp har etablerats för att utveckla nyskapande verksamhet genom nätverkande för brukarinflytande.

Organisering och styrning av personal inverkar på brukarnas möjligheter till inflytande och delaktighet. Ny-skapande innebär att kunna ändra på styrning av organisation, dess byråkrati och beakta människan. Därför pekar rapporten på några fundament för organisation i form av byråkrati och människa. Byråkrati är en organisations formella delar. Människan tolkar alltid verkligheten. Verkligheten är således alltid subjektiv. Dessa två världar, byråkrati och människa, möts i organisering och hindrar eller möjliggör ny-skapande.

Beroende på deltagarnas olika yrkesroller har vi hämtat modeller och underlag inte bara från området LSS. I rapporten har vi inkluderat även andra delar av samhällets stöd och serviceinsatser som inräknas under vissa delar av socialtjänstlagen där stöd ges genom organisatoriska lösningar som till exempel hemtjänst, boendestöd och särskilt boende.

Organisering som begrepp är definitivt inte värderingsfritt. Tvärtom är speciellt *hur*-frågan föremål för omfattande debatt utifrån föreställningar och moden om vad som anses vara rätt eller fel; det vill säga hur ska vi organisera och styra en verksamhet? Hur-frågan ledde oss vidare till frågan som efter bästa förmåga försökt besvarats i rapporten: *vilka hinder och möjligheter för ökat brukarinflytande kan identifieras utifrån olika konstruktioner av organisationer som villkor för resultat och effekter?*

Brukaren i centrum eller brukaren i fokus är begrepp som tycks vara vanligt förekommande. Båda begreppen visar riktningen på det organisatoriska handlingsutrymmet. Det betyder att de lagar och riktlinjer som finns till grund för beslut om bistånd och rättigheter för den enskilde (brukaren) ska tolkas och förstås med brukarens intressen i första rummet. De organisatoriska perspektiven och de begränsade resurserna ska komma i andra hand. Även om lagarna och riktlinjerna formulerade av Socialstyrelsen från början är skapade ur ett

brukarperspektiv (att göra nytta) är det viktigt att förstå att lagarna och riktlinjerna formades som ett led i en samhällsutveckling i en viss tid och under en viss epok med särskilda synsätt på hur de formellt formulerade lagarna och riktlinjerna ska förstås. Vidare är likheterna uppenbara med det problem som berördes inledningsvis. Detta mellan ett ords betydelse och mening i relation till den verklighet orden relaterar till (till exempel ordet hund bits inte, men det gör verkliga hundar). Ett sätt att vidga frågan är att utgå ifrån vad Bo Rothstein (1991, s. 52) menar är ett problem vid styrning inom offentlig förvaltning: Det uppstår en konflikt då ett område är dynamiskt och fallen är olika och förändras över tid; statens styrning i form av lagar och regler tar inte alltid hänsyn till skillnader mellan individer och de förändringar som sker över tid.¹ Problemet kan uttryckas som att det som staten styr är komplicerat, medan verkligheten är komplex. Alltså, styrning sker utifrån att ett fenomen är komplicerade men krockar med att de i verkligheten är komplexa.

Detta är en av de stora utmaningarna då dessa komplexa organisationer, som ju både landsting, kommun och privata verksamhet inom området är, består av strukturer, normer och värderingar uppbyggda och införlivade i en känsla och tanke sedan lång tid tillbaka. Att då ha glasögon med ett perspektiv av brukarinflytande är mycket viktigt! Att ha dessa glasögon kräver att man ger avkall på centraliserad standardisering och skapande av rutiner som ska följas till punkt och pricka.

”Operationen var mycket lyckad, jag följde alla rutiner men patienten dog”.

På den generella organisatoriska nivån blir brukarinflytande till bistånd och rättigheter, men på den personliga nivån – för själva brukaren – betyder brukarinflytande att personen får vara en individ med autonomi och självbestämmande. Konkret betyder det att brukaren har tolkningsföreträde till vad biståndet ska innehålla när väl ramen är satt, alltså själva beslutet om bistånd. Under konceptet brukarinflytande finns en värdegrund, som generellt formulerad av Socialstyrelsen lyder: ”Det ska inte spela någon roll vem du är eller var du bor i Sverige – alla ska

1 Se t.ex. i skolan. Likvärdig skola innebär att eleverna bör behandlas olika, då de är olika som individer med varierande bakgrunder. Emellertid, statlig styrning tar inte alltid hänsyn till att detta innebär situationsanpassning i varje klassrum som ibland stoppas genom skolinspektionens vackra ord och skolverkets olika dokument som ska uppfyllas. Lärares ifyllande av matriser och dokumentation tar tid från mötet med eleven, vilket är ett nödvändigt möte som krävs tid till för att läraren ska kunna möta varje elevs behov.

ha tillgång till en god vård och omsorg på lika villkor.”² För äldre finns det en särskild nationell värdegrund: ”Äldre ska leva ett värdigt liv och känna välbefinnande.”³ Mellan den generella- och den personliga nivån finns den verkställande sfären. I den verkställande sfären styr till hög grad lagar och riktlinjer och oftast begränsade ekonomiska resurser. För att då kunna tolka och verkställa visionerna om jämlikhet, att leva ett värdigt liv och känna välbefinnande krävs anknytning till och kommunikation med brukaren utifrån givna förutsättningar och behov.

Brukarinflytande är någonting fantastiskt. Personen som brukar de erbjudna tjänsterna (av samhällets välfärd) kan själv ha inflytande över de erbjudna tjänsterna. Om vi i resonemanget avstår från att analysera samhällets välfärd och dess uppkomst, så är ändå ordet inflytande en smula absurd. Tänk dig själv, om du skulle vara i den situationen att du behöver hjälp i din vardag. Exempelvis i jag-form: jag behöver hjälp med att ordna frukost, och jag kan ha inflytande över det. Självklart vill jag kunna bestämma en hel massa om hur jag vill ha min frukost! Beroende på vem (här är det viktigt att förstå vilken makt de som arbetar med brukaren har) som ska bistå mig med frukost kommer min frukost att utformas. En erfarenhet är att brukaren kan bli dels lyhörd och dels avtrubbad i den kontakten. Brukaren kanske lär personalen genom att berätta väldigt noga hur hen vill ha det (fast det kanske inte brukaren orkar göra hundratals gånger) eller så orkar brukaren helt enkelt inte bry sig om att berätta - det gäller bara få något i magen. En frukost innehåller så mycket mer än det att vi ska få något i magen egentligen. Dagen startar och både kropp och själ behöver ha en uppstart som kan initiera den nya dagen. Mötet, kommunikationen, bekräftelsen, få bidra, tillhöra och frukosten finns där fysiskt, socialt och mänskligt närvarande hos brukaren såväl som hos personalen!

2 <http://www.socialstyrelsen.se/omsocialstyrelsen> (2015-09-05)

3 <https://www.socialstyrelsen.se/aldre/nationellvardegrund> (2015-09-05)

Efterord

Efter att träffarna i delprojektet avslutats har ytterligare spännande aktiviteter ägt rum. Bland annat ställde vi en fråga på konferensen ”Hur kan man skapa delaktighet? Brukarinflytande i praktiken.” i Eslöv den 25/11-2015. Deltagare uppmanades att svara på frågan: *Hur är en bra personal?* Deltagarna hängde därefter upp lappen med svaret i en liten björk som var insatt i hallen där vi hade vår monter. Vi fick många intressanta svar som är väl värda att reflektera kring i våra olika organisationer. Lapparna innehöll följande ledord för hur en bra personal är:

”Positiva, Kul när de jobbar, Lyssnade kompis, Lyhörda och visa respekt, Förstående, Hjälpsam, Bra bemötande, Vara delaktig, Snäll och omtänksam, Bra kompis, Engagerad, Låta folk sova som de vill, Vara flexibla, X Bra, När Hen lämnar alla personliga värderingar hemma, Jag vill att min personal ska vara behjälplig, Närvarande, Kan fatta beslut, En bra personal tar vara på och utvecklar dina intressen, Förstår mig och mina behov. Ser möjligheter och är positiv, Kramgoa, Empatiska, Trevlig, Punktlig, Glad, Allvarlig, Lyssna på en när man har något att säga, Bra arbetskamrat, Bättre på att bara finnas när någon blir sjuk, Respekt för individen, Man ska visa respekt för den brukare man hjälper, När min personal är bra är den hjälpsam, Vill ha hjälp med fritidsaktiviteter, Hjälper till/hjälpande hand, En person som ber om hjälp/delegerar uppgifter och känner sina begränsningar för allas skull, Rättvis, Tydlig, Ärlig, Lugn, Förutsägbar, Öppen för diskussion och Respektfull.”

Det var många fina och vackra ord. Vi är övertygade om att det finns förutsättningar för att göra ett bra jobb i olika organisationer utifrån hur deltagarna uppfattade hur bra personal är. Det krävs dock att politik och ledning med dess makt att organisera och skapa förutsättningar, stödjer goda förutsättningar för att göra ett bra jobb. Att skapa utvecklande verksamheter för brukarinflytande och ”bra personal” kräver även ibland att vi måste tänka om kring hur vi ser på vardagen i organisationerna, både som chefer och anställda – vilket ofta kräver mod såväl som uppoffringar!

Sören Augustinsson

Litteraturlista

- Alvesson, M. 2013. *The Triumph of Emptiness. Consumption, Higher Education & Work Organization*. Oxford: Oxford University Press
- Antonovsky, A. 2005. *Hälsans Mysterium*. Translated by M. Elfstadius. Stockholm: Natur och Kultur
- Augustinsson, S. 2012a. "Art and Workplace: New Space-in-between That Gives Opportunities for Sensemaking and Re-Design of the Organisational Scene." Paper presented at the 28th EGOS Colloquium, July 5 – 7, Helsinki, Finland
- Augustinsson, S. 2013. "Om Organiseringsprocessers Komplikationer För Utveckling Av Lean Service I En Kommun." Pp. 190-212 in *Lean I Arbetslivet*, edited by P. Sederblad. Malmö: Liber
- Augustinsson, S. 2012b. "Re-Thinking Förändringars Vindar Och Virvlar i Komplexa Världar. Förändringsprocesser För Salutogen Äldreomsorg i Landskrona." Vol. Rapport 2012:2. Lund: FoU Skåne
- Augustinsson, S. Ericsson, U. & Pettersson, P. 2012. "On the Organisation of Sustainable Prerequisites for the Subjective Well-Being and Growth of Individuals." *Vulnerable Groups & Inclusion* 3(2012):15
- Augustinsson, S. 2006. "Om Organiserad Komplexitet: Förslag Till Integration Av Organisering, Lärande Och Kunnande." *Arbetsvetenskap*, Luleå universitet.
- Augustinsson, S & Brynolf, M. 2012d. *Rektors Ledarskap : Komplexitet Och Förändring*. Lund: Studentlitteratur
- Augustinsson, S. & Ericsson, U. 2011. "Mellanrummet." in *Skiss. Konst, Arbetsliv, Forskning. 9 Rapporter*, edited by A. L. Widoff, Malin. Stockholm: Konstfrämjandet
- Bauman, Z. 1992. *Att Tänka Sociologiskt*. Göteborg: Korpen.
- Czarniawska, B. 2005. "On Gorgon Sisters: Organizational Action in the Face of Paradox." in *Niklas Luhmann and Organization Studies*, edited by D. B. Seidl, Copenhagen: Liber
- Damasio, A. 2010. *Self Comes to Mind. Constructing the Conscious Brain*. New York: Pantheon
- Egard, A. 2011. *Personlig assistans i praktiken. Beredskap, initiativ och vänskaplighet*. Doktorsavhandling. Lunds universitet, Socialhögskolan nr 42
- Giertz, L. 2012. "Erkännande, Makt Och Möten. En Studie Av Inflytande Och Självbestämmande Med Lss." Linnaeus University Press,

Växjö, Nr 93/2012.

Gullacksen, A-C. 2010. "Delaktighetsmodellen." Skriftserie 2010:2. Lund: Kommunförbundet Skåne FoU.

Hall, S ed. 2003. Representation Cultural Representations and Signifying Practices. London: SAGE

Heimdahl, S. 2015. "Stadging Systems Thinkng According to the Vanguard Method; -Inluences, Interpretations and Individual Effects Whithin a Municipality." Magisteruppsats, Ekonomi, Kristianstad.

Hoffman, D. D. 2000. Visual Intelligence. New York, NY: Norton

Mintzberg, H. 2013. Simply Managing. What Managers Do - and Can Do Better. Harlow: Pearson.

Nilsson, Fredrik. 2008. "Vägen Till En Patientprocessororienterad Sjukvård." Vol.

Norretranders, T. 2002. Märk Världen. En Bok Om Vetenskap Och Intuition. Viborg: Bonnierpocket

Patriotta, G. 2003. "Sensemaking on the Shop Floor: Narratives of Knowledge in Organizations." Journal of Management Studies 40(2 March):349-75

Porsfelt, D. & Augustinsson, S. 1999. Från Tayloristisk Grotta Till Diskursiv Organisationskultur. Växjö: Samhällsvetenskapliga institutionen.

Rothstein, B. 1991. "Demokrati, Förvaltning Och Legitimitet." in Politik Som Organisation. Förvaltningspolitikens Grundproblem, edited by B. Rothstein. Stockholm: SNS Förslag.

Stacey, R. 2003. Complexity and Group Processes. New York: Brunner-Routledge

Lövgren, V (2013). Villkorat vuxenskap. Levd erfarenhet av intellektuell funktionshinder, kön och ålder. Avhandling: Institutionen för socialt arbete, Umeå universitet

Wittgenstein, L. 1996. Filosofiska Undersökningar. Stockholm: Thales.

Nyskapande verksamheter och brukarinflytande

Skriftserie 2016:6

Inom ramen för den nationella satsningen på att utveckla en evidensbaserad praktik (EBP) inom funktionshinderområdet har sedan 2014 flera delprojekt genomförts i Skåne.

EBP-satsningen riktar sig till verksamheter som bedrivs med stöd av Lagen om stöd och service (LSS) och Socialtjänstlagen (SoL) i kommunal, regional eller privat regi och brukarorganisationer. Det övergripande syftet för samtliga delprojekt har varit att öka brukarinflytande och självbestämmande för personer som lever med en funktionsnedsättning och mottar särskilt stöd, service och omsorg från samhället.

Denna rapport beskriver arbetet i delprojektet ”Nyskapande verksamhet och brukarinflytande” som genomförts i Skåne 2014 – 2015.

Delprojektet har haft formen av en samtalscirkel där personal från verksamheter inom funktionshinderområdet och en brukarorganisation tillsammans med forskaren Sören Augustinsson fil. dr. Arbetsvetenskap, samtalat om och reflekterat kring hur organisering och styrning kan inverka på brukarnas möjlighet till inflytande och delaktighet.

