

En välintegrerad akutinstitution

KLOCKBACKA

Delrapport I i projektet
*Dolda resurskrävande problem i
vård- och omsorgsorganisationer*

Gurli Fyhr

KLOCKBACKA

– en välintegrerad akutinstitution

Delrapport 1 i projektet

*Dolda resurskrävande problem i vård-
och omsorgsorganisationer*

Gurli Fyhr

Författarpresentation

Gurli Fyhr är fil. dr i pedagogik och universitetslektor vid Institutionen för Klinisk Neurovetenskap, Sektionen för Psykologi vid Karolinska Institutet i Stockholm. Hon är också leg. psykoterapeut och leg. psykolog med specialistbehörighet bl a i organisationsarbete. Hon har arbetat med institutioner sedan början av 1970-talet, då hon utvecklade Sveriges första landstingsdrivna korttidshem för handikappade barn. Sedan tio år forskar hon kring destruktiva processer i institutioner i det långsiktiga syftet att utarbeta förebyggande åtgärder.

Beställes genom Statens institutionsstyrelse SiS

Rapport nr 3/99

ISSN 1403-1558



AB C O Ekblad & Co, Västervik 1999

Förord

Statens institutionsstyrelse, SiS, inrättades 1993 och svarar för planering, ledning och drift av institutioner för tvångsvård av missbrukare och särskilda ungdomshem. En viktig uppgift är att följa upp och utveckla vården samt att initiera och stödja forskning inom ungdoms- och missbrukarvård. SiS FoU-enhet leder detta arbete. Upp till 30 miljoner kronor får årligen avsättas för forskning, utveckling och utbildning av personal.

FoU-enheten tar initiativ till forskning genom att årligen erbjuda ett ansöknings-tillfälle för forskning av relevans för SiS inom prioriterade områden som anges i ett särskilt forskningsprogram. Till SiS finns knutet ett vetenskapligt råd som biträder FoU-enheten i vissa principiella frågor samt vid bedömning av forskningsprojekt och större utvecklingsprojekt. FoU-enheten verkar för spridning av resultaten från forsknings- och utvecklingsprojekten genom publicering av kunskapsöversikter och rapporter.

Denna rapport publiceras i serien "SiS följer upp och utvecklar". Den är en delrapport från forskningsprojektet "Dolda resurskrävande problem i vård- och omsorgsorganisationer". Projektet bygger på tidigare studier rörande handledning på vårdinstitutioner. Syftet är att vidareutveckla den i tidigare forskning empiriskt grundade teorin genom att studera de identifierade problemkomplexen och göra teorin mera generaliserbar. Tre särskilda ungdomshem ingår. Klockbacka är det första. Författaren har valt att skriva en särskild delrapport om Klockbacka eftersom det under studiens gång blev alltmer uppenbart att institutionen fungerar utan problem i flera avseenden där vårdinstitutioner brukar ha allvarliga problem.

Det är viktigt att betona att Klockbacka fungerar väl inom ramen för sitt uppdrag, som är att stabilisera drogfriheten, lugna ner våldstendenser och få ungdomarna i så gott fysiskt och psykiskt skick att de kan tas emot i öppnare vårdformer. Målgruppen är pojkar mellan 15 och 21 år. Placeringstiden är maximalt åtta veckor. Arbetssättet kan inte generaliseras till alla ungdomar och alla skeden i ett behandlingsförlopp. Rapporten visar vad en institution behöver för att fungera väl inom sina givna ramar, nämligen bra ledning, en sammanhållen personalgrupp etc. Förhoppningen är att kunskapen om de rutiner och arbetssätt som används på Klockbacka skall kunna användas av beslutsfattare som försöker åtgärda problem inom dessa områden. På Klockbacka har man inget emot att öppet stå för och visa upp sitt arbetssätt.

Vera Segraeus
FoU-direktör

Sammanfattning

Detta är den första delstudien i ett större projekt kallat "*Dolda resurskrävande problem i vård och omsorgsorganisationer*". Sex institutioner ingår i projektet, varav Klockbacka är den första.

Syftet med studien är att utveckla en praktiskt användbar teori rörande förhållanden som startar och håller kvar destruktiva processer i organisationer. Syftet är också att utveckla den vetenskapliga metoden.

Den huvudsakliga metoden är en metod för utveckling av empiriskt grundad teori, kallad "Grounded Theory". Denna metod tar fram vad som faktiskt finns i data (*what actually is*). Metoden kopplas till ett abduktivt tänkande som också bidrar med vad som kan tänkas finnas i data (*what might be*). De båda metoderna används växelvis. Datainsamlingen sker med enkäter, intervjuer och gruppdiskussioner. Denna delstudierapport ger en bild av institutionen på den första analysnivån. Den slutliga rapporten presenterar den sammanfattande teorin med en fullständig analys av samtliga deltagande institutioner.

Klockbacka är ett "särskilt ungdomshem", ibland kallat LVU-hem eller § 12-hem. Målgruppen är våldsbenägna pojkar mellan 15 och 21 år med tung social problematik samt pågående kriminalitet och missbruk. Uppdraget är att stabilisera drogfriheten, lugna ner våldstendenserna och få ungdomarna i så gott psykiskt skick att de kan tas emot i öppnare vårdformer. Placeringstiden är maximalt åtta veckor. Institutionen har inget behandlingsuppdrag. Omhändertagandet omfattar ett kollektivt men också individuellt anpassat, konsekvent pedagogiskt förhållningssätt, uppehållet av sk "goda vuxna", som tillsammans med institutionens struktur och rutiner ger fasta, förutsägbara gränser men också utrymme för egen reflexion.

Klockbacka visade sig vara en väl integrerad, välfungerande institution där alla vitala delar av institutionen samverkar med uppdraget. Klockbacka har också väl fungerande "planerade hinder" mot destruktiva institutionsprocesser. Institutionen överensstämmer med definitionen på den sk familjeinstitutionen" (Fyhr, 1995, sid 152), vars huvudsakliga verktyg utgörs av personalens personligheter i rollen som "goda vuxna" (eller föräldraersättare) som tillsammans med institutionens rutiner och struktur verkar i enlighet med uppdraget.

Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning	4
1 Inledning	7
1.1 Metod i process för att utveckla teori	8
2 Bakgrund	12
2.1 Ett urval ur tidigare forskning	13
2.2 Tre dolda problemkomplex	14
Privilegier	14
Konkurrerande kunskapstraditioner/kulturer	14
Organisationens psykologiska reparationsbehov	15
2.3 Syftet med hela serien av studier	15
3 Pågående studie	16
<i>”Dolda, resurskrävande problem i vård- och omsorgs-organisationer”</i>	
3.1 Specifika frågeställningar	16
3.2 Metod	16
3.3 Material/empiriskt underlag	17
Studien genomförs i tre etapper	17
Datainsamling	18
Etiska överväganden	18
Om etiska frågor och validitet i institutions-forskning	19
Vetenskaplig och praktisk betydelse	20
4 Delstudie 1	21
<i>”Klockbacka – en välintegrerad akutinstitution”</i>	
4.1 Val av institution och förberedande information	21
4.2 Datainsamling	21
Enkät	22
Intervjuer	22
4.3 Klockbacka	23
Institutionen startar med att utveckla en identitet	23
Målgrupp	25
Uppdrag och målsättning	25
Arbetsinstrument	26

Personligheten	27
Institutionens struktur	28
Lokaler	28
Schema	28
Personalmöten och information	29
Kontakter med omvärlden	30
Institutionens plats i vårdkedjan	30
4.4 Personal	31
Ledning	32
Makt, medbestämmande, ansvar och samarbete	33
Personalurval	33
Personalens hållning sinsemellan	34
Vad personalen uppskattar mest	35
Det som uppfattas som svårast	35
Stöd i arbetet	36
Personalens önskemål	36
4.5 Ungdomarna	37
Utbrytningsförsök	37
Aktiviteter	38
Bemötandet av ungdomarna	38
Klockbacka möter tidiga utvecklingsbehov	40
Känsliga utvecklingsperioder	41
Perioderna bygger på varandra	44
I tonåren görs ett spontant reparationsförsök	44
Klockbacka möter behoven i den andra utvecklingsperioden	45
5 De tre problemområdena	47
5.1 Privilegier	47
5.2 Konkurrerande kunskapstraditioner/kulturer	47
5.3 Organisationens psykologiska reparationsbehov	48
5.4 Planerade hinder för destruktiva processer	50
6 Varför kan Klockbacka ses som en fungerande akutinstitution?	53
6.1 Alla institutionens delar samverkar med uppdraget	53
6.2 Historien är betydelsefull	54
Referenser	55

I Inledning

Av tidigare forskning vet vi att arbetet på vård- och behandlingsinstitutioner kan försvåras och till och med lamslås av destruktiva processer som pågår inom institutionen (se sid 13–14 om tidigare forskning).

På akutinstitutionen Klockbacka, som har studerats med hjälp av den empiriska teoribyggande metoden Grounded Theory (se vidare om metoden sid 8–11 och 16–18), har inga tecken på pågående destruktiva processer framkommit. I stället överraskade institutionen med att inte heller visa tecken på något av de större problem som är vanliga på denna typ av institutioner, tex personalkonflikter, utvecklade personal- eller vårdrutiner, brister i ledning, behandlingsmetoder som inte överensstämmer med institutionens uppdrag eller personal som har personliga eller utbildningsmässiga brister som försvårar institutionens möjligheter att fullfölja sin uppgift.

Det som kan ses som anmärkningsvärt med Klockbacka är att institutionen är ovanligt välintegrerad, samtidigt som den fortsätter att utveckla och förbättra rutiner, som av någon anledning inte längre fungerar tillfredsställande. Varje vital del av Klockbackas verksamhet är utformad för att stödja uppdraget och varje rutin är integrerad med institutionens övriga verksamhet. Trots detta kan dessa rutiner inte utan vidare kopieras av andra institutioner, som har andra uppdrag, andra målgrupper eller andra placeringstider, i förhoppningen att ge samma goda resultat. Varje typ av institution behöver byggas upp utifrån sina egna förutsättningar. Därför behöver också varje ny rutin prövas mot institutionens andra förutsättningar innan de kopieras.

Att skriva en delrapport i början av en längre teoribyggande studie är vanskligt, eftersom läsaren gärna vill ha svar på frågor som inte bör besvaras förrän i slutet av studien när den fullständiga analysen är färdig. En tidig delrapport kan göra ett ofärdigt intryck på läsaren, eftersom metoden kräver att det utforskade området i början är tillräckligt brett för att inte utestänga väsentlig information, samtidigt som mindre väsentlig information ännu inte har sorterats bort. Att utvidga och utveckla en teori av det åsyftade slaget förutsätter en längre process (work-in-process), där en tidig delrapport kommer att sätta en prematur punkt i processen vid en tid då arbetet har utvecklat många frågor men få svar. Svaren på de mest grundläggande frågorna framträder tydligare ju längre processen fortgår, dvs ju mer mättad och integrerad teorin blir.

Lägre abstrakta begrepp utvecklas ganska snabbt under de första stadierna av teoribyggande datainsamling, medan högre nivåer, dvs generaliserande begrepp med stark förklaringsförmåga (kategorier och framför allt kärnkategorier) inte identifieras förrän under processens senare del. Visserligen analyseras data kontinuerligt ända från den allra första datainsamlingen, men teorins mest bärande och predicerande delar liksom sambanden dem emellan tas ändå inte fram förrän senare i studien.

Det komplexa materialet kräver att alltför tidiga slutsatser hålls tillbaka, varför läsaren avkrävs ett visst tålamod att uthärda den oklarhet som med nödvändighet måste dröja kvar under en stor del av studien. Eftersom denna delrapport befinner sig i projektets början, befinner sig också den framväxande teorin på en tidig analysnivå. Den steg-för-steg-analys som hittills har gjorts redovisas inte i denna delrapport utan sammanfattas i slutrapporten då den fullständiga teorin presenteras.

Trots detta har jag valt att skriva denna delrapport, eftersom beskrivningen av Klockbacka och processerna i institutionen visade sig vara mycket intressanta även i detta tidiga skede.

Även om det finns många citat i rapportens resultatredovisning, utgör beskrivningen av Klockbacka inte något referat av personalens eller föreståndarnas syn på institutionen. Beskrivningen är resultatet av den kontinuerligt jämförande analys som metoden föreskriver och är också, i enlighet med metoden, illustrerad och levandegjord med hjälp av citat. Alla citat har kursiverats. Respondenternas egna ord (in-vivo-koder) har ibland använts.

All information som inte är beskrivningar av strukturer eller rutiner eller uttryckligen hänförs till respondenterna, är resultatet av forskarens analys.

1.1 Metod i process för att utveckla teori

Syftet med det övergripande projektet är att närmare undersöka vissa delar av en redan existerande teori (Fyhr, 1995a) och att göra denna generaliserbar till andra typer av institutioner. För detta syfte har jag valt att använda metoden Grounded Theory, framför allt i enlighet med de regler och rättesnören som har utarbetats av Glaser och Strauss (1967) och den vidareutveckling som Strauss och Corbin (1990, 1998) därefter har gjort. De senare författarna beskriver metoden kort som "*Teori som härleds ur data och som systematiskt samlas och analyseras via forskningsprocessen*" (1998, sid 12). Eftersom denna metod utvecklar teori ur verkliga situationer, kan den färdiga teorin också relativt enkelt föras tillbaka till verkligheten i form av riktlinjer för det praktiska arbetet. En teori som har utvecklats på det sättet ger praktiskt användbara förutsägelser, beskrivningar, förklaringar och tolkningar.

Arbetssätten vid *utveckling* av teori och vid *verifiering* av teori skiljer sig åt väsentligt både i tänkande och i praktiskt utförande. Det finns ingen fundamental kollision mellan syften och möjligheter i kvalitativ och kvantitativ metod, skriver Glaser och Strauss (1967). Den kollision som finns rör *betoningen* på *verifiering* eller på *utveckling* av teori. Varje form av data är användbar för båda syftena beroende på vilken betoning som är viktigast. Vad som behövs vid *utveckling* av empiriskt grundad teori, till skillnad från vid *verifiering* av teori, är ett annat perspektiv på de rättesnören eller regler som har härletts från kvantitativ verifiering i frågor som: sampling, kodning, reliabilitet, validitet, indikatorer, frekvensspridning, begreppsformulering, konstruktion av hypoteser och presentation av bevis. En studie som syftar till att *utveckla* empiriskt grundad teori måste därför utformas, genomföras, läsas

och utvärderas med betoning på *utveckling* av teori och inte med betoning på *verifiering* av teori.

En väsentlig skillnad mellan betoningarna är synen på forskaren och forskarens objektivitet. Eftersom metoden är beroende av analytikerns skicklighet och teoretiska (Glaser & Strauss, 1967; Strauss, 1987) och sociala (Strauss, 1987) känslighet, kan metoden inte garantera att två analytiker kommer fram till samma resultat. Trots att metoden har sina egna disciplinerade regler för avgörande operationer, är den utformad för att tillåta något av den vaghet och flexibilitet som hjälper det kreativa utvecklandet av teori. Den noggranna, kreativa, teoretiskt känsliga forskaren, som drar nytta av sin egen erfarenhet men också kan distansera sig från den för att fokusera respondenten och problemområdet, har större möjlighet att bygga en användbar teori i den mån hon också samspelar med data och arbetar aktivt för att grunda teorin i data.

I kvalitativ forskning innebär inte objektivitet att man kontrollerar variabler. Det innebär snarare öppenhet och en vilja att lyssna till och "ge röst" åt respondenter, vare sig dessa är individer eller organisationer. Det innebär att forskaren skall kunna uppfatta vad andra har att säga, se vad andra gör och återge detta så troget som möjligt. Det innebär också att forskaren förstår att erfarenheter och värderingar som hon tar med sig till problemområdet och till analysen kan vara helt andra än respondentens. Objektiviteten består enligt Strauss och Corbin (1998, sid 35) av "*Förmågan att uppnå en viss grad av distans till forskningsmaterialet och att framställa det troget: förmåga att lyssna till respondenternas ord och ge dem röst oberoende av forskaren själv*". Detta betyder inte att resultatet av teoribyggande forskning är en återgivning av respondenternas syn på det studerade. Det innebär däremot att detta första steg i teoribygget ger en tillförlitlig grund för den teoretiska analysen. Mellan respondenternas beskrivning av verkligheten och forskarens beskrivning av verkligheten i form av en teori, ligger en systematiskt utförd teoretisk analys.

En god teori produceras via en lyckosam kombination av ett *sökande intellekt, rik erfarenhet* och *stimulerande data* (Glaser och Strauss, 1967). Det innebär att forskaren vid teori bygge *inte* försöker *neutralisera* sin kulturkompetens och tidigare erfarenhet utan i stället *aktivt drar nytta av den under hela forskningsprocessen* utan att för den skull placera in sin egen erfarenhet i data. Erfarenhet hos forskaren ses som en tillgång i teoribyggande studier.

En empiriskt grundad teori utvecklas induktivt ur studiet av de fenomen som teorin själv representerar, dvs teorin upptäcks, utvecklas och verifieras under tiden som data samlas in och analyseras. Forskaren börjar inte med en teori som sedan verifieras utan med ett problemområde som studeras. Metoden tillåter det som är relevant för problemområdet att växa fram. Om syftet, som fallet är i denna studie, att utvidga och bygga vidare på en redan utvecklad empiriskt grundad teori (se sid 15) vidgar forskaren undersökningsområdet med hjälp av strategisk sampling av enheter att stu-

dera (här institutioner) under forskningsprocessens gång. Därefter studeras de utvalda problemområdena (se sid 14–15) på det utvidgade underlaget.

En huvudstrategi i Grounded Theory är att samla in data, koda och analysera samtidigt. Datainsamlingen kan tex göras med intervjuer, observationer, med hjälp av dokument, litteratur, film, eller andra datakällor som kan tänkas bidra med relevanta jämförelser. Med kodning menar Strauss och Corbin (1998) den analytiska process genom vilken data bryts ner, uttrycks och integreras i syfte att forma teori. Kodningen består av "öppen" kodning, som görs i syfte att "öppna" informationen och blottlägga tankar, idéer eller mening för att skapa teoretiska begrepp. Med hjälp av "axial" kodning återsamlas data, kategorier utvecklas och länkas till subkategorier. Med "selektiv" kodning integreras teorin. Den centrala kategorin "väljs" och övriga kategorier organiseras runt denna. De begrepp, som inte överensstämmer med data utan "tvingar" dem, rensas bort, revideras eller modifieras. Till sist görs en slutlig validering av teorin genom jämförelser med rådata. Analysen är kvalitativ, dvs en icke-matematisk tolkning utförd för att upptäcka begrepp och relationer mellan begrepp ur rådata. De huvudsakliga analytiska processerna är procedurerna att ställa frågor och göra jämförelser.

I processen är det data själva i samarbete med forskaren och analysprocessen som visar vägen framåt steg för steg. Efter varje studerad enhet väljer forskaren vilken ny enhet hon skall studera och jämföra med nästa gång. När en ny enhet väljs, leds forskaren av de frågetecken som data producerar vid varje jämförelse och av sin egen förmåga att uppfatta frågetecknen. Forskarens teoretiska känslighet är därför avgörande i den här typen av forskning. Enligt Patton (1990, sid 434) kräver kvalitativ forskning inte bara kritiskt tänkande utan i hög grad också kreativt tänkande. Analysen har drag av både vetenskap och konst (Patton, 1990). I vetenskapen är det förmågan att upprätthålla noggrannhet och återkoppling till data i syfte att formulera begrepp till ett logiskt, systematiskt och förklarande system. Konsten representeras av kreativiteten som manifesterar sig i förmågan att "se" teoretiska begrepp och ge dem adekvata benämningar, att ställa stimulerande frågor, att göra jämförelser och få fram nya, integrerade, realistiska teorier ur mängder av oorganiserade rådata.

Strauss och Corbin (1998) liksom Patton (1990, sid 434–435) anser att analysen grundas i det aktiva samspelet mellan forskaren och data. Samspelet innebär att forskaren själv ses som ett analysinstrument. Därför är det viktigt att uppehålla en balans mellan objektivitet och teoretisk känslighet i utförandet av analysen.

Teorins element, som framträder ur den jämförande analysen, består av begreppsmässiga kategorier och deras egenskaper och dimensioner, samt hypoteser eller generaliserade relationer mellan kategorierna. Det som kommer fram i den jämförande analysen är laddningen eller meningen i data. Det är alltså inte data själva som är det väsentliga utan den laddning eller mening som göms i dem. Laddningen ges sedan namn och bildar teoretiska begrepp som successivt lyfts till högre abstraktionsnivåer. Forskaren håller utkik efter framväxande kategorier, formulerar och

omformulerar dem allteftersom deras egenskaper framträder tydligare, kortar selektivt ner listan av kategorier och adderar samtidigt till listan när kärnan i teorin (kärnkategorin) framträder tydligare, jämsides med utveckling av hypoteser och integrering av teorin. För att kunna testas i aktuell eller senare forskning måste teorin ha tillräckligt tydliga kategorier.

I teoriskapande forskning krävs att alla tre procedurerna, datainsamling, kodning och analys sker samtidigt så mycket som möjligt, eftersom detta är den grundläggande operationen vid framställning av teori. Genom det växelvisa insamlandet och analysen av data framträder en mening (laddning) som först inte syns klart. Den fördjupade analysen leder forskaren till plötsliga insikter om mening. Av denna mening bildas begrepp. Om data samlas med hjälp av teoretisk sampling samtidigt som de analyseras, är det troligt att integreringen av teorin utvecklas av sig själv.

Eftersom korrekta bevis inte är så avgörande när man framställer teori, är heller inte typen av bevis eller antal fall så viktigt. Ett enda fall kan indikera en allmän begreppsmässig kategori eller egenskap. Några fler fall kan bekräfta indikatorn. Forskarens uppgift är att utveckla en teori som står för mycket av det relevanta beteendet, inte att känna hela fältet eller ha alla fakta.

Metodens värde ligger inte bara i förmågan att generera teori utan också i att grunda teorin i data. Både teorin och dataanalysen medför tolkning, men tolkningarna är baserade på systematiskt utförd undersökning. En teori som är systematiskt grundad i data har större möjligheter att likna verkligheten och bli praktiskt användbar än en teori som har utformats enbart genom spekulation om hur saker och ting borde vara, sk spekulativa teorier (Strauss & Corbin, 1998, sid 24). Författarna menar att en sociologisk teori är "bättre" i den mån den har blivit induktivt framställd ur empiriska data.

För vidare fördjupning i metoden hänvisas tex till "*The Discovery of Grounded Theory*" (Glaser & Strauss, 1967), "*Theoretical Sensitivity*" (Glaser, 1978), "*Qualitative analysis for Social Scientists*" (Strauss, 1987), "*Grounded Theory in Practice*" (Strauss & Corbin, 1997) och "*Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*" (Strauss & Corbin, 1990 eller 1998).

2 Bakgrund

Detta projekt, "*Dolda resurskrävande problem i vård- och omsorgsorganisationer*", är det fjärde i en serie studier rörande HVB-institutioner (Hem för Vård eller Boende), varav de två första (Fyhr, 1988; 1991) fokuserade problem kring handledning. Institutionernas mest svårhanterade handledningsproblem kunde emellertid inte identifieras i dessa två studier, varför undersökningsområdet vidgades i den tredje studien (Fyhr, 1995a) och omfattade där hela institutioner. I denna studie visade det sig att destruktiva institutionsprocesser, som i handledningen ser ut som vårdproblem, kan ha sin grund i helt andra delar av institutionen än vårdarbetet.

Resultatet visade också att handledning som metod i vårdarbete inte kan ersätta brister i vårdstruktur, yrkeskompetens eller personlig lämplighet hos personal på någon nivå. Handledning kan till och med förvärra institutionens problem, om inte destruktiva processer i institutionen upptäcks och förebyggs (Fyhr, 1995b). Handledning kan däremot fungera som förebyggande metod när institutionens grundläggande behov är fyllda.

När en institution får synliga problem är handledning en vanlig stödåtgärd. Efter som handledning som metod tenderar att stötta den dominerande institutionsprocessen (Fyhr, 1995a; 1995b), vare sig denna är konstruktiv eller destruktiv med hänsyn till uppdraget, kan handledning emellertid förvärra institutionens problem ytterligare. Handledning löser då de ytliga problemen, medan grundproblemen blir kvar och fortsätter att på ett svårupptäckt sätt ta resurser i anspråk. För att identifiera grundproblemen och göra det möjligt att arbeta fram långsiktiga lösningar, gjordes den tredje mer omfattande och djupgående studien.

I denna utvidgade studie (Fyhr, 1995a) användes en kombination av metoder som ger utrymme för både strukturella och psykologiska data. För att inte utesluta väsentlig psykologisk information men ändå ta maximal hänsyn till informanternas integritet, användes bl a datainsamlingstekniker från psykoterapin. För att förklara psykologiska data som inte kunde förklaras med andra förklaringsmodeller lånades begrepp från psykoanalysen. En empiriskt grundad teori, som beskriver hur utrednings- och behandlingsinstitutioner för barn och ungdomar under vissa förhållanden förvandlas till "icke-professionella" institutioner, utvecklades.

Bakom det officiella uppdraget tenderar icke-professionella institutioner att glida bort från sitt uppdrag. I skydd av vårdrutinerna, som då uppehålls till formen men inte till innehållet, dras personalens energi till områden som mer hör ihop med personalens personliga eller med organisationens problem än med målgruppens. Denna ofta gradvisa och svårupptäckta resursglidning kan ske omärkligt både för personalen själv, för avnämare och för tillsynsmyndigheter.

2.1 Ett urval ur tidigare forskning

Problem inom institutionsvård har tidigare beskrivits i Sverige av Bertil Sundin (1970) som i sin bok *"Individ, Institution, Ideologi – anstaltens socialpsykologi"* analyserar de organisatoriska sammanhangen och sätter in åtgärderna i ett samhällsperspektiv. En kulturanalytisk översikt över hur man kan studera svensk vardagskultur ger Ehn och Löfgren (1982) i boken *"Kulturanalys"*.

Studier rörande destruktiva grupp- och institutionsprocesser har tidigare utförts av bl a Bion (1968) som studerade grupper i praktiskt arbete. Han utvecklade en teori om "grundantagandegrupper" som agerar i enlighet med ett omedvetet och outtalat antagande som riktar gruppens aktivitet. När gruppen känner sig hotad dras energin tillbaka från uppgiften och koncentreras på försvar mot ångesten. Gruppen går in i grundantaganden som resulterar i "beroende", "parbildning" eller "kamp/flykt". När gruppen använder den mentala energin till dessa försvar, utför den inte sin arbetsuppgift och ingen utveckling sker. I min tredje studie (Fyhr, 1995a) visar den "icke-professionella" institutionen upp grundantaganden av liknande slag som Bions grundantagandegrupper.

Menzies Lyth (1988), Hinshelwood (1987a; 1987b) och Obholzer (1987) m fl har studerat ångest och sociala försvar bl a på sjukhus. Den ångest som bildar sociala försvar i sjukhusmiljö härrör i första hand från patienternas regredierade tillstånd, som framkallas av den hjälplösa och beroende situation som sjukdomen har försatt dem i. Personalen, som också bidrar med psykologiskt material till processerna, formar sedan omedvetet sociala försvar som skydd för den ångest som patienternas belägenhet väcker. Obholzer och Zagier Roberts (1994), hävdar i sin bok *"The Unconscious at Work, Individual and Organizational Stress in the Human Services"*, att alla grupper som arbetar under stress tenderar att gemensamt fly från sin uppgift. Processerna i Menzies Lyths (1988) klassiska sjukhusstudie, där sjuksköterskor utvecklade sociala försvar för att skydda sig från alltför stor närhet till patienterna, har stora likheter med de processer som visade sig i min tredje studie (Fyhr, 1995a), där ungdomarnas livssituation, i kombination med den omhändertagande institutionsmiljön, kan locka fram regression till tidiga utvecklingsstadier även bland personalen. Bions, Menzies Lyths, Obholzers m fl studier fokuserar den kollektiva aspekten av institutionsprocesser som reaktion mot yttre påverkan, även om Menzies Lyth gör en tydlig koppling till individens del i gruppprocessen. Bion menar att grundantagandegrupper i första hand utvecklas som svar på hot utifrån.

Min tredje studie (Fyhr, 1995a), som inte bygger på vare sig Bions eller Menzies Lyths arbeten utan har en egen empirisk grund, kom ändå att utgöra en fortsättning på dessa forskares resultat i och med att individens koppling till gruppprocessen framträder tydligt i den "icke-professionella" typen av institution. Menzies Lyths sjukhusstudie antyder, och min studie tydliggör, att destruktiva institutionsprocesser också kan utvecklas inom institutioner som inte är utsatta för yttre hot.

Stapley (1996) betonar institutionsgränsernas betydelse för utvecklingen av uppgiftsorienterade organisationskulturer. I sin bok *"The Personality of the Organization. A Psycho-Dynamic Explanation of Culture and Change"* skissar han en modell av hur kulturer uppstår i organisationer. Han har gjort en utvecklingspsykologisk jämförelse mellan individer och organisationer och hävdar att organisationer har samma psykologiska behov för sin utveckling som individer. Han betonar särskilt organisationernas behov av grundläggande trygghet, "basic trust" (Erikson, 1969a; 1985) och tillräckligt god "holding environment", eller trygg omgivning (Winnicott, 1965a; 1965b; 1988) för att organisationen inte skall regrediera och utveckla en "anti-uppgiftsorienterad" kultur. Han hävdar att om vi skall kunna förstå och hantera organisationers problem behöver vi också använda undersökningsmetoder som kan fånga in omedvetna data.

Framforskandet av individens betydelse för den kollektiva processen, tillsammans med öppenheten för omedvetna datas betydelse, öppnar helt nya möjligheter för fortsatt teoribildning och förklaring av institutionsprocesser. Denna kunskap kan användas för utveckling av praktiska åtgärder som stärker utvecklingen av konstruktiva institutionsprocesser och förhindrar utveckling av destruktiva processer.

Ovanstående studier klargör emellertid bara delvis vad som leder till utveckling och uppehållande av "icke-professionella" institutioner. Enskilda individers behov av "psykisk reparation" som framträder i den tredje studien (Fyhr, 1995a) är bara en av tre identifierade problemkomplex som på ett avgörande sätt verkar i den "icke-professionella" typen av institution. Ytterligare två, än mer utforskade problemkomplex, identifierades i samma studie.

2.2 Tre dolda problemkomplex

Privilegier

Personalens privilegier kan skyddas, näras och uppehållas som mål i sig i en organisation, till och med då de har förlorat sitt ursprungliga syfte och inte längre bidrar till konstruktiva lösningar av institutionens problem. I utvecklingen av icke-professionella HVB-institutioner spelade två typer av privilegier en avgörande roll, nämligen "familjeprivilegier", som gav dessa institutioner samma starka självbestämmande och insynsskydd rörande barnens fostran som familjer brukar åtnjuta och "professionella privilegier", som gav personalen "rätt" att använda professionella behandlingsmetoder utan att ha adekvat utbildning.

Konkurrerande kunskapstraditioner/kulturer

Kunskapstraditioner konkurrerar tex när praktisk, erfarenhetsbaserad och teoribaserad kunskap inte finner former för samverkan utan bekämpar varandra. Även andra typer av konkurrerande traditioner eller kulturer kan tänkas finnas i organisationer.

Organisationens psykologiska reparationsbehov

Organisationens psykologiska reparationsbehov har sitt ursprung i tidigt utvecklade, olösta, individuella psykologiska behov. Tillsammans bildar behoven en gemensam potential som, när den är oidentifierad och okontrollerad, kan få så stor kraft att den t o m kan konkurrera ut institutionens officiella uppdrag.

Vilken roll dessa problem, "privilegier", "konkurrerande kunskapstraditioner/kulturer" och "organisationens psykologiska reparationsbehov" spelar var för sig och hur de samverkar i utvecklingen och uppehållandet av destruktiva processer i vård- och omsorgsorganisationer har inte studerats tidigare.

2.3 Syftet med hela serien av studier

Syftet med de tidigare studierna var att identifiera de avgörande orsakerna till problem kring handledning på HVB-institutioner. Organisatoriska och strukturella orsaker identifierades i de två första studierna (Fyhr, 1988, 1991). Psykologiska orsaker av både medveten och omedveten natur identifierades i den tredje studien (Fyhr, 1995a). Syftet var också att utveckla en empiriskt grundad, praktiskt användbar teori som kan förklara varför problem kring handledning på dessa behandlings- och boendeinstitutioner utvecklas. En sådan teori utvecklades i den tredje studien (Fyhr, 1995a).

Syftet med pågående studie är att närmare studera de problemkomplex som upptäcktes i de tidigare studierna och klarlägga vilken roll de spelar i utvecklingen av och uppehållandet av destruktiva processer. Det vetenskapliga syftet är att undersöka om det är möjligt att göra teorin för HVB-institutioner generaliserbar till särskilda ungdomshem och även till andra typer av vård- och omsorgsorganisationer och att i samma process vidareutveckla och tydliggöra den vetenskapliga metodik som jag påbörjade i den tredje studien (Fyhr, 1995a). Det praktiska syftet är att ge empiriskt vetenskapligt underlag för utveckling av fungerande stöd i institutionsvård. Kunskapen kan användas för att motverka glidningar i insatta resurser till dolda problem, vilket förorsakar sämre vård än vad de insatta resurserna motiverar.

3 Pågående studie

"Dolda, resurskrävande problem i vård- och omsorgsorganisationer"

3.1 Specifika frågeställningar

Hur inverkar de tre problemkomplexen *"Privilegier"*, *"Konkurrerande kunskapstraditioner/kulturer"* och *"Organisationens psykologiska reparationsbehov"* i utvecklingen och uppehållandet av destruktiva processer i vård- och omsorgsorganisationer?

3.2 Metod

Huvudmetoden i studien är *"Grounded Theory"* (Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1978, 1992; Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 1990, 1997, 1998). Detta är en metod för utveckling av teori direkt ur verkligheten, vilket gör att den färdiga teorin också är lätt att återföra till praktiskt arbete i form av riktlinjer för verksamheten. En huvudstrategi i metoden är att systematiskt och strategiskt välja ut enheter som jämförs och analyseras i en oavbruten process.

Metoden ligger nära det empiriska materialet och ger stor frihet att låta data steg för steg visa vägen framåt i samarbete med analysprocessen utan att vägen är utstakad i förväg. Forskaren väljer i stället väg vid varje ny jämförelse och leds, dels av de frågetecken som data producerar, dels av sin egen förmåga att uppfatta frågetecknen. Svaren framträder successivt i de kollisioner mellan data som uppstår då enheterna jämförs med varandra. I processen utmanas forskarens känslighet när det gäller att uppmärksamma vad som är viktigt i data och att ge detta mening.

I metodens teoribygge är empiriska data viktiga i första hand som bärare av mening (laddning). I de systematiska jämförelserna mellan empiriska data framträder laddningarna, som bildar begreppsmässiga kategorier, allt tydligare. Så här beskriver Strauss och Corbin (1990, sid 23) metoden (min översättning). *En grundad teori är induktivt utvecklad ur studiet av de fenomen som den representerar. Dvs den är upptäckt, utvecklad och samtidigt verifierad via systematisk insamling och analys av data som hör ihop med fenomenet. Därför är datainsamlingen, analysen och teorin ömsesidigt beroende av varandra. Man börjar inte med en teori som man prövar. Man börjar snarare med ett område att studera där det som är relevant för området tillåts att växa fram.*

Metoden kan användas för sociala enheter av vilken storlek som helst, från individer till världsdelar. Den har tex använts för sjukhusavdelningar och skolklasser. Metoden används också alltmer för teoribildning inom andra områden. Poulin (1994) har t ex undersökt vad handledare noterar under handledning. Skovholt och Rönneberg (1995) har undersökt psykoterapeuters professionella utveckling. Hollo-

way (1995) har i en retrospektiv intervjuundersökning studerat kritiska element i de handleddas tankar och känslor och Fyhr (1998) har undersökt gotiska inslag i ung svensk prosa.

Trots att HVB-hemmen i min tredje studie (Fyhr, 1995a) sinsemellan var olika i flera väsentliga avseenden, t ex målgrupp, behandlingsmetod och storlek, var de ändå alltför lika för att teorin skall kunna generaliseras till andra typer av institutioner än HVB-hem. För att göra teorin generaliserbar till andra typer av vård- och omsorgsorganisationer, behövde därför ett nytt och bredare urval göras.

I pågående studie utvecklar jag därför teorin med hjälp av ett bredare urval av institutioner. Samtidigt utvecklar jag också metoden med hjälp av den koppling till abduktivt tänkande (Peirce, 1990, 1993, 1997; Fann, 1970), som jag tidigare påbörjat. Kopplingen görs för att metoden Grounded Theory inte ensam når lika långt som metoderna tillsammans när de används växelvis. Empiriska data från Grounded Theory ger impulser som, när metoden är kopplad till abduktion, ger hypoteser om vad som *kan finnas* (*what might be*) i data. Med hjälp av Grounded Theory, som finner vad som *faktiskt finns* (*what actually is*) i data, prövas de av abduktionen föreslagna hypoteserna, om vad som *kan finnas*, med hjälp av noggranna studier av vad som *faktiskt finns* i data osv. I den mån empiriska data tillåter detta gör jag också (i enlighet med metoden) teoretiska lån från tidigare utarbetade teorier, om de kan förklara framkomna empiriska data utan "tvång" (Glaser, 1990), dvs utan att ge data en mening de inte har eller utelämnar väsentlig mening. Redovisningen av metodutvecklingen kommer att göras i slutrapporten i samband med att den fullständiga teorin presenteras.

3.3 Material/empiriskt underlag

Tre särskilda ungdomshem bildar stomme i studien. Varje ungdomshem studeras jämsides med en annan institution som har ett annat uppdrag och jämförs med denna. I processen kommer varje ny institution att kontinuerligt jämföras med alla redan studerade institutioner. När den slutliga analysen är färdig, kommer alla sex institutioner att systematiskt om och om igen ha jämförts och analyserats gentemot varandra.

Studien genomförs i tre etapper

Etapp 1.

Ett särskilt ungdomshem (1a) jämförs med en skolenhet (1b)

Etapp 2.

Ett särskilt ungdomshem (2a) jämförs med en sjukvårdsenhet (2b)

Etapp 3.

Ett särskilt ungdomshem (3a) jämförs med en daghemsenhet (3b)

Institutionerna 1b, 2b och 3b väljs bland enheter som kan tänkas visa upp väsentliga skillnader jämfört med de särskilda ungdomshemmen.

Datainsamling

Datainsamlingen startar med en enkät till samtlig personal i de två första institutionerna och ges därefter till varje ny institution. Enkäten ger en översikt över varje institution beträffande de tre problemkomplexen. Därefter görs den huvudsakliga datainsamlingen med halvstrukturerade, fokuserade, individuella intervjuer och med gruppsamtal med respektive personalgrupp.

Whyte (1984, sid 172) hävdar att människor kan utveckla "riktigt adekvata" teorier rörande sin egen situation med bara minimal stöttning. Den egna teorin är vanligen mer omfattande och handlingsinriktad än utomstående teorier oavsett hur mycket expertkunskap de utomstående innehar. Jag antog att personer som har arbetat en tid på en vårdinstitution också har skaffat sig någon lokal eller egen teori för att göra den komplexa verkligheten hanterbar. Intervjuerna syftade till att få del av dessa egna teorier.

I de individuella intervjuerna fördjupas enkätsvaren och laddningarna (meningen i data) framträder i berättelserna. Gruppsamtalen syftar till att återföra översiktliga resultat från enkäter och intervjuer till personalen, att fortlöpande diskutera giltigheten i analyserna, att samarbeta kring utformandet av teoretiska begrepp och benämningar och att bekräfta deltagarnas bidrag till studien.

Etiska överväganden

I arbetet på vård- och omsorgsinstitutioner används inte bara behandlingstekniker eller -metoder. Personalen använder också i hög grad sin egen personlighet som verktyg i arbetet. Eftersom det inte finns några tydliga riktlinjer för hur man kan använda sig själv som instrument, leder detta till att man använder hela sin livserfarenhet och gör "så gott man kan". Att avslöja sitt sätt att arbeta innebär därför att man utsätter sig för risken att inte bara få sitt arbete bedömt och granskat utan hela personligheten blir granskad.

Med kännedom om forskningsområdets sårbarhet, strävar jag efter att vara respektfull i bedömningen av vad som är möjligt och inte möjligt att utforska utan kränkningar och använder aldrig tillvägagångssätt som jag bedömer kan uppfattas som integritetskränkande.

Jag använder mig av psykoterapeutisk intervjuteknik för att hjälpa informanter att upptäcka och formulera den information de vill ge. Med psykoanalytiskt inriktad psykoterapeutisk intervjuteknik kan mycket information samlas in på kort tid. Tekniken är effektiv, men samtidigt "ofarlig" för informanten, om intervjuaren identifierar och respekterar hennes personliga psykiska skyddssystem.

Jag informerar omsorgsfullt och så många gånger som institutionen anser sig behöva om syfte, om metoder, om vad jag förväntar mig av informanterna, om hela projektet och om alla övriga inslag som kan tänkas påverka villigheten att delta. Jag informerar om att deltagandet är helt frivilligt både för organisationen som helhet

och för varje enskild informant. Var och en har friheten att delta anonymt och avbryta deltagandet när som helst under datainsamlingens gång.

Eftersom syftet är att utveckla teori, är det inte empiriska data i sig själva som redovisas i slutresultatet utan den mening (laddning) som dras ur data. Respondenternas anonymitet är därför redan skyddad av metoden. Institutionernas anonymitet är också skyddad i slutresultatet men är inte lika klart skyddad i delstudierna, eftersom enkäter och intervjuer ger en beskrivning av varje institution. Om en institution så önskar fingeras därför namnet. Enkäterna redovisas bara så identifierbart som institutionen själv önskar.

I gruppssamtalen kan personalen dra nytta av och diskutera den egna institutionen utan att enskilda informanter i gruppen kan identifieras av andra gruppdeltagare. I den slutliga sammanställningen är institutionerna anonyma om de så önskar. Min ambition är att varje deltagare och varje institution skall ha en känsla av att deltagandet har gett dem en vinst i form av ny kunskap och/eller egen utveckling.

I kontakterna med institutionerna är jag ytterst noggrann med att följa formella informations- och beslutsvägar. Beträffande SiS institutioner diskuterar jag först urvalet med SiS FoU-enhet. Därefter informerar jag berörd institutionschef om projektet. Om denne är positiv informerar han/hon därefter personalgruppen själv eller tillsammans med mig och klargör att vars och ens deltagande är frivilligt. Efter enkäterna frågar jag varje enskild informant om han/hon vill delta i en intervju. I teoriutveckling representerar avböjanden inte något "bortfall" i vanlig mening, eftersom det inte är något representativt utan ett strategiskt urval som eftersträvas. Min erfarenhet är emellertid att personalen är mycket angelägen om att få delta i dessa studier.

Om etiska frågor och validitet i institutionsforskning

Inga patienter/klienter deltar själva som informanter i denna studie. Studien tillvaratar trots det i hög grad just deras intressen. Institutionernas huvuduppgift är att utreda, undervisa, vårda, "ta hand om" och/eller behandla människor som är i behov av institutionens insatser. Icke-professionella institutioner använder emellertid i praktiken inte sina resurser för den avsedda målgruppen utan för egna (ibland omedvetna) syften. Målgruppen går då miste om den behandling/omsorg som har planerats för den. När den planerade insatsen bara utförs skenbart, kan bedömningen av individens behandlings- eller utvecklingsbarhet bli helt missvisande.

Etiken i denna studie ligger därför också i att undersökningen fokuserar de dolda problem inom institutioner som hindrar individerna i målgruppen från att få den behandling/omsorg som planerats för dem, men som de i själva verket enbart skenbart får. Att synliggöra institutionernas egna svårigheter, kan ses som en del av målgruppens rättssäkerhet. Att klargöra förutsättningarna för utveckling av fungerande institutioner ligger också i hög grad i personalens intresse. För huvudmännen kan det vara angeläget att få instrument som klargör om man verkligen tillhandahåller den behandling som man menar sig tillhandahålla.

Vetenskaplig och praktisk betydelse

Den vetenskapliga betydelsen ligger dels i teoriutveckling inom ett område som lider brist på empiriskt grundad teori, dels i vidareutveckling av kvalitativ metod med hjälp av kopplingen mellan metoderna Grounded Theory och Abduktion. För att studera komplexa skeenden inom vårdorganisationer och nå längre än till ytliga beskrivningar, krävs integrering av metoder som lämpar sig för de olika typer av data som finns i institutioner. I denna studie används metoder och datainsamlingstekniker som tar hänsyn till såväl strukturella frågor som psykologiska processer. Studien kan ses som ett tvärvetenskapligt samarbete på "metodnivå", som möjliggör insamling av de olika typer av data som samverkar inom komplexa problemområden. Praktiskt ger studien empiriskt grundat underlag för utveckling av stöd i vård- och omsorgsorganisationer. Kunskapen kan användas för att motverka glidningar i resurser till dolda problem, något som ger sämre effekt än de insatta resurserna motiverar. Studien har därför såväl vetenskaplig, praktisk, etisk som värdeekonomisk betydelse.

För SiS institutioner och övriga typer av vård- och omsorgsorganisationer blir teorin ett instrument som hjälper att motverka destruktiva institutionsprocesser. Teorin ger underlag för utarbetande av riktlinjer till stöd i institutionsarbete och är ett hjälpmedel i bedömningen av institutioners behov av stöd. Syftet med detta är inte att döma institutioner utan stödja till positiv utveckling. Resultatet av delstudierna, som ger en individuell beskrivning av varje institution, kan användas som underlag för åtgärder som motverkar utveckling av destruktiva organisationsprocesser i respektive institution.

4 Delstudie I

”Klockbacka – en välintegrerad akutinstitution”

4.1 Val av institution och förberedande information

I enlighet med de riktlinjer som det vetenskapliga rådet anvisat valdes Klockbacka ut efter en diskussion på Statens institutionsstyrelses FoU-enhet. Motiven för valet var, dels att denna institution har en mycket tung målgrupp, dels att institutionen hittills huvudsakligen hade fungerat utan extra stöd. Ur forskningssynpunkt var också institutionens slutenhet intressant och i detta skede av projektet även det lilla och hanterbara formatet som gjorde det möjligt att studera hela institutionen. Någon ingående information om institutionen hade jag inte då datainsamlingen började.

Klockbackas chef och biträdande föreståndare, som jag först informerade, visade sig vara mycket intresserade. Studien råkade komma vid en lämplig tid i institutionens historia när man så smått hade börjat orientera sig utåt mot andra institutioner. Den starka reservation man tidigare hade känt mot intrång utifrån gick nu att överbrygga. Jag fick klartecken och informerade hela personalgruppen vid ett tillfälle. Institutionens ovanliga schema, där varje behandlingsassistent arbetade i 2 dygn och var ledig i 6 dygn gav inga naturliga tillfällen för gemensamma möten, varför jag därefter informerade personalen en och en i samband med intervjuerna. Jag svarade helt enkelt på de frågor som kom upp eller tog initiativ till information när jag uppfattade att den intervjuade undrade över något.

Eftersom det under studiens gång blev alltmer uppenbart att institutionen fungerade utan problem i flera avseenden där vårdinstitutioner ofta har allvarliga problem, beslutade jag mig för att skriva en separat delrapport. Kunskapen om de rutiner och arbetssätt som man använder på Klockbacka skulle kunna användas av beslutsfattare som försöker åtgärda problem inom dessa områden. Detta skulle emellertid medföra att institutionens identitet avslöjades. På Klockbacka hade man ingenting emot att visa upp sitt arbetssätt som präglas av praktiskt genomförbara och verklighetsnära mål för ungdomar med mycket svåra problem. Trots det mycket praktiska närmandet till problem har man visioner. Orealistiska drömmar har jag däremot inte hittat.

4.2 Datainsamling

Data från denna delstudie kommer att ingå i den övergripande studiens slutliga analys tillsammans med data från de övriga fem institutioner som ingår i projektet, varför även data från Klockbacka kommer att analyseras vidare efter denna delrapport. Denna rapport kommer att beskriva Klockbacka med hjälp av den första analysen. Den avslutande, sammanfattande analysen, som har ett annat syfte, kommer att befinna sig på en högre teoretisk nivå än de separata analyserna från delstudierna.

Enkät

Ett frågeformulär delades ut till varje personal, sammanlagt 19 personer, under det första gemensamma informationsmötet. Endast 9 frågeformulär besvarades. Det låga deltagandet stod i skarp kontrast till svarsfrekvensen vid den skola som jag studerade samtidigt, där samtlig personal svarade. Jag beslöt mig för att inte tolka deltagandet på det här stadiet och inte pressa fram några fler svar utan att i stället närmare undersöka bakgrunden till den låga svarsfrekvensen under de kommande intervjuerna.

Det framkom efter hand att man tyckte frågorna på formuläret var svåra. Intervjuerna visade också att den kunskap som användes huvudsakligen var hämtad från praktisk erfarenhet. I arbetet med ungdomarna använde man sunt förnuft, intuition, moral och personliga uppfattningar om vad ungdomar behöver i form av förebilder och fostrare. Man arbetade i rollen som "god vuxen" (Fyhr, 1995a), en roll som dominerade bland personal på HVB-institutioner för barn och ungdomar före den starka satsningen på teoribaserade behandlingsmetoder på 1980-talet. Denna utbildningssatsning raderade nära nog ut "god vuxen"-rollen trots att denna roll är en förutsättning också för att de teoribaserade behandlingsmetoderna skall ge effekt.

Klockbackas arbetsmetoder, som i hög grad var formade utifrån praktiska erfarenheter var svåra att formulera i ord och sätta ner på papper. Personalen visste mycket väl vad det var man gjorde i arbetet och varför. Man formulerade också detta i intervjuerna. Men steget att formulera sig på ett frågeformulär var i det här skedet alltför långt.

Intervjuer

Sammanlagt genomfördes 18 intervjuer under fyra månader. Intervjuerna var ungefär en timma långa och samtliga bandades. Som underlag använde jag enkäten vare sig den intervjuade hade svarat på den eller ej. För att tillåta oväntad information att ta sig in i intervjun var den öppen och löst strukturerad. Alla intervjuer hade stor samstämmighet i grundläggande frågor. Ändå gav varje intervju, till och med den sista, nya pusselbitar till mönstret.

Den intervjuteknik jag använder är ett lån från psykoterapin. Psykoterapin har utarbetat särskilda tekniker för att ringa in, närma sig och utforska känsliga områden som respondenten vill skydda (se t ex Freud, 1976 [1915–1917]; Greenson, 1967; Kernberg, 1983; Kleinke, 1993; MacKinnon & Michels, 1971; Malan, 1981; Tähkä, 1987).

Behandlingsassistenter på ungdomshem är ofta personligen så engagerade i arbetet att de reagerar som om de avslöjar hemligheter om den egna personen när de diskuterar sin arbetsplats med utomstående. Någon överdriven sammanblandning mellan yrkesjaget och det personliga jaget upptäckte jag emellertid inte hos denna personalgrupp trots deras stora engagemang i arbetet. Man var mycket säker på var de egna personliga gränserna gick och behövde därför inte skydda sin egen person så hårt.

Mitt syfte var emellertid inte att få fram information som informanten inte ville ge utan tvärtom vara uppmärksam på skyddssignaler och respektera dem. Problemområden som skyddades från insyn noterades och undersöktes i stället senare, t ex vid intervjuer med andra informanter som inte skyddade samma problemområde. Från psykoterapin lånade jag också kunskap om hur man snabbt kan skapa och behålla kontakt med informanten.

4.3 Klockbacka

Institutionen startar med att utveckla en identitet

Tio personer som tidigare hade arbetat på Kronobergshäktet startade Klockbacka som ett kollektiv 1989. Idén uppstod ur en önskan att göra något mer än att bara låsa in människor och förhöra dem, speciellt som de intagna bara blev yngre och yngre och inte erbjöds någon egentlig vård. Man ville ha möjlighet att påverka, inte bara placera personen och problemet bakom en stängd dörr. Man hade också följt värs-tingdebatten och uppfattat den vilshenhet som präglade ungdomsvården, där ingen tycktes kunna hjälpa dessa ungdomar.

De tio visste inte heller hur arbetet skulle gå till men flera av dem hade arbetat ihop ett antal år och hade samma önskan att göra ett försök att utveckla något. Arbetsom-rådet var nytt och man hade begränsad kunskap om det. Det blev därför ett projekt där man var öppen för alla möjligheter. Eftersom man inte ville fastna i gamla före-ställningar som inte fungerade, frågade man inte heller efter befintliga arbetsmodel-ler. Man ville utforma egna rutiner och söka sig fram i de praktiska situationer som uppstod. Arbetet var slitsamt, inte minst för att man först inte tog in vikarier. Under de första sökande åren blev det stor turbulens och några personer som var med i den ursprungliga gruppen slutade. Av de första tio fanns ungefär hälften kvar då denna studie startade.

Alltsedan starten har institutionen sakta förändrats. Den var först inrymd på ett särskilt ungdomshem och sedan på ytterligare ett. Därefter har man flyttat till "egna" lokaler. Omhändertagandet av ungdomarna och rutinerna har utvecklats innanför det skyddsskal som man skaffade sig på grund av trycket från omvärlden. Man uppfatta-de att Klockbacka inte riktigt dög i omvärldens ögon. Institutionen ansågs som mindre bra bl a för att den inte hade behandling på programmet. Bland de särskilda ungdomshemmen stod behandling mycket högt i kurs. Föreställningar om att de före detta fängvaktarna inte kunde något annat än låsa in människor präglade omvärldens bild.

För att klara trycket och värna om arbetet slöt man sig samman bakom ett skal. Sedan har verksamheten arbetat vidare innanför sitt skyddsskal och hittat fungeran-de arbetsformer som fortsätter att utvecklas i en lugn takt som inte stör den dagliga verksamheten. Eftersom alla måste arbeta åt samma håll är det inte fritt fram för plötsliga eller ogenomtänkta förändringar på eget initiativ. *"Om någon vill ändra*

något så går det att ta upp det till diskussion, men man måste ha ganska mycket på fötterna, eftersom rutinerna idag är ordentligt prövade och 'rentvättade'."

Kanske den första slutenheten har bidragit till den attityd som länge var rådande och fortfarande går att spåra, nämligen att det är bäst att inte göra några förändringar. Idag är man emellertid säker på arbetsformerna. Man är stolt över arbetet och kan riskera förändringar. I den utvecklingsprocess som pågått har den totala lojaliteten mellan arbetskamraterna mildrats. Idag kan man diskutera och ifrågasätta varandra mer. Arbetskamraterna är pålitliga på så sätt att man snabbt tar upp med personen ifråga om han avviker från en överenskommen rutin.

Den säkerhet man numera känner har lett till att gränserna utåt har öppnats på senare år. Man har tex under en tid provat att ha skola på institutionen. Man har börjat besöka andra institutioner. Man tar emot fler studiebesök och man har släppt in ett forskningsprojekt. Fler människor besöker Klockbacka idag. När verksamheten nu har en utvecklad identitet har trycket utifrån inte lika stor betydelse.

Idag upplever personalen att farorna är andra än tidigare. Framför allt menar man att det ekonomiska läget kastar sin skugga över framtiden. En annan är bristen på vårdformer som kan ta vid efter placeringen på Klockbacka. Idag, när ungdomarna ibland tvingas stanna kvar långt över den överenskomna tiden för att det saknas en fortsättning i vårdkedjan, går det inte att lägga upp samma effektiva planer för omhändertagandet av varje ungdom. Rutinerna på Klockbacka är utformade efter behoven på en akutinstitution och man har därför inte beredskap för längre tids omhändertagande. Man har tex inte någon organiserad sysselsättning som skulle behövas vid längre placeringstider.

I omhändertagandet ingår ett aktivt och accelererat motivationsarbete som syftar till att få ungdomarna att önska behandling efter Klockbacka. Institutionens motivationsarbete når sin kulmen vid omkring åtta veckors placering. Om akuttiden går utan att ungdomarna har någon ny placering ordnad, förlorar de hoppet på att någon förändring är möjlig och tron på det arbete som har gjorts. Ungdomarnas motivation är skör också efter ett lyckat motivationsarbete. En förlängning av placeringstiden kan medföra att den effekt man uppnår under akuttiden ersätts av en ännu djupare besvikelse än före placeringen, eftersom hoppet än en gång har släckts. Akutinstitutioner behövs för att bryta destruktiva mönster och för att få ungdomarna i ett lugnare skick och motiverade för fortsatt vård. Men behandlingsinstitutioner som tar emot för en längre tid efter akutplaceringen behövs också, menar man på Klockbacka.

När Klockbacka slöt sina gränser mot omvärlden för att söka efter och befästa rollen som "goda vuxna" och så småningom öppnade gränserna mer och mer, gjorde man precis det som Hirschhorn (1988) menar att organisationer måste göra för att överleva och utvecklas. Han hävdar att organisationer bara kan fungera när ledarna (i början var all personal ledare på Klockbacka) bygger upp och försvarar gränserna mellan organisationen och omgivningen. För att organisationen skall vara

effektiv behöver också individerna i organisationen ta på sig den auktoritet som finns i rollen och upprätthålla allt mer sofistikerade gränser mot omvärlden. Innanför de slutna gränserna på Klockbacka kunde personalen ta på sig den auktoritet som ligger i rollen som vuxen, kapabel och trygg förebild för ungdomarna. Först när institutionens identitet och arbetsformer var stabila öppnade man successivt sina gränser.

Målgrupp

Klockbacka är ett "särskilt ungdomshem", ibland också kallat LVU-hem eller §12-hem. Målgruppen är våldsbenägna pojkar mellan 15 och 21 år med tung psykosocial problematik samt pågående kriminalitet och missbruk. Institutionen är s k "låsbar". I praktiken är den låst. Det finns sex platser. Staten är huvudman. Statens institutionsstyrelse ansvarar för innehållet i omhändertagandet. En stor del av ungdomarna har också allvarliga psykiska problem. De kan vara hjärnskadade, impulsstyrda eller ha brister i förmågan att sätta sig in i andras känslor. Alla har inte fullt så djupa psykiska problem men kvalificerar sig för en placering på Klockbacka genom kriminella handlingar eller genom att "straffa ut sig" från andra institutioner. Klockbacka har kö till intagning och har hittills inte nekat till att ta emot någon på grund av ungdomens problem.

Uppdrag och målsättning

Klockbacka är en akutinstitution som inte har något behandlingsuppdrag. Tanken är att någon annan institution med öppnare vårdform skall ta vid om det behövs efter akutplaceringen. Placeringstiden skall vara maximalt sex till åtta veckor men tenderar att bli allt längre på grund av bristen på lämpliga mottagande institutioner efter akutplaceringen. Eftersom innehållet i omhändertagandet är planerat för högst åtta veckor, leder en förlängning av tiden till att det positiva resultat som man uppnår är svårt att uppehålla. Personalens erfarenhet är att det arbete man gör för att motivera ungdomarna för fortsatt vård och för att få dem i så pass bra fysiskt och psykiskt skick att andra institutioner skall kunna ta emot dem raderas vid en förlängning av placeringen.

När ungdomar som har följt institutionens regler tvingas stanna längre än akuttiden, fungerar inte det belöningsystem som institutionen använder med "rätt" konsekvens. De upplever då att det inte "lönar" sig att sköta sig eftersom det ändå inte leder till en öppnare vårdform. Enligt personalen förstoras ungdomarnas "farlighetsstämpel". *"Efter 13 till 14 veckor är det praktiskt taget omöjligt att dämpa fantasier-na eller få bort den känsla av hopplöshet som ungdomarna känner."*

Klockbackas eget uttryck är att man arbetar med "ytbehandling", eftersom det är nödvändigt att börja med det när det gäller denna målgrupp. Det innebär att man stabiliserar drogfriheten, lugnar ner våldstendenserna och får ungdomarna i så god psykisk form som möjligt utan regelrätt behandling. Man arbetar också för att ge dem gränser, hyfs och respekt för vuxna.

Efter placeringen har ungdomarna mött "goda vuxna", dvs de har upplevt meningsfull bestämdhet, meningsfulla och begripliga gränser, omtanke och engagemang, vuxna som varken låter sig imponeras eller provoceras och vuxna som lyssnar, dvs "goda vuxna" som har förmågan att erbjuda både starkt motstånd men också mjukhet när situationen kräver det.

Målsättningen kan tyckas låg med tanke på ungdomarnas svårigheter och stora behov. Men den är realistisk med tanke på Klockbackas uppdrag, den korta placeringstiden och ungdomarnas beteendeproblem. Helt i linje med målsättningen strävar man också efter att hålla ungdomarna kvar på institutionen under placeringen. Man tillåter inga rymningar och arbetar aktivt emot sådana.

Om placeringstiden långsiktigt fortsätter att överskrida maxtiden åtta veckor, skulle institutionen behöva ha ett nytt program för bemötandet av ungdomarna efter akuttiden. Annars riskerar man att de går in i en nedåtgående spiral eftersom ett nyväckt hopp har slocknat. Ytterligare ett program som blandas ihop med nuvarande rutiner skulle emellertid komplicera institutionens arbete, speciellt om förändringen inte görs som en medveten satsning utan tillåts att ändras på ett glidande sätt. Om ingen återgång till strikt akutplacering görs eller om ingen medveten satsning görs på annat vårdinnehåll efter akuttiden, riskerar det nuvarande effektiva akuta omhändertagandet att förflackas och förstöras.

Arbetsinstrument

Klockbacka överensstämmer med de kriterier som kännetecknar "familjeinstitutionen" (Fyhr, 1995a, sid 152). Dvs institutionens omhändertagande har historiska rötter och bygger på den traditionella idén att omhändertagandet av barn och ungdomar med problem skall ske med den traditionella familjen som förebild, där sk "goda vuxna" fungerar som en typ av föräldraersättare som tar hand om ungdomarna i en god miljö som är mer eller mindre sluten. Med tiden har historien förändrat förutsättningarna för institutionsarbetet på så sätt att det inte längre är ett par som tar hand om ungdomarna utan en hel personalgrupp som ibland består av enbart kvinnor och någon gång av enbart män. Omhändertagandet har också mer och mer ersatts av behandling som bygger på teoretisk utbildning osv. Men vissa "familjeidéer" lever kvar, bl a den att det viktigaste instrumentet i omhändertagandet av ungdomarna är personalens personlighet och livserfarenhet.

Den största skillnaden mellan "familjeinstitutionen" och den vanliga familjen (bortsett från att personalen är anställd) är att "familjeinstitutionen" kan erbjuda en mer planerad, skyddad och tillrättalagd miljö där det är möjligt att göra en mer koncentrerad och intensivt fostrande insats än i det öppna samhället. Fostrarna behöver därför vara stabila vuxna personer som kan fungera som föräldraersättare som fostrar ungdomarna inom de normer som samhället sätter upp.

De verksamma instrumenten i en sådan institution är i första hand personalens personligheter och förhållningssätt tillsammans med institutionens struktur. Det för-

hållningssätt Klockbacka har valt kallar man själv för "konsekvenspedagogik", dvs ett klart och förutsägbart belöningssystem som styrs av elevens eget beteende och vars mål är ett öppnare omhändertagande.

En annan typ av institution, den "professionella institutionen", bygger på andra grunder än familjeinstitutionen. Den professionella institutionen (Fyhr, 1995a) bygger sin verksamhet på professionella behandlingsmetoder och idén om "vetenskap och beprövad erfarenhet". De verksamma instrumenten där är i första hand personal med personlig lämplighet och utbildningsutbildning, psykoterapeutiska metoder och institutionens struktur.

Klockbacka arbetar inte med professionella metoder för diagnostik eller behandling men intar ett förhållningssätt som tillsammans med institutionens struktur erbjuder en terapeutisk miljö. Ryggraden i arbetet är dels personalens personligheter, dels den struktur som institutionen förser med och som personalen uppehåller. Förhållningssättet bygger på ideologi, sunt förnuft, omdöme, ansvar, god moral, intuition, livserfarenhet och gott föredöme.

Personligheten

Arbetet på en familjeinstitution bygger på de anställdas personliga lämplighet. Det finns inga krav eller önskemål om att personer som arbetar i rollen "god vuxen" har teoretisk kunskap om målgruppen eller om psykoterapeutiska metoder, eftersom den teoretiska kunskapen inte utgör det verksamma instrumentet på denna typ av institution. Teoretisk utbildning inom området är inget hinder och kan vara en tillgång att ha, men detta ersätter inte den personliga lämpligheten och används inte som urvalsgrund för arbetet som "god vuxen". Känslomässiga brister i personalens personligheter kan inte ersättas av eller kompenseras av teoretiska kunskaper.

Det är viktigt i allt ungdomsarbete att de anställda är sunda "goda vuxna" som är kapabla att skapa sunda relationer med ungdomar. På en ungdomsinstitution, där relationen är det viktigaste reparativa redskapet, är det särskilt betydelsefullt, oavsett om institutionen arbetar med behandling eller ej. Man arbetar här koncentrerat och konsekvent som "goda vuxna" med hela sin personlighet och livserfarenhet som verktyg.

Den personal som kvalificerar sig som "god vuxen" har sina egna grundläggande psykiska behov tillräckligt mättade för att kunna frigöra sig från dem och skifta fokus från sina egna behov till ungdomarnas när deras behov behöver vara i centrum. En "god vuxen" behöver inte använda ungdomarna alltför mycket för att reparera sitt eget inre och blandar inte ihop sina egna behov med ungdomarnas. Han kan också stå emot ungdomarnas försök att störa personalens och institutionens balans. En sådan person har också någon kännedom om egna sårbarheter och är ständigt beredd att observera sin egen person för att gardera sig för överraskningar som har sina rötter i den egna personligheten. Det som syns på ytan är en självständig vuxen person som har förmåga till närhet, distans, tålmod, mjukhet, fasthet och glädje och dessutom har normer som fungerar i samhället.

På Klockbacka är bredden på erfarenheterna hos de anställda ovanligt stor, eftersom man är van vid våldsproblematik och inte låter sig skrämmas av den. Erfarenheten spänner från vana att utöva extrem gränssättning som inlåsning eller handgripliga stopp för oönskade beteenden till stor mjukhet i diskussioner och skämt.

Institutionens struktur i form av rutiner, traditioner och regler, har också reparativa funktioner i och med att de förser med ett förutsägbart skydd kring relationerna. Också det är ett redskap som här både har skapats, uppehålls och försvaras av "goda vuxna". Praktiskt leder detta till speciella urvalsgrunder för personal, vilka utgår ifrån personlighetspsykologiska och sociala kriterier i första hand och inte från utbildningskriterier (se nedan om Klockbackas metod för personalurval).

Institutionens struktur

Det andra huvudsakliga verktyget på Klockbacka skulle kunna kallas för miljöterapi, bortsett från att man inte har behandling på programmet. Men man kan säga att hela miljön är medvetet och planerat uppbyggd för att fungera terapeutiskt, alltifrån ledningens arbete till varje liten vardagssituation. Hela miljön ingår som aktiv del i omhändertagandet. Där finns de dagliga rutinerna med sina gränser och vardagliga samvaro. Där finns också utrymme för egen reflexion och samtal med vuxna. Miljön och personalens personligheter med fokus på relationen dominerar kraftfullt över andra verktyg. Följaktligen har institutionen inte en mängd i förväg planerade aktiviteter för ungdomarna utan detta planeras individuellt för varje ungdom.

Lokaler

Klockbacka, som först var inrymt inom området för ett par större särskilda ungdomshem, är numera inrymt i en tvåvåningsbyggnad som ligger inom Löwenströmska lasarettets område några mil norr om Stockholm. För besökaren gör hemmet ett lugnt, vänligt, glatt och välvårdat intryck. Lokalerna sköts och städas en gång i veckan av samtlig tjänstgörande personal tillsammans med ungdomarna. Man har inget särskilt personalrum. Personalen är hela tiden ute bland ungdomarna. Klockbackas bestämda gränser visar sig också i låsta ytterdörrar och gallerförsedda fönster.

Schema

Det har tagit lång tid att komma fram till det schema man har idag. Man har provat många olika varianter innan man hittade ett schema som man tycker fungerar utmärkt. De rullande scheman man provat tidigare var för slitsamma både fysiskt och psykiskt. Detta gick också ut över ungdomarna, eftersom man till slut var så trött att man blev grinig. "*Toleranströskeln sjunker när man arbetar för länge.*" Med nuvarande schema arbetar hela arbetslaget två dygn i sträck. Sedan är man ledig i sex dygn. Efter två intensiva dygn på institutionen gör den långa ledigheten att man både hinner vila och bli sugen på arbetet igen. Man kan säga att schemat därför förebyg-

ger utbränning. Den långa ledigheten förutsätter att man har meningsfull avkoppling på fritiden, vilket också verkar förebyggande på utbränning.

I dagens schema arbetar fyra arbetslag bestående av vardera fyra personer som tjänstgör samtidigt. Hela arbetslaget börjar ett 48-timmarspass samtidigt och slutar samtidigt. Innan man går av sitt pass "visiterar" man rummen och någon i arbetslaget skriver i rapportboken om vad som har hänt under de två dagarna. När man går av arbetspasset träffar man det pågående arbetslaget för rapport i en halv eller hel timme. Rapporten är mycket viktig för att man skall kunna agera fast mot ungdomarna som får mindre möjlighet att spela ut grupperna mot varandra. *"Ungdomarna är specialister på att slå kilar i personalgrupper."*

Schemat är ovanligt men har betydande fördelar både ur personalsynpunkt och också för omhändertagandet av ungdomarna. En av de fördelar man uppskattar mest är att det inte lämnar utrymme för att undvika problemen. Med den långa arbetstiden är man fast med de problem som dyker upp. Man kan inte vänta ut dem och lämna över dem till någon annan utan man måste tackla dem själv. *"Skall man gå med problemen i 48 timmar så måste man göra något åt dem."* Schemat pressar därför till ansvar och arbetsmoral mer än ett rullande schema. Varje arbetslag känner också sitt ansvar och vill lösa så mycket av de aktuella problemen som går att lösa innan nästa arbetslag börjar. Man arbetar inte med kontaktmannaskap och kan därför inte heller lämna över vissa elever till nästa arbetspass.

Man tycker också att det är lättare att tränga igenom och få kontakt med ungdomarna när man har två dygn i sträck på sig. Erfarenheterna från de olika typerna av scheman visar att varje personalbyte oroar ungdomarna. Ett rullande schema med personalbyten varje dag och ibland flera gånger om dagen oroar betydligt mer än ett byte av all personal samtidigt varannan dag. Ungdomarna hinner slappna av mellan bytena. En annan fördel är att man lär känna arbetskamraterna i arbetslaget väl. *"Till slut vet man nästan vad de andra tänker."* Att arbeta i samma grupp ger trygghet och den löpande arbetsfördelningen sker så småningom nästan automatiskt. En förutsättning för att ett sådant schema skall fungera är att de olika arbetslagen inte drar åt olika håll, menar föreståndaren. Han håller därför ett vakande öga på utvecklingen. Grupperna håller också själva viss koll på varandra och går in och markerar när det syns tecken på att något arbetslag börjar arbeta med någon annan inriktning.

Personalmöten och information

Det är sparsamt med gemensamma möten för hela personalgruppen. Ungefär en gång per halvår har man ett gemensamt möte. De två arbetslagen som avlöser varandra träffas också för rapport när de börjar respektive slutar sitt arbetspass. Två arbetslag kommer därmed aldrig att träffa varandra för rapport. Förvånande nog ser det ändå inte ut att förekomma några allvarligare kommunikationsstörningar. Kanske beror det på att föreståndarna är medvetna om det möjliga problemet och bevakar frågan. Kanske också på att personal ibland byter arbetslag och går in i andra grup-

per vid ledigheter. Man är också mycket noga med rapporteringen. Även om alla arbetslag inte träffar varandra för rapport "släpar rapporten med" genom ett helt arbetspass fram till den grupp man inte träffar.

För något år sedan utsågs en informationsansvarig i varje arbetsgrupp, men det är osäkert hur det har fungerat. Informationspärmar finns också, men ansvaret ligger på var och en att själv ta för sig och intresset för den typen av information är svagt.

Något fler gemensamma, övergripande möten efterlyses tex med uppsamlingsmöten för idéer eller information om vad som pågår inom ungdomsvården ute i samhället.

Kontakter med omvärlden

Kontakterna utåt var mer sparsamma tidigare på grund av att institutionen inte var särskilt väl sedd och man föredrog då att få arbeta ifred. Idag är slutenheten inte lika stor. Klockbacka har inte heller prioriterat sitt ansiktet utåt. Hittills har man lagt ner den mesta tiden och energin på ungdomarna. På senare år och kanske allra mest under det senaste året har man dock börjat öppna sig för omvärlden. Man menar att intresserade är välkomna för att se hur man arbetar och med vilka ungdomar man arbetar.

Omvärldens syn på Klockbacka och de före detta fångvaktarna som arbetar där kan höra ihop med just det som fungerar bäst i Klockbackas förhållningssätt mot ungdomarna, nämligen förmågan att sätta pålitliga och bestämda gränser, till och med handgripligt när det behövs. Personalens erfarenheter har visat dem att det ibland är nödvändigt att sätta stopp först och diskutera efteråt i stället för tvärtom. Den personal som inte har sett de allra största problemen och inte har löpt hela linan ut genom att hålla fast en elev handgripligt kanske fortfarande tror att det alltid är destruktivt att ta till handkraft eller att alla problem går att lösa om man bara pratar först. *"Man måste ha sett de positiva effekterna av att låsa in. Det finns faktiskt det."* Det Klockbacka anklagas för är snarare en förutsättning för det goda omhändertagande man utövar.

Institutionens plats i vårdkedjan

De placeringar som ungdomarna har varit med om före Klockbacka och kanske framför allt placeringar som kommer efter påverkar och kan ibland omintetgöra det resultat som uppnås med vistelsen. Klockbacka är en akutinstitution och omhändertagandet syftar till att få ungdomarna i sådant skick att de kan tas emot i andra vårdformer. Men idag saknas lämpliga vårdformer efter Klockbacka. När det inte finns någon lämplig längre vårdinsats efter akutplaceringen kan också syftet med akutinsatserna falla. Personalen uppfattar att läget har försämrats för ungdomarna. Under de första tre åren av Klockbackas historia hade personalen förhoppningar om en positiv utveckling för några ungdomar av tio. Nu menar man att det ibland känns som om det inte kan gå bra för någon av dem. Detta beror också på att målgruppen

har förändrats. "Vi tar emot fler skadade ungdomar idag, hjärnskadade och känslökalla t ex."

4.4 Personal

Trots att man inte har behandling på programmet, kallas personalen för behandlingsassistenter.

Personalen har arbetat med ungdomsvård alltifrån 0 till 30 år. På Klockbacka har man arbetat mellan 1 och 9 år. Några är kvar från 1989 då institutionen startade. Efter de första årens turbulens, då några personer slutade, har personalomsättningen varit mycket låg, nästan obefintlig. Det är sällan någon som slutar idag. Därför nyanställer man inte heller så ofta. Möjligheten att bli anställd går mest via vikariat när någon är sjuk. Personalens bakgrund är inte lika homogen som när institutionen startade. De första kom från tjänster på Kronobergshäktet. Några har kommit från rättspsykiatri, någon från bevakningsföretag och några har varit hantverkare eller egna företagare.

På Klockbacka arbetar enbart män. I början var detta ingen medveten tanke utan det föll sig så. Numera anser man att en blandad personalgrupp skulle komplicera situationen och motverka syftet med placeringen. Eftersom Klockbacka inte är någon behandlingsinstitution är inte heller syftet att ungdomarna skall bearbeta sina tidigare upplevelser under vistelsen på Klockbacka utan snarare få möjlighet att "lugna ner sig" för att kunna ta emot behandling under nästa placering. Personalens erfarenhet är att många av ungdomarna har ett komplicerat eller kulturellt annorlunda förhållande till kvinnor och anser att de provokationer som det innebär att ha kvinnor i personalgruppen också skulle motverka akutplaceringens nedlugnande syfte. På en behandlingsinstitution kan man se att situationen skulle vara annorlunda. Eftersom uppdraget där är ett annat, liksom hotbilden och tempot, tänker man att både män och kvinnor kan behövas.

Just för att man arbetar med våldsbenägna ungdomar känns det också tryggare med bara män i personalgruppen. Utan att värdera menar man att män och kvinnor arbetar olika med våldspåslag. "Man vet att om det händer något så har man alltid fullt stöd av killarna. Det är ingen som backar ur. Det är mer oberäkneligt i en blandad personalgrupp. Många tjejer vill gärna sitta ner och prata i stället." Synen är i linje med den mycket konsekventa och tydliga pedagogik man tillämpar. "Om en elev har gjort någon överträdelse så får han stå för det också och ta konsekvenserna. Då går det inte att gråta en skvätt och så är det glömt. Men sen när det är överspelat så är det överspelat. Det går inte att gå och älta. När det är klart så är det klart."

Det underlättar med kroppslig styrka när man tar emot ungdomar med våldstendenser, eftersom man behöver kunna brottas i vissa lägen. "Flertalet av ungdomarna är i affekt då de kommer och mycket arga. Vi känner det och det går inte alltid att kommunicera på vanligt sätt. Det går varken att prata eller att stå där och skrika." Personalen är fysiskt vältränad. Man tränar också mycket tillsammans med ungdo-

marna. Att personalen är vältränad "kyler ner" många kritiska situationer, eftersom många av ungdomarna har stor respekt för fysisk styrka.

Institutionen har hela tiden haft möjlighet att "handplocka" personal och ny personal har fått god tid på sig att komma in i verksamheten. Ny personal utsätts för en hård granskning av den befintliga personalen innan de tas emot bland personalen. Kraven på personliga egenskaper sätts högt. *"Man måste ha ett stabilt psyke med visst självförtroende och distans till sig själv. Man skall kunna prata med folk eller handskas med 'verbal konflikthantering' om något händer. Det går inte att stå där helt handfallen och inte kunna öppna munnen."*

"Säkerhetstänkandet" behöver vara inbyggt och man behöver kunna ta i folk. *"Det blir farligt om man inte vågar ta i folk. Till slut bygger man in motståndet i sig själv och man kan gå över gränsen när man till slut ändå blir tvungen att ta i någon."*

Man behöver också ha ett visst "bollsinne", vilket betyder att man skall ha förmåga att "känna av" om något är på gång mellan ungdomarna. *"Ungdomarna talar inte om hur de känner sig utan visar med olika signaler som personalen behöver kunna uppfatta."* Det som beskrivs skulle också kunna kallas intuitiv förmåga.

En viss "sorteringsförmåga" behövs, dvs att kunna sortera fram det som är väsentligt i det som händer och sortera bort oviktigt "brus". Det som är viktigt kan behöva bevaras och förmedlas till nästa arbetslag. Det oviktiga får inte stanna kvar och belasta.

Man behöver vara lugn och "färdig med sig själv" eller så "färdigväxt" som en person behöver vara för att fungera vuxet. Med uttrycket menar man inte att man är "färdig" utan snarare vuxen. Man måste också klara av att arbeta under slutna former, eftersom man faktiskt är mer eller mindre inlåst i 48 timmar.

Ledning

I allra första början hade man ingen chef på Klockbacka. All personal var med och arbetade fram rutiner och man röstade om viktiga frågor som man hade olika mening om. Efter röstningen fann man sig i majoritetsbeslutet. Senare blev man ändå tvungen att ha en chef och det har funnits ett par chefer före de två nuvarande. Nu har Klockbacka en föreståndare och en biträdande föreståndare. Båda är rekryterade utifrån. Båda har tagit på sig det ansvar och den makt som finns i rollen. Ändå är inte avståndet till den övriga personalen eller ungdomarna stort. De två föreståndarna delar kontor. Arbetsuppdelningen dem emellan är tydlig och helt prestigelös. Det råder ingen tvekan om vem som är den yttersta chefen. De arbetar i fullt samförstånd, tycker båda att de har roligt tillsammans och kompletterar varandra. De anställdas värdering av de lokala cheferna är genomgående mycket positiv.

Kontakterna mellan Klockbacka och den övergripande ledningen sker via föreståndarna. För personalgruppen förefaller ledningen ovanför Klockbacka som långt borta och anonym.

Makt, medbestämmande, ansvar och samarbete

Medbestämmandet som fanns under den första tiden lever fortfarande kvar trots att man nu har chefer. Personalgruppen har stort inflytande över arbetsinnehållet och tar också stort ansvar för sin uppgift. Man uppfattar ansvaret som lagom. Vill man ha mer ansvar så är det fullt möjligt att resonera sig fram till det. Personalen bestämmer själva vad som behöver göras men kontrollerar med ledningen när det gäller större frågor. Det som man inte får gehör för hör oftast ihop med ekonomin, som uppfattas som allas problem, inte bara ledningens. Varje arbetslag har numera ansvar för en egen kassa.

Man trivs med både arbete, chefer och underlydande. Uppfattningen är att det är en mycket bra arbetsplats. Man väjer inte för konflikter utan anser att det är nyttigt för utvecklingen att ha olika åsikter ibland. Det är nödvändigt att man ständigt är igång och arbetar eller to m strider för att den fortsatta utvecklingen också skall bli bra. Det är grunden till att det fungerar, menar man. Man tycker om att gå till arbetsplatsen. Eftersom man litar på varandra kan man också släppa arbetet när man går hem därifrån.

Personalurval

Personalgruppen är mycket involverad i uttagningen av ny personal. Ny personal väljs ut med inriktning på hur de klarar av arbetet med ungdomarna, hur de kan samarbeta med den befintliga personalen och hur man kan komplettera varandra i arbetslaget. Att man kompletterar varandra resulterar i att var och en direkt vet vad han skall göra om det händer något. Arbetsmoral och ansvarskänsla värderas mycket högt och måste ligga på ungefär samma nivå, annars blir friktionerna mellan ny och gammal personal för stora. Man anser att det är nödvändigt att arbetet flyter jämnt för att man skall kunna ta hand om den svåra målgruppen på ett bra sätt.

Urvalet kan gå till så att en person blir rekommenderad av någon som redan arbetar på Klockbacka. *"Man rekommenderar ju inte någon som man inte vet skulle klara av det här. Man måste ha varit med om lite grann. Det går inte att komma direkt från någon vårdskola t ex."* Om man inte har "växt färdigt" så klarar man sig inte i den provokativa och utmanande miljö som ungdomarna försätter personalen i. Eller man kanske arbetar som sjukvikarie och blir uppskattad i arbetslaget. Någon enstaka har blivit anställd via annons. Man har alltid en provotid eller en provtjänstgöring.

Man skulle med andra ord kunna säga att man anställer med hjälp av personlighetskriterier, där urvalsinstrumentet eller urvalsmallen är den befintliga personalens personligheter. Personligheterna måste fungera ihop och jämförs därför med varandra i avseenden som är väsentliga för arbetet på institutionen. Man skulle kunna sammanfatta de kriterier som används med ordet "personlig lämplighet". Den tilltänkte personen är lämplig om han är "tillräckligt bra" i rollen som "god vuxen" (jämför Winnicotts begrepp "tillräckligt bra mamma", 1986, sid 144–145; Winnicott et al, 1989, sid 44). Personalen behöver inte vara perfekt eller oerhört bra utan "tillräckligt bra".

Man tolererar olikheter och klarar av att komplettera varandra inom arbetslaget, tex när det gäller träningsprestationer eller förmåga till långa samtal med ungdomarna. Det kan tex behövas någon som kan *"rycka fram och tala om hur det skall vara och någon som kan diskutera fram lösningar tex"*. Man tolererar däremot inte större olikheter i ansvar eller arbetsmoral, brister i psykisk stabilitet eller lojalitet mot uppgiften, eftersom man anser att det är grundläggande för att arbetet skall fungera. *"Man upptäcker snabbt när personal kör sitt eget race."*

Denna urvalsmetod fungerar på Klockbacka, eftersom den personal som redan arbetar på institutionen har "växt färdigt". Med en personalgrupp som inte har växt färdigt är urvalsmetoden däremot riskabel, eftersom urvalsinstrumentet eller den norm man då använder inte är tillförlitlig. Det beror på att metoden tenderar att dra till sig personal med liknande psykologiska behov. Om den befintliga personalen på en institution har egna stora psykologiska reparationsbehov (Fyhr, 1995a), tenderar metoden att dra till sig ny personal med egna stora reparationsbehov. Men också ett urvalsförfarande med enbart utbildningskriterier som grund är osäkert eftersom inte heller den garanterar mot personlig olämplighet.

Personalens hållning sinsemellan

Man trivs på Klockbacka och oroar sig inte för att gå dit. Arbetsgrupperna är sammansvetsade. Man har en gemensam uppgift som man arbetar för och man är överens om inriktningen. Om man har olika uppfattning om ett tillvägagångssätt så tar man upp det med arbetskamraten snabbt, men inte under pågående händelse. Först upprätthåller man strukturen, sedan tar man diskussionen. *"Om man inte har samma grundtanke så trivs man inte på arbetsplatsen. En gemensam syn är också grunden för att man skall kunna arbeta med ungdomar som har svåra problem. Man skall känna att personalgruppen är 'färdig med sig själv' och är överens."*

Atmosfären är respektfull, både gentemot den övriga personalen och gentemot ungdomarna. *"Om en arbetskamrat ser att en elev börjar 'gå överstyr' så tänker jag att han ser något som jag inte ser. Då godtar vi övriga det. Här gäller det att se signalerna så tidigt som möjligt. Och den som ser blir trodd. Vi tvivlar inte då. Vi låter inte våra personliga känslor gå ut över det så att vi styr honom till något som blir fel."*

Moralen på arbetsplatsen är grunden för trivseln. Och trivs gör man på Klockbacka. Man litar på varandra och behöver inte ta med sig arbetet hem, eftersom man vet att arbetslaget som löser av inte bara klarar av arbetet utan också utför det. Det skulle bli problem om personalen inte kände delansvar för verksamheten, utan kände att *"det här kan jag sitta av, eftersom jag slutar klockan fem, eller 'det här är inte mitt utan statens grej det här, det är inte vår sak"*. Moralen är sådan att det aldrig är någon som *"springer och gömmer sig"*.

Samma prestigelöshet som jag har noterat hos föreståndarna genomsyrar hela personalgruppen. Det syns knappast några tecken på konkurrens mellan personalen.

Man är medveten om att man själv inte har "hela skalan" av egenskaper eller förmågor som behövs utan man måste komplettera varandra. *"Vi är fyra i arbetslaget så chansen är stor att någon av de andra har det som jag saknar."* Man tävlar inte med varandra och har inte några behov av att vara "bättre" än arbetskamraterna. *"Vi måste stå eniga. Annars får inte killarna den där trygga punkten som de behöver."* Om det någon gång dyker upp prestige- eller konkurrenstendenser mellan arbetskamrater så brukar man kunna lösa det på ett sansat sätt.

Kanske beror den relativa bristen på konkurrens på att man tillåter olikheter och att varje personal är utplockad för att komplettera de övriga i laget. Man har något som de övriga i arbetslaget inte har. Någon är särskilt bra på att prata, en annan på fysisk träning, en tredje på promenader och utflykter osv.

Vad personalen uppskattar mest

Bäst tycker man om kontakten med ungdomarna, att se när elever ändrar attityd och se att det faktiskt går att påverka dem och ge dem någonting. Man tycker om att se hur bra ungdomarna mår av institutionens förhållningssätt.

Arbete med lojala och intresserade arbetskamrater och de närmaste cheferna är lika uppskattat. Likaså ansvaret, friheten och sammanhållningen. Alla har del i ansvaret och alla tar också del i det. Sättet att välja personal och sättet att direkt tackla konflikter bidrar starkt till trivseln. Grunden för trivseln är att det finns en bra moral i personalgruppen, menar man. Det är en arbetsplats som man kan åka till och känna att det är ett bra ställe att komma till. Man jämför med andra arbetsplatser man har varit på, även om jämförelserna inte alltid görs med annan ungdomsvård eller annat vårdarbete.

Arbetsiderna är mycket viktiga. För att det skall fungera med detta arbete måste man känna sina arbetskamrater utan och innan. Schemat underlättar detta. Man vet hur var och en reagerar i krissituationer t.ex. Ansvaret stärks mer i ett schema med långa pass än i ett rullande schema. Den sammanhängande ledigheten, lönen, träningsmöjligheterna och aktiviteterna med ungdomarna uppskattas, liksom den lilla institutionens närhet till både personal och elever.

Det som uppfattas som svårast

Våld och hot om våld är svårt även om man är ovanligt van att hantera våldssituationer. Risk för fysiska skador finns också om man plötsligt måste rycka in utan att vara uppvärmd. Att ständigt vara på sin vakt och ha koll på alla elever är energikrävande. Pressen förstärks när det kommer flera nya elever på samma gång eller när det finns oro i elevgruppen. Fyra personal på sex ungdomar kan då vara för lite.

De två sammanhängande arbetsdagarna är mycket intensiva och man sover lite. Det finns jourverksamhet för vaken jour. Men man kanske inte sover ens när man har helvila, eftersom man gärna sitter och pratar igenom dagen då ungdomarna sover.

Att ta hand om psykiskt sjuka ungdomar uppfattas som svårt. Man har inte lika lätt

att naturligt känna var gränserna skall sättas även om man för den skull inte heller låter psykiskt sjuka ungdomar radera institutionens struktur. Att läsa av stämningar när något är på gång bland ungdomarna tar också mycket energi. *"Man känner oftast när något är på gång men man vet inte vad det är."*

Stöd i arbetet

Det viktigaste stödet har man i arbetslaget och från de närmaste cheferna. Man löser problem genom att prata med varandra. Man kollar med varandra när man har varit tvungen att ta tag i någon tex. *"Tog jag i för hårt eller var det okey?"* Man sitter ofta och pratar länge allihopa när ungdomarna sover. *"Det är skönt att runda av, när dom sover."* Och man löser av varandra när man ser att någon är trött.

Man föredrar att lära sig i det praktiska arbetet och går inte gärna kurser. Trots att man är mycket enig i de grundläggande frågorna och trots att man stöttar varandra mycket finns den kritiska reflektionen. De mycket varierade och nyanserade svaren och diskussionerna från samtliga respondenter under intervjuerna skvallrar om att man har ett aktivt samhällsintresse och en pågående reflekterande diskussion på Klockbacka.

Ett viktigt stöd är också det klara och tydliga uppdraget som skyddas av ledningen. *"Vi har ett regelverk som är glasklart hela vägen."*

Stödet från den övergripande organisationen uppfattas som vagt. Å andra sidan uppskattar man att man har fått utveckla arbetet i fred. Det viktigaste är att den lilla arbetsgruppen fungerar som en enhet så mycket som möjligt, tycker man. Att man inte går över huvudet på varandra tex och att man stöttar varandra när det händer incidenter.

Institutionen har haft några handledare som inte har stannat länge. Ett par handledare kom vid en tid då institutionen inte hade några särskilda problem. Behandlingshandledning har man inte haft, eftersom man inte har haft sådana bekymmer. Institutionen har inte något behandlingsuppdrag och omhändertagandet klarar man själv. Med de alltmer ökande antalet ungdomar som har svåra psykiska problem behöver man däremot stöd av en konsultläkare. Det ökande antalet intagna ungdomar med psykiska störningar gör också omhändertagandet svårare, eftersom det inte är lika enkelt att hämta referenspunkter för sitt handlande inom sig själv när det gäller psykiska problem hos ungdomarna.

Personalens önskemål

Ekonomi borde inte vara så styrande, tycker man. Platserna måste ständigt vara belagda för att ekonomin skall gå ihop. En paus på någon dag i intagningen innan en ny elev tas in kunde behövas som andrum någon gång. Ledningens önskemål är att ha råd att göra någon resa tillsammans med hela personalgruppen som uppskattning och studiemöjlighet. Det viktigaste är annars att personalen är enig, aktiv och stark, menar personalen själv. Att man inte bara låter saker och ting ske. En större öppen-

het för förändringar kan man tänka sig också. Större öppenhet också om hur man mår på arbetsplatsen.

Kommunikationen kan förbättras, både kommunikationen mellan arbetslagen och lite mer om vad som händer utanför, vad som är "på gång". Man har få informationsmöten, en gång i halvåret ungefär. Önskemål finns om mer information och lite tätare möten, kanske två gånger per halvår. Färre antal elever är också ett önskemål även om det inte känns så starkt sedan man nyligen organiserade om dagverksamheten för ungdomarna. Ett noggrannare urval av ungdomar önskar man också, så att ungdomar med klart psykiatriska problem fick en placering med bättre avpassad vård.

En stegvis avtrappad vård efter akutplaceringen vill man också ha så att akuttiden hålls. Kanske också mer lämpliga aktiviteter för ungdomarna, speciellt när akuttiden inte hålls.

4.5 Ungdomarna

Många av ungdomarna har varit på flera institutioner innan de kommer till Klockbacka. Några har varit på Klockbacka tidigare, en och annan flera gånger. De flesta har mycket svåra problem. Ibland placeras ungdomar med psykiska sjukdomar på Klockbacka, trots att de inte kan få den vård de behöver där. Klockbacka klarar visserligen av att ta hand om dessa ungdomar också på grund av att det är så lugnt på institutionen, men man kan inte ge dem den behandling som man känner att de behöver. Man uppfattar det som att tendensen är att ungdomarna har större problem idag än tidigare.

Utbrytningsförsök

Några utbrytningsförsök har gjorts under Klockbackas historia. Det finns ungdomar som har svårt att anpassa sig till rutiner och som hela tiden söker efter möjligheter att rymma. En del av dem är också mycket skickliga i att få igång sina kamrater. Det kan räcka med att det kommer någon ny ungdom eller att någon inte får komma dit han vill efter placeringen på Klockbacka. Negativa besked från sociala myndigheter kan sätta igång utbrytningsförsök. Obestämda besked och utdragen placeringstid kan öka ångesten dramatiskt. En del ungdomar har träffat varandra på andra institutioner och fortsätter en flyktplanering som påbörjades där. Spänningen mellan "nya" 15-åringar och mer "garvade" 20-åringar kan också utlösa utbrytningsförsök.

Arbetslagen försöker ha uppsikt över gruppen och planerar så att inte fyra ångestladdade och flyktbenägna ungdomar är ensamma utan personal i köket eller på gymet t.ex. Man sprider personalen i sådana lägen så att ett par personal alltid är mitt bland ungdomarna. Man håller sig beredd utan att överdriva risken. Man ser detta som ett "säkerhetstänkande", något som man anser nödvändigt i detta arbete.

Ibland är man ensam med ungdomarna, men det händer sällan något då. Man är inte rädd eller visar inte att man är det.

Aktiviteter

De aktiviteter man har räcker för en placeringstid på högst åtta veckor. Om tiden förlängs behövs fler aktiviteter än de man har på Klockbacka idag. Samtidigt skulle idéen med det akuta omhändertagande som man har idag försvinna. Under akuttiden vill man inte tvinga på ungdomarna aktiviteter. Om de skall få en chans att lugna ner sig och tänka igenom sin situation, kan man inte fylla deras tid med aktiviteter, är tanken. De aktiviteter man har består av fysisk träning, utflykter och fotoframkallning t ex. Man spelar också kort, pratar och diskuterar en hel del, städar och lagar mat. Man stegrar och bygger upp aktiviteterna undan för undan och avgör från fall till fall om en elev är mogen att ta ett steg ut ur institutionen. Om en elev stökar till det för sig inom institutionen tar det längre tid för honom att komma ut.

"Alla vill ha en bra och lugn och trygg stämning. Om ungdomarna sköter sig så har man det, annars inte."

Man går ut en och en med ungdomarna. Att gå ut och gå brukar vara bra för kontakten. Men en viss kontakt måste ha etablerats redan innan man börjar gå ut. Utflykterna kan bli flera gånger i veckan. Om placeringen är så kort som två veckor så är eleven mest inne även om det finns möjlighet att gå ut.

Efter fem veckor kan Klockbacka och socialsekreteraren tillsammans börja titta efter vad som kan vara lämpligt efter akutplaceringen.

Eftersom placeringstiden blir längre och längre skulle det kanske behövas något enkelt arbete. Tidigare hade man skola och undervisade i svenska, matematik och samhällskunskap. Men det fungerade inte så bra med flera ungdomar i grupp. En svårighet var tex att ungdomarna inte alltid kunde läsa och inte ville visa upp sin oförmåga i gruppen.

Med de varierade problem som ungdomarna har idag är sex ungdomar för många att ständigt samla i samma grupp. Provokationerna ungdomarna emellan kan bli mycket stora i den starkt heterogena gruppen. Man har helt nyligen försökt lösa problemet genom att dela på gruppen och ha ungdomar på två våningsplan i stället för på ett. Fyra ungdomar finns dagtid på det ena våningsplanet och två på det andra. Därefter byter man när det är lämpligt.

Bemötandet av ungdomarna

"Man måste ge dom här killarna respekt också. Det handlar om gränser och respekt. Oavsett vad en elev har gjort, så är han en människa. Han har inte gjort något mot mig eller mot arbetskamraterna. Man ser ibland när dom skrivs ut att dom har mått bra här och fått en insikt om ett och annat. Det händer att dom kommer tillbaka och hälsar på flera år efteråt också."

På Klockbacka är det de vuxna som bestämmer. Man har anpassat sig efter vad ungdomarna behöver och ger dem det, men i förstärkt form. Man börjar med att arbeta fram en så bra relation som möjligt och sedan brukar resten ge sig efter hand. Klockbackas rykte har ibland skrämt upp ungdomarna så att de är rädda när de kom-

mer. Efter ett tag upptäcker de att det inte är så farligt. Då gör de kanske nya försök att bryta mot reglerna. Efter det andra försöket brukar ungdomarna förstå hur det fungerar. *"Jasså det är så det funkar. Det är dom som bestämmer i alla fall fast dom är schysta."* Efter den insikten brukar de lugna ner sig.

Ungdomarna slåss tills dom får gränser om de inte har fått det tidigare. Därför får de gränser på Klockbacka. *"Det kommer av sig självt att de provar gränserna. Det tar den tid det tar, men det kommer. Man behöver inte provocera fram något. Men bara det att dom märker att det inte är något framtvingat gör att de kan lugna ner sig."*

Om gränssättningen passar i de aktuella situationerna och inte uppfattas som gränssättning för gränssättningens egen skull har den en lugnande verkan. *"När ungdomarnas fasad rämnar och dom upptäcker att dom inte behöver uppehålla den, då kommer deras riktiga sidor fram och då kommer också institutionens styrka fram. Styrkan är att Klockbacka accepterar ungdomarna som både hårda och mjuka."* Och man anpassar institutionens förhållningssätt till båda sidorna. *"Men institutionen får också in ungdomar som inte bara har en fasad utan är 'hårda' helt igenom."*

Institutionen har några få regler. Resten handlar om sunt förnuft. Men de få regler man har är mycket bestämda och förutsägbara. De är heller inte förhandlingsbara. Man ruckade på dem ibland i början, men det fungerade inte. *"Rutinerna är glasklara."* Man har tider med öppna och stängda kök, läggdags osv. Ungdomarna uppfattar reglerna som hårda men rättvisa *"Det gör ingenting att ni är hårda bara ni inte djävlas med oss."* Allt är heller inte blodigt allvar utan det gäller att kunna skämta lite, till och med lite häftigt. *"Det är så man får tillit till varandra. Ungdomarna kommer från sin speciella miljö. Och den kan vara hur olik andra miljöer som helst. Det gäller att hitta just den där tråden."*

Ungdomarna har gått miste om ett stort steg i den normala utvecklingen. De har också gått miste om kunskap om tillvaron och samhället. Fast de nu är i fel ålder, anser man på Klockbacka att man ändå måste börja där. *"Det är ett akut 'stanna-upp-ställe'. De absoluta grunderna ligger i de krav som gör att man kan leva som en människa tillsammans med andra människor. Det behövs tex bestämda besked. Det går inte att lova något som man inte kan stå för. Det skall vara raka rör. Man går rakt på sak när det gäller saker och ting utan att lova något som man inte kan hålla. Det är öppen dialog. Det känns som om man är på jorden. Handgripligt. Ungdomarna har varit med om mycket och många har pratat med dem om allt möjligt. Men man kanske bara har pratat. Även om det behövs i den åldern så är det väl sent att börja då. Akutplaceringen skall vara början till någonting, inte slutet."*

Man är helt enig bland personalen när det gäller bemötandet av ungdomarna. Om åsikterna går isär så stör det inte. Man pratar igenom problemen personalen emellan. Meningen är att om man inte kan stå för vad man tycker och tänker gentemot en arbetskamrat så kan man nog inte stå för det gentemot ungdomarna heller. Då kan det i stället bli så att man lämnar över till andra. *"Man kanske skall gå hem om en*

timme, lovar någonting och åker därifrån. Så gör man inte på Klockbacka. Tvärtom. Man tar tag i det som händer, åtgärdar det och vet att man har de flesta bakom sig. Om någon ungdom tex behöver isoleras så gör man det bara."

Även om man har tagit i och kanske isolerat en ungdom som har varit stökig så finns det inga "hard feelings" gentemot honom efteråt. Man låter sig inte provoceras och blir inte sur, sårad eller förnärad av ungdomarnas beteende. Man kan mycket väl sitta och spela kort med honom en stund efteråt.

Man uppehåller nödvändiga gränser mellan yrkesjaget och det personliga jaget. *"Man får engagera sig men med lite distans. Man behöver ha en gräns själv så att man kan arbeta på stället år efter år och ändå fungera. Det skall fungera så att privatlivet får en chans också. Man bibehåller den lilla marginalen för att bibehålla sin styrka. Man ger inte 100% av sig själv."*

Man fungerar som en "god vuxen" eller som en "föräldraersättare". *"Man får agera farsa. De flesta av dem har ingen. Man får vara bestämd och hålla gränser."* Ofta har man också sina egna barn för ögonen, som en referens. Man vill ge nånting, men det är svårt att uttrycka precis vad det är man vill ge. Det är nånting som ungdomarna inte har fått. *"Dom här tillfällena man får ibland till ett snack. Och man märker att vissa killar tyr sig till en mer. Man skall på nåt sätt försöka styra upp dem och tala om för dem ungefär hur det funkar eller försöka få dom att förstå nånting av hur det funkar. Lägga ner gamla värderingar och kanske så ett frö till något nytt som kan vara positivt. Vara förebild och ledare, pålitlig och trygg."*

Bilden man har av sig själv som personal på Klockbacka stämmer inte alls med den bild som man tror att omvärlden har eller har haft. Tvärtom, man uppskattar närheten till ungdomarna och är inte rädd för den. *"Vi är ju väldigt snälla här. Det var därför vi slutade uppe på häktet för att man var trött på att låsa in, speciellt killar som bara blev yngre och yngre och det inte fanns någon vård för. Det var därför vi slutade. Det är nog få ställen som umgås så mycket med ungdomarna som vi. Dom trivs väldigt bra större delen. Dom behöver inte jobba med sig själva hela tiden utan kan stänga av en tid också."*

Klockbacka möter tidiga utvecklingsbehov

Det sägs ibland att de första åren i en människas liv är de allra viktigaste för den fortsatta utvecklingen till självständiga, harmoniska vuxna personer som kan arbeta, ha goda relationer med andra och njuta av livet. Det ligger något viktigt i tanken.

De goda upplevelserna, som man har med sig från sin uppväxt, stannar kvar som ett gott kapital, som man kan hämta styrka ur senare i livet.

De dåliga upplevelserna bär man också med sig, men inte som något kapital utan snarare som brister eller tomrum i psyket. Dessa stannar kvar som "bubblor" (se Fyhr, 1995a och Figur 1, sid 43) i personligheten och ligger på samma plats i utvecklingen där de först bildades. "Bubblorna" är förknippade med en stark medveten eller omedveten längtan efter att fylla tomrummet eller reparera bristen och pockar

hela tiden på att fyllas eller repareras. Och psyket ger aldrig upp. Det kan vänta i årtionden på ett tillfälle för reparation. "Bubblan" är inte alltid synlig för personen själv, eftersom den kan vara gömd och inkapslad av skydd. Men finns den där, så kan den dyka upp som en överraskande och okontrollerad reaktion när man minst anar det.

Känsliga utvecklingsperioder

Mycket nyanserad och ingående kunskap om barns utveckling har utvecklats sedan Freud (1976) och Erikson (1969a, 1969b) utvecklade sina teorier om barnets utvecklingsfaser eller perioder, vilka kan ses som relativt grova beskrivningar sett med dagens mer utvecklade kunskap. Deras modeller ger emellertid en överskådlig bild som kan användas för att förstå hur ett barns upplevelser under de första åren senare kan påverka tonåringens beteende. Eriksons och Freuds utvecklingsfaser eller perioder har ungefär samma åldersindelning. Freud har koncentrerat sig på den inre motorn i processerna, där psykisk energi riktar sig åt bestämda håll beroende på vilken utvecklingsfas barnet befinner sig i. Erikson kompletterade teorin med att tillföra det sociala samspelets betydelse för utvecklingen. Enligt honom har barnet en uppgift att lösa i varje period och den skall lösas i samspel med de viktigaste personerna i barnets omgivning. Avgörande för en positiv lösning är att barnet får de behov som finns i varje period tillfredsställda. Uppgifterna kan få en positiv lösning (tex grundläggande tillit) eller en negativ lösning (tex grundläggande misstro).

I Figur 1 (sid 43) har jag smält samman de båda teorierna för att få med både den inre motorn, dvs den psykiska energin och det sociala samspelet.

Om man tänker som Freud och Erikson, utgår man ifrån att barn utvecklas i sk "känsliga" perioder. Man tänker då att det finns en förutbestämd grundplan eller ett slags schema, där varje del i utvecklingen har sin speciella, viktiga tid då just den delen utvecklas som allra mest. Alla delar smälter sedan samman och fungerar som en helhet. I det här sammanhanget sker den stora sammansmältningen i tonåren. De tidigare utvecklade personlighetsdelarna smälter då samman till en identitet som den unga vuxna tar med sig in i vuxenlivet.

När en känslig period startar, sätter den del av personligheten som är i tur att börja utvecklas i gång att utvecklas snabbare än någonsin förr eller senare. Det är som om perioderna ligger och väntar på sin tur. De sätter full fart när perioden startar och saktar farten när en ny period tar vid.

Den del av personligheten som är inne i en känslig period är samtidigt mer känslig för påverkan från omgivningen än någonsin förr eller senare. Och detta gäller både positiv och negativ påverkan. Skadlig påverkan gör alltså mer skada på den del av personligheten som är inne i en känslig period än på andra delar av personligheten och positiv påverkan gör mer nytta där än både före och efter perioden. Under en känslig period fylls alltså de behov som är aktuella betydligt mer koncentrerat och under kortare tid än vid andra tidpunkter.

Om barnet inte får det som är viktigt just under en känslig period så kan det vara svårt, och ibland är det inte ens möjligt, att kompensera behovet senare. Det behov som kan ta två år att fylla under en känslig period i utvecklingen tar kanske fem, tio eller femton år eller mer om man försöker fylla det under "fel" tid. Vill man ge ett barn så goda förutsättningar som möjligt i ett visst avseende, så har man alltså sin stora chans under den tid då denna del av personligheten utvecklas som allra snabbast, dvs under den aktuella känsliga perioden. Här gäller verkligen talesättet att var sak har sin tid.

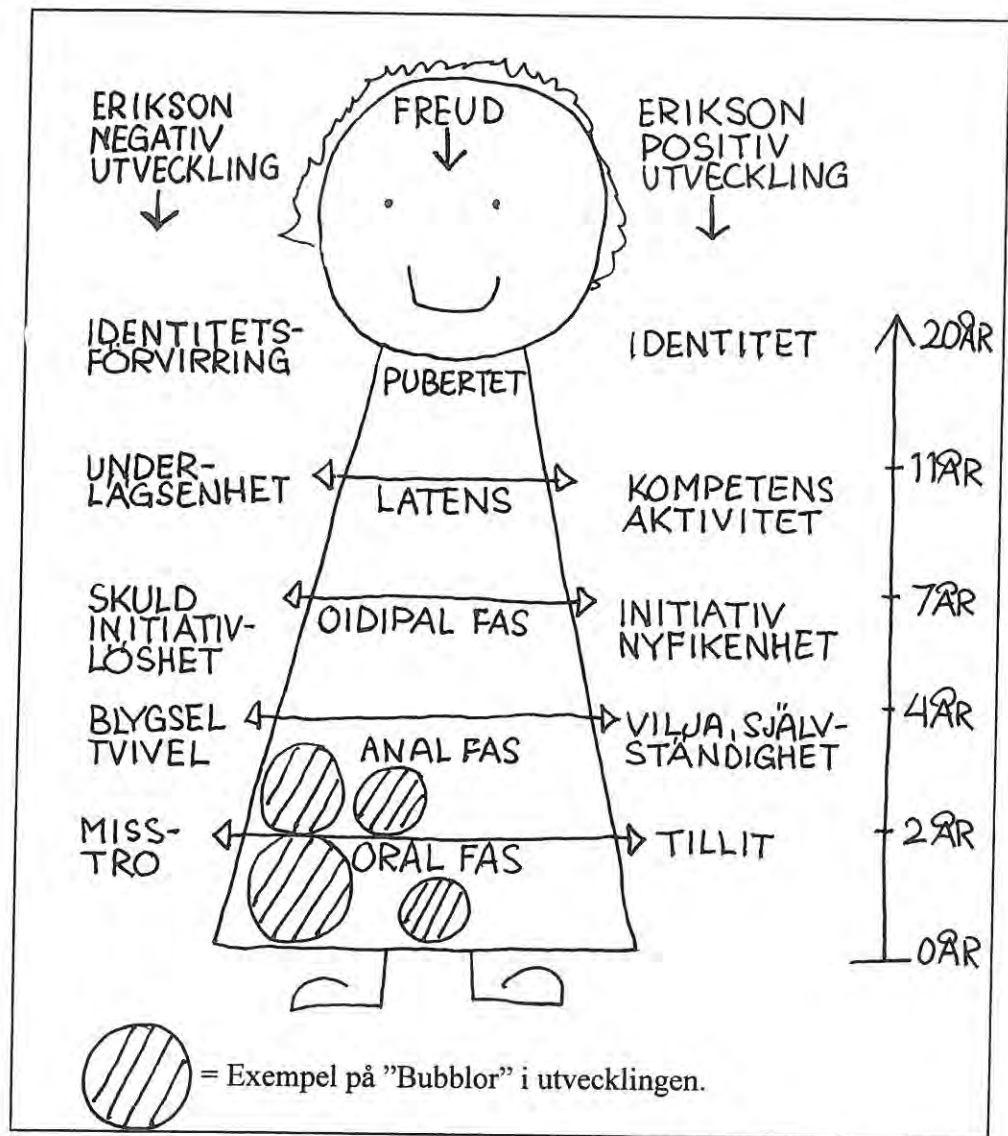
Barnet går igenom den ena intensiva känsliga perioden efter den andra ända till vuxen ålder. Varje känslig period kommer i en bestämd ordning och perioderna väntar inte på att starta tills föregående period är fylld. Även om en period innehåller många tomrum (bubblor) startar nästa period ungefär vid den ålder som schemat säger.

Även om de senare perioderna också har stor betydelse är det den allra första perioden, då barnet enligt Erikson grundlägger sin trygghet, som har mest betydelse för den fortsatta utvecklingen. Nästa period är näst viktigast och så vidare. Den trygghet som det handlar om här är inte sådan trygghet som barn skaffar sig genom att utveckla färdigheter. Detta är en trygghet som barnet *får* genom omgivningens sätt att handskas med barnet. Här handlar tryggheten om att fylla grundläggande fysiska och psykiska behov, inte att göra barnet duktigt, även om också färdigheter ger trygghet på sitt sätt.

Alla barn behöver trygghet hur gamla de än är. Men tryggheten har olika innebörd vid olika åldrar. I den första perioden grundläggs barnets trygghet och tillit till omvärlden. Om man vill att barnet skall bli en trygg individ som vuxen som kan se positivt på sig själv och andra människor, måste barnet få den typ av trygghet som det behöver just där under den period då barnet är som mest känsligt för trygghetspåverkan. Om man försöker sätta in detta slag av trygghet fem år senare i stället så har det inte alls samma effekt, eftersom barnet då behöver trygghet av något annat slag. Omvänt, om barnet upplever otrygghet under den här perioden så gör det större skada på barnets förmåga att känna trygghet än om otryggheten kommer under en period då någon annan del av personligheten är inne i en känslig period.

Om den första periodens uppgift löses positivt får barnet ett slags positiva glasögon som det betraktar världen igenom. Med hjälp av dem kan barnet (och senare den vuxna personen) tolka människor, situationer och händelser som om omvärlden vill barnet väl. Om den första periodens uppgift löses negativt blir glasögonen i stället negativa och barnet tolkar andra människors motiv och handlingar med misstänksamhet.

För att barnet skall få en känsla av att omvärlden är god och vill barnet väl behöver det till att börja med god fysisk omvårdnad. Det ger man när man vårdar alla situationer som har med fysisk omvårdnad att göra, dvs mat, sömn, värme, ljud, tystnad osv. Barnet behöver försees med rätt sorts vård och rätt mängd vid rätt tid när det



Figur 1: Freuds och Eriksons utvecklingsfaser sammansmälta till en utvecklingspsykologisk bild som visar "bubblor" i utvecklingen.

gäller detta och även fysisk kontakt och stimulans osv. Att få sina behov mötta med en viss "precision i givandet" känns tryggt för det lilla barnet som grundlägger sin tillit till omvärlden.

Men det räcker inte med fysisk omvårdnad. Trygghet innebär också psykisk omvårdnad som i den här perioden betyder kontinuitet beträffande personer, rutiner, saker och platser. Viktigt för kontinuiteten är också ritualer och symboler.

Därefter följer andra känsliga perioder i tur och ordning med olika innehåll och

olika uppgifter att lösa. Men att de kritiska perioderna finns förklarar inte varför de första åren i barnets liv är så viktiga.

Perioderna bygger på varandra

De första åren är särskilt viktiga eftersom perioderna bygger på varandra. Nästa period väntar inte tills föregående period är fylld med goda erfarenheter. Den startar när åldern är inne vare sig det finns något i föregående period eller ej. Om behovet under en tidigare period fylls, så har nästa period större chans att också fyllas.

Om behovet däremot inte fylls, så uppstår en brist (en bubbla). Bristen leder till att det goda som barnet får i nästa period inte får "fäste", trots att omvärlden den här gången kanske har tillräckligt med resurser för att fylla den nya perioden med allt som behövs där. Det beror på att nästa period inte har någon fast grund att bygga på när den föregående perioden är fylld med bubblor. Den påfylld barnet får här "ramlar därför igenom" ner till föregående period där den inte gör någon nytta, eftersom behovet där var annorlunda. Det barn som har många bubblor kvar från föregående period är fortfarande inriktat på att fylla det tidigare, mer grundläggande och därför dominerande behovet först, eftersom psyket arbetar systematiskt för att fylla behoven i tur och ordning nerifrån i utvecklingen.

Den nya bristen släpar med till nästa period tillsammans med brister från den första perioden. Bristen släpar därför med från period till period och samlar på sig nya brister hela vägen upp i utvecklingen. Ju tidigare en brist uppstår desto fler områden av personligheten påverkas alltså. Om den första stora bristen kommer senare i utvecklingen påverkar den bara en mindre del av personligheten. Detta förklarar varför de första åren har så stor betydelse också för den senare utvecklingen.

En tonåring som har stora behov kvar från den första perioden inriktar sig i första hand på att fylla sina trygghets- och beroendebest.

I tonåren görs ett spontant reparationsförsök

Men innan alla utvecklingsperioder smälter samman till en identitet i tonåren kan något hända. Ett spontant försök till läkning av tidigare perioder sätts igång om omgivningen tillåter det. Alla brister som har funnits i de tidigare utvecklingsperioderna dyker upp igen och spelas nu upp för andra gången. Det är ett spontant, intensivt, ibland förtvivlat försök att reparera det som tidigare gått snett eller inte var färdigt. Därför kan en tonåring bete sig precis som en tvååring eller en treåring eller femåring osv mitt i sin kamp att forma en egen identitet och ta på sig vuxenprivilegier.

Plötsligt kan den vuxne stå och käfta med en tvååring – fast hon tror att det är en femtonåring hon pratar med. Eftersom känslor i den här situationen inte har någon tidsuppfattning, kan också 15-åringen just då känna sig precis som den tvååringen han var då bristen uppstod. Psyket, som är inställt på att reparera, måste aktivera och spela upp de tidiga känslorna igen för att kunna utföra reparationen. Om det finns avse-

värda tomrum eller bubblor kvar i de tidigare perioderna, gör psyket genom denna manöver ett försök att reparera skadorna eller fylla behoven för att smälta samman så hela personlighetsdelar som möjligt till en identitet.

Det här betyder att vuxna får en andra chans att hjälpa barnet. En chans att ge tonåringen just det som han inte fick tidigare när han var två eller tre år tex. Så när en tonåring spelar ut sitt register så kanske han i den stunden inte alls är en tonåring utan en tvååring som på sitt speciella sätt försöker visa vad som gick snett tidigare och på ett omedvetet och dolt sätt ber de vuxna om hjälp. Men det är svårt att hjälpa en "ett-årig" femtonåring som har så starka beroendebestånd att en intensiv gemenskap med andra känns så viktig att det har mindre betydelse att den typen av gemenskap kanske förstör tonåringens eget liv. Det kan också vara svårt att hjälpa en tonårig "två-åring" som måste protestera på ett allt kraftfullare sätt i ett desperat försök att äntligen få gränser att pröva sig emot.

Klockbacka möter behoven i den andra utvecklingsperioden

Det förhållningssätt som har arbetats fram på Klockbacka stämmer framför allt överens med de behov som små barn har då de är inne i den andra utvecklingsperioden, dvs då de utvecklar sin vilja, hittar sina jaggränser och lär sig att stå ut med auktoriteter och gränser. Förhållningssättet, som har växt fram på Klockbacka som en anpassning till ungdomarnas behov, verkar nästan taget ur Eriksons utvecklingsmodell från den andra fasen i utvecklingen.

Under den andra känsliga perioden skall barnet ta ett ordentligt steg för att bli självständigt. Det skall utforska sitt inre och granska hur farliga känslorna är. Barnet vet inte vad det är för farliga krafter som är gömda inombords. Det vågar kanske inte ge sig ut på upptäcktsfärden om de vuxna inte klarar av att hålla gränserna och kan ta över ansvaret om det skulle behövas. För att vara säker på att de vuxna håller måttet måste barnet pröva om gränserna håller. För att klara den uppgiften behöver de vuxna sätta gränser som barnet kan stängas emot. Och gränserna måste hålla, annars tar den inre upptäcktsfärden slut. Barnet behöver också möjligheter att fatta beslut i mindre frågor så att det får öva sin vilja.

Man är inte född med inre gränser. Och man kan inte bygga in gränser i sig själv om man inte får dem utifrån först. Det är här Klockbacka i första hand möter ungdomarnas utvecklingsbrister. Institutionen ger också den fysiska trygghet och förutsägbarhet som behövs i den första perioden. Däremot är vistelsen för kort för att ungdomarnas behov av kontinuitet i den första perioden skall kunna fyllas. Inte heller gränssättningen har möjlighet att bli "färdig" efter åtta veckor. Men den har möjlighet att bli så färdig som Klockbackas målsättning säger att den skall vara, nämligen att ungdomen har "lugnat ner sig" så mycket att han kan tas emot i en öppnare vårdform där behandling kan utföras.

Behov från senare utvecklingsperioder, tex att klara av att arbeta och vänta på måluppfyllelse eller visst socialt beteende är lättare för institutioner att tillfredsstäl-

la än de tidiga grundläggande behoven. Problemet är att tidiga behov som inte är någorlunda mättade tenderar att slå ut färdigheter som hör hemma senare i utvecklingen, när inre tryck och yttre frestelser blir stora. Institutioners möjlighet att påverka ungdomarna positivt och med ett varaktigare resultat borde därför öka om institutionen bygger in viss behovstillfredsställelse rörande behoven i de två tidigaste perioderna i sina rutiner, t ex kontinuitet och gränser.

5 De tre problemområdena

5.1 Privilegier

De privilegier som finns på Klockbacka stöder uppdraget. Det anses som ett privilegium bland personalen att få arbeta inom detta område. Det anses också som ett privilegium att få arbeta med seriösa arbetskamrater och att trivas. Trivseln och arbetskamraterna värderas också högre än andra privilegier. De övriga privilegier som man uppfattar som viktiga är schemat och sättet att välja personal. Men även friheten under ansvar och medbestämmandet ses som ett privilegium. Den lilla institutionens närhet till elever och personal och möjlighet att påverka institutionens utveckling ses också som privilegier.

Trots att privilegierna uppfattas som ovanliga och stora är de inte så stora att de skulle kunna förmå någon att stanna på detta arbete om man inte trivdes med att arbeta med ungdomarna, menar man.

5.2 Konkurrerande kunskapstraditioner/kulturer

Inga allvarliga konkurrerande kunskapstraditioner eller kulturer (i Fyhr, 1995a, sid 100–122) har framträtt på Klockbacka. Jämför institutionen "Agata" (ibid) där två teoribaserade kulturer kämpade mot varandra. Den dominerande kunskapen på Klockbacka är av samma art och bygger på "god vuxen"-grund, dvs det är mogna, stabila människor som arbetar med att ge koncentrerad föräldraersättning framför allt på den utvecklingsnivå där ungdomarna har sina dominerande kvarvarande behov.

En av de bidragande faktorerna till denna utveckling var att verksamheten startade i stor samstämmighet med en önskan att bygga upp en fungerande vård tillsammans med personer som hade liknande syn och liknande kunskapsgrund. Sättet att välja ny personal, i kombination med de relativt stängda institutionsgränserna har sedan skyddat den gemensamma typen av kunskap tillräckligt länge för att institutionens identitet skulle kunna växa fram och bli stabil (jfr institutionen "Botvid" i Fyhr, 1995a, sid 98–99). Jämför också Stapley (1996) som hävdar att institutioner, precis som människor, behöver grundläggande trygghet (basic trust, Erikson, 1969) för att kunna utveckla en identitet.

De stängda gränserna räddade också institutionens och yrkesrollens identitet som "god vuxen" föräldraersättare från att krossas av den teoretiska utbildningsexplosion som tog fart på denna typ av institutioner under 1980-talet (se tex institutionerna "Dojan" och "Campus" i Fyhr, 1995a, sid 91–97).

De "föräldraersättare" som arbetade på HVB-institutionerna arbetade före den intensiva satsningen på kurser i behandling i första hand i rollen som "goda vuxna",

dvs de var mogna, stabila människor som använde egen praktisk erfarenhet, sunt förnuft, gott omdöme och intuition i arbetet med ungdomarna. När de sedan i snabb takt började lära sig professionella psykoterapeutiska tekniker så hände något med föräldraersättarna som tidigare hade varit trygga i sin "god vuxen"-identitet. De gick behandlingskurser och tog ett kliv över till en professionell roll som använde professionella tekniker, utan att ha tillräckliga utbildningsmässiga grunder som kunde stötta och bära upp den kompetens som de professionella teknikerna vilar på. På dessa institutioner uppstod därför en klyfta mellan personalens utbildningsmässiga förutsättningar och de utbildningskrav som ställs på de teoribaserade, professionella tekniker för diagnostik och behandling som började användas.

Den studie, som ledde fram till beskrivningen av "icke-professionella institutioner" (Fyhr, 1995a), visade att när statusfyllda teoribaserade tekniker i snabb takt placerades ovanpå den alltmer nedvärderade "god vuxen"-grunden, fick teknikerna inget stadigt fäste utan "flöt", eftersom den nya, teoretiska kunskapen inte hade någon art-egen grund att prövas emot. De professionella teknikerna, som var starkare än de ideologigrundade, praktiskt erfarenhetsbaserade förhållningssätten, blev inte pålitliga utan art-egen grund.

Inte heller de kraftfulla teoribaserade metoderna blev pålitliga, eftersom de saknade tillräcklig teoretisk grund hos behandlingsassistenterna. Den nya behandlingstekniken drev föräldraersättarna bort från sin tidigare säkerhet i rollen som föräldraersättare – mot osäkerhet i rollen som föräldraersättare trots att de hade tillgång till nya, ytligt pålagda tekniker – fram till teknisk skicklighet och skenbar säkerhet utan fast grund. Någon reell säkerhet utvecklades inte om inte behandlingsassistenten skaffade sig de grunder som krävs för att teknikerna skall kunna användas så flexibelt att de tillåter avvikelser när situationer i verkligheten kräver det, dvs den fullständiga utbildning som teknikerna vilar på.

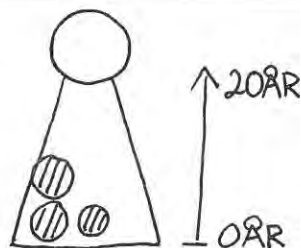
Samtidigt som institutionerna tog över teoribaserade tekniker, som de inte hade tillräckliga grunder för, miste de också sin tidigare säkra identitet som familjeinstitutioner som arbetade med "god vuxen"-grund. Den nya teoretiska kunskapen blev inte den förstärkning av yrkesidentiteten som var meningen, utan störde snarare det tidigare säkra, intuitiva handlandet. Den begränsade teoretiska kunskapen, som vilade på osäker grund hos föräldraersättarna, räckte inte heller för att ge professionell säkerhet. Resultatet blev professionell osäkerhet eller skenbar säkerhet.

I stället för att som tidigare arbeta intuitivt säkert, men professionellt osäkert, tappade sådana institutioner den gamla grunden och arbetade därefter både intuitivt och professionellt osäkert. Institutionen vann inte på det teoretiska tillskottet utan förlorade. Slutsatsen blir att mer teoretisk kunskap inte i alla lägen ger högre praktisk kompetens och att olika typer av kunskap inte kan blandas hur som helst.

5.3 Organisationens psykologiska reparationsbehov

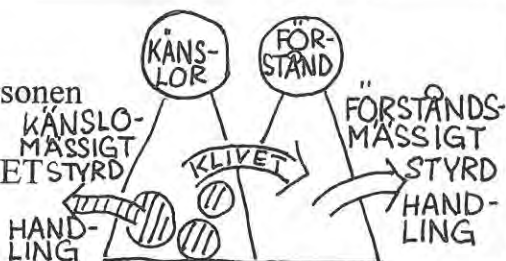
Klockbackas medvetna satsning att enbart anställa personer som har "växt färdigt"

Människan bär på psykologiska
brister eller tomrum från barndomen
- BUBBLOR - i sin personlighet
Bubblorna längtar efter att repareras
eller fyllas



Bubblorna hindrar yrkespersonen
från att ta det

PROFESSIONELLA KLIVET



På en vårdinstitution samlas
individernas bubblor i ett
gemensamt psykologiskt
REPARATIONSBEHOV



Reparationsbehovet kan styra
institutionens verksamhet
bort från uppdraget - och för-
vandla institutionen till en

ICKE-PROFESSIONELL
INSTITUTION

- som i skydd av vårdupp-
draget - i hög grad - arbetar
med egen inre psykologisk
reparation

Figur 2: Sammandrag av utvecklingen till "Icke-professionella" institutioner.

är förmodligen en av huvudorsakerna till att primitiva reparationsbehov hos persona-
len inte får möjlighet att utvecklas på Klockbacka.

Människan bär på psykologiska brister eller tomrum från barndomen (se Fig. 1,

sid 43 om bubblor). Bristerna, i form av öppna svårigheter eller skyddade tomrum i psyket, är kopplade till en stark medveten eller omedveten längtan efter att fylla eller reparera bristerna. Människan söker därför ständigt medvetet eller omedvetet efter möjliga situationer och platser för att reparera brister eller fylla tidigare ofyllda behov. Vissa arbetsplatser väcker lättare tidiga brister till liv än andra.

Det förefaller som om tidigt utvecklade känslor och behov känner igen varandra och stöter bort alltför främmande inslag medan de välkomnar liknande känslor (jfr Menzies Lyth, 1988 om sociala försvar). Detta kan leda till att individen "fastnar" i egna behov (dvs i bubblor), som hindrar yrkespersonen från att ta det "professionella klivet" (Fyhr, 1995a, sid 135–136. Se också Fig. 2, sid 49) över från känslomässigt styrda handlingar till förståndsmässigt eller yrkesmässigt styrda handlingar.

När en person går in i en arbetsuppgift har hon inte bara med sig sin yrkesidentitet utan hela sin personlighet. I ett vårdyrke använder hon också personligheten som ett arbetsinstrument (se Tähkä, 1984). Behandlingsassistenten använder (medvetet eller omedvetet) sina känslor som ett diagnostiskt instrument för att avläsa och tolka händelser, situationer och stämningar. I kontakten med andra människor behöver därför de känslomässiga delarna i personligheten vara tillgängliga och inte omringade av alltför starka skydd.

Men öppenheten, som kan resultera i att de egna känslorna lättare aktiveras, kan också medföra att personen häftar kvar i de aktiverade känslorna. Detta kan hindra personen att ta steget över till yrkesidentiteten, dvs att ta "det professionella klivet" över till det medvetna förståndet. Känslan och reparationsbehovet håller personen kvar i en omogen del av personligheten.

På en vårdinstitution samlas individernas tidiga, obearbetade brister (bubblor) i ett gemensamt "reparationsbehov" i ett omedvetet enskilt och gemensamt försök att reparera bristerna. I institutionens samlade mängd av reparationsbehov finns därför inte bara ungdomarnas förutsedda behov, utan också en okänd mängd behov som tillhör personalen och också längtar efter att repareras.

Reparationsbehovet kan styra institutionens verksamhet bort från vårduppdraget och förvandla institutionen till en "Icke-professionell institution" som i skydd av det officiella vårduppdraget arbetar med egen inre psykologisk reparation.

5.4 Planerade hinder för destruktiva processer

Destruktiva processer utvecklas i alla typer av institutioner som vårdar människor. Där finns målgruppens kända och förväntade reparationsbehov, som producerar förutsägbara processer (jfr Obholzer, 1987) och personalens mer okända mått av reparationsbehov som också kan starta och underhålla destruktiva, regressiva processer.

Om institutionen inte har tillräckligt effektiva, inbyggda hinder som är starka nog att hålla processerna inom avgränsade områden, kan innehållet läcka ut i hela institutionen och konkurrera ut huvuduppgiften.

Kernberg (1985, sid 42) skriver i "*Regression in Organizational Leadership*" att

ju mer en grupp arbetar direkt med patienterna, desto mer kommer patienternas konflikter att direkt påverka utvecklingen av regressiva grupprocesser bland personalen och i hela patient/personalgruppen. Ju närmare personalgruppen står den slutliga beslutsfattande funktionen, desto mer kommer också konflikter hos ledare och organisationsstruktur att dominera. Han anser att det är påfallande hur konflikter som påverkar hela organisationen reflekteras i grupprocesser på alla nivåer.

Ju tyngre och mer omoget reparationsbehov som finns inne i institutionen, desto effektivare hinder behöver institutionen ha för att den skall kunna hantera reparationsbehovet och arbeta med sitt uppdrag. Trots att processerna kan vara relativt osynliga på ytan, kan de ändå vara så kraftfulla att de styr institutionens verksamhet och utveckling bort från uppdraget.

För att destruktiva processer inte skall få möjlighet att utvecklas ohämmat, behöver planerade hinder som tar hand om reparationsbehoven på ett tidigt stadium byggas in på olika platser i institutionens struktur. Till planerade hinder hör t ex:

- att de personalprivilegier som finns är motiverade av och anpassade till institutionens uppdrag
- att personal på alla nivåer väljs ut med personlighetspsykologiska kriterier
- att institutionen har en inre struktur som är utformad för att skydda uppdraget, ömtåliga konstruktiva processer och för att motverka destruktiva processer
- att det finns en medveten koppling mellan institutionens uppdrag, målgruppens huvudsakliga problem, placeringstidens längd, institutionens behandlingsmetoder och institutionens målsättning
- att ansvariga har kunskap om vilken typ av ångestreaktioner som kan förväntas av målgruppen och beredskap för oväntade reaktioner
- att institutionen har rutiner som bygger på uppdraget och realistiska målsättningar
- att institutionens handledning bedrivs i linje med uppdraget
- att institutionen har oberoende, sakkunnig tillsyn (t ex Socialstyrelsen, länsstyrelsen osv), att dessa myndigheter har adekvata bedömningsinstrument och utför sina uppdrag.

Klockbacka kan sägas ha väl integrerade, i praktiken fungerande, planerade hinder för destruktiva institutionsprocesser även om det råder stark tveksamhet om tillsynsmyndigheternas insatser. Klockbackas rutiner för ledning, administration, information, personalurval och omhändertagande av målgruppen samverkar för att för-

hindra att destruktiva processer, som utgår från ungdomar med mycket kvalificerat vårdbehov, sprids vidare inom institutionen.

Rutinerna motverkar också destruktiva processer som kan ha sitt ursprung bland personalen. Men detta är mer sårbart, eftersom dagens metod att välja personal, vilken bygger på personlig lämplighet och idag har en urvalsnorm som motverkar destruktiva processer, är sårbar i första hand beträffande tillsättning av föreståndare, eftersom denna uppgift ligger utanför institutionen. Sammantaget kan institutionens egna rutiner och kultur idag ses som förebyggande beträffande destruktiva institutionsprocesser. Förhållandet kan emellertid snabbt förändras om någon av de avgörande rutinerna sätts ur spel.

6 Varför kan Klockbacka ses som en fungerande akut-institution?

6.1 Alla institutionens delar samverkar med uppdraget

Det som framför allt gör att Klockbacka fungerar i enlighet med sitt uppdrag, trots den extremt tunga målgruppen, är att institutionen fungerar i samtliga avgörande frågor. Det finns balans i institutionen och den är väl integrerad. Klockbacka har inga svaga länkar på kritiska ställen. Om någon länk försvagas kan bilden naturligtvis förändras på mycket kort tid.

Den allra viktigaste förutsättningen, som i sig själv inte är nog, men är grundförutsättning för reparativt arbete med ungdomar, är kanske att Klockbacka har personal som har "vuxit upp". Institutionen visar därför inte upp de annars mycket vanliga olösta beroendeböven, från den första utvecklingsperioden (Freud, 1976; Erikson, 1969a, 1969b) eller olösta auktoritetskonflikter, från den andra utvecklingsperioden (Freud, 1976; Erikson, 1969a, 1969b), bland personalen. Dessa behov syns enbart hos ungdomarna och hanteras av personalen med hjälp av väl genomarbetade rutiner så att problemen inte kan spridas vidare inom institutionen. Dvs Klockbacka visar inte upp några större psykologiska reparationsbehov (Fyhr, 1995a) som tillåts flyta omkring okontrollerat.

Institutionen startade utan sådana behov bland personalen och har fortsatt att hålla institutionen fri från dem med hjälp av det konsekventa sättet att välja personal utifrån kriteriet "personlig lämplighet". Sättet att välja personal stöder en stark och integrerad kultur och motverkar inflöde av personal som inte är personligt lämpliga för just denna typ av arbete.

Klockbacka har en ledning som har den övriga personalens förtroende. Även ledningen har "vuxit upp". Ledningen har många års erfarenhet av institutionsarbete på olika nivåer. Men mer betydelsefullt är att både institutionschef och biträdande tar på sig den auktoritet som finns i rollen och tillåter lagom ansvar och medbestämmande.

En annan grundläggande förutsättning, som bygger på den föregående, är att institutionen har ett klart regelverk med tydliga och realistiska mål. Eftersom personalen har "vuxit upp", är de kapabla att arbeta mot samma mål och finna sig i demokratiska regler när det gäller förändring av rutiner. Man behöver inte lägga ner energi på att reda ut problem bland personalen utan lägger energin på att utföra arbetsuppgifterna väl och förbättra rutinerna. Samstämmigheten inom personalgruppen lugnar ner målgruppen och bidrar till att ungdomarna inte behöver göra många försök att röra upp personalgruppen innan de ger upp och rättar sig efter de regler som finns.

Det finns inga konkurrerande kunskapstraditioner eller kulturer som stör på Klockbacka. De som finns lockar snarare till diskussion och utveckling. Personalen

är påfallande olika som personligheter, de kommer från olika arbetsmiljöer och har olika kulturer med sig. Men olikheterna kommer inte i konflikt, eftersom ingen av personalen står för någon annorlunda kunskapstradition i arbetet med ungdomarna. Samtliga arbetar med sin egen personlighet i rollen "goda vuxna" som dominerande instrument och den teoretiska kunskap man har om ungdomar konkurrerar inte med "god vuxen"-kunskapen.

Trots att kunskapsbasen är densamma och allt arbete koncentrerar sig mot samma mål har utvecklingen inte stannat av. Man arbetar åt samma håll som tidigare, eftersom uppdraget och målgruppen är desamma, men medlen att nå målet ifrågasätts och granskas ständigt. Både enskilda handlingar och rutiner i stort granskas, men inte under pågående händelse utan efteråt, till stor del i de långa nattliga samtalen. Rutiner som "skaver", tex rutinen att ha alla sex ungdomar samlade på samma våningsplan ifrågasätts, provas, utvärderas och ändras som resultat av en ständigt pågående reflektion och diskussion.

Institutionens privilegier, där man räknar schemat och sättet att välja personal som de viktigaste, stöder institutionens uppdrag. Klockbackas rutiner är realistiskt anpassade efter målgruppens behov, uppdragets krav, placeringens längd, när den inte förlängs, och människors begränsningar i uppgiften som instrument.

Klockbacka kan ses som en "familjeinstitution" så som denna definieras i min tidigare studie (Fyhr, 1995a, sid 152), dvs institutionen arbetar i den historiska traditionen med den traditionella familjens verksamma fostringsmöjligheter, omformat till en professionellt organiserad verksamhet.

6.2 Historien är betydelsefull

Kanske har Klockbackas historia sin del i utvecklingen. Institutionen startades av en grupp mycket engagerade personer som ville göra något mer än enbart låsa in ungdomar. Man ville påverka dem och ändra deras attityder. Den möjligheten skaffade man sig när man startade Klockbacka. Samtidigt hade man med sig sin erfarenhet av gränssättning av extremt slag. Man hade erfarenhet av våldsproblematiken och var van vid "säkerhetstänkande". Av erfarenhet hade man lärt sig att det ibland är nödvändigt och inte alls destruktivt att sätta en bestämd gräns först och diskutera igenom problemet sedan. Detta föll i god jord hos denna grupp ungdomar som ofta fått mycket lite av den trygghet som kommer av fasthet, konsekvens och förutsägbarhet.

Historien har kanske också bidragit på så sätt att institutionen har fått vara "i fred" under den ömtåliga tid då den arbetade fram sina arbetsrutiner och formade en identitet. Den vilshenhet som under lång tid har präglat ungdomsvården tillsammans med huvudmannaskapsskifte och omorganisationer har på ett lyckosamt sätt bidragit till att man har fått utvecklas relativt ostört.

Referenser

- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur, Lund.
- Anzieu, D. (1984). *The Group and the unconscious*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Bion, W. R. (1968). *Experiences in Groups*. Tavistock Publications, London.
- Boalt Boëthius, S. & Jern, S. (Red.). (1996) *Den svårfångade organisationen. Texter om medvetna och omedvetna skeenden*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Campbell, D., Coldicott, T. & Kinsella, K. (1994). *Systemic Work with Organizations. A New Model for Managers and Change Agents*. Karnac Books, London.
- Ehn, B. & Löfgren, O. (1982). *Kulturanalys*. Liber, Malmö.
- Erikson, E. H. (1969a). *Barnet och samhället*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Erikson, E. H. (1969b). *Ungdomens identitetskriser*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Erikson, E. H. (1985). *Den fullbordade livscykeln*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Fann, K. T. (1970). *Peirce's Theory of Abduction*. Martinus Nuhoff, The Hague.
- Freud, S. (1976, [1915–1917]). *Orientering i psykoanalys*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Furnham, A. (1995). *Personality at Work. The Role of individual differences in the workplace*. Routledge, London and New York.
- Fyhr, G. (1988). *Förändring av nuvarande handledarorganisation och inrättande av handledar-pool för HVB-institutioner inom Sydvästra omsorgsområdet*. OSV, SLL.
- Fyhr, G. (1991). *Handledning på HVB-institution. En projektrapport, 8710 01–9103 31*. Handledargruppen HVB, Sydvästra omsorgsområdet, Stockholms läns landsting.
- Fyhr, G. (1995a). *Vårdinstitutioner söker handledning. En teoretisk analys av ett empiriskt studerat problem*. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.
- Fyhr, G. (1995b). *Handledning som metod i vårdarbete. Vård. 1995:2*.
- Fyhr, M. (1998). *Begreppet gotik och gotiska inslag i ung svensk prosa*. Litteraturvetenskapliga institutionen, Stockholms universitet.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity*. The Sociology Press, San Francisco.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis. Emergence vs Forcing*. Sociology Press, Mill Valley, California.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Greuter, New York.
- Greenson, R. H. (1967). *The Technique and Practice of Psychoanalysis*. International Universities Press, New York.
- Hinshelwood, R. D. (1987a). The Psychoterapist's Role in a Large Psychiatric Institution. *Psychoanalytic Psychotherapy*, 2(3), 207–215.

- Hinshelwood, R. D. (1987b). *What happens in groups. Psychoanalysis, the Individual and the Community*. Free Association Books, London.
- Hirschhorn, L. (1988). *The Workplace Within. Psychodynamics of Organizational Life*. The Mit Press, London.
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kultur – om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur, Lund.
- Holloway, E. (1995). *Clinical Supervision. A Systems Approach*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- HSFR:s etikkommitté. (1994). *ETIK*. Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet. Ord & Form AB, Uppsala.
- Kernberg, O. (1983). *Borderlinetillstånd och patologisk narcissism*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Kernberg, O. (1985). Regression in Organizational Leadership. In K. de Vries (Ed.) (1985). *The Irrational Executive. Psycho-analytic Explorations in Management*. International Universities Press, New York.
- Kleinke, C. L. (1993). *Common Principles of Psychotherapy*. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California.
- Maccoby, M. (1976). In de Vries (Ed.) (1985). *The Irrational Executive. Psycho-analytic Explorations in Management*. International Universities Press (86–111), New York.
- MacKinnon, R. A. & Michels, R. (1971). *The Psychiatric Interview in clinical practice*. W. B. Saunders Company, London and Philadelphia.
- Malan, D. H. (1981). *Individual Psychotherapy and the Science of psychodynamics*. Butterworths, London.
- Menzies Lyth, I. (1988). *Containing Anxiety in Institutions. Selected Essays*. Free Association Books, London.
- Obholzer, A. (1987). Institutional Dynamics and Resistance to Change. *Psychoanalytic Psychotherapy*, 3(2), 201–206.
- Obholzer, A. & Zagier Roberts, V. (1994). *The Unconscious at Work, Individual and Organizational Stress in the Human Services*. Routledge, London and New York.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, London.
- Peirce, C. S. (1997). *Pragmatism As a Principle and Method of Right Thinking: The 1903 Harvard Lectures on Pragmatism*. State Univ of New York Pr.
- Peirce, C. S. (1990). *Pragmatism och kosmologi*. Daidalos, Uddevalla.
- Peirce, C. S. (1993). *Reasoning and the Logic of Things*. Harvard Univ. Press.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Donald E. Polkinghorne, Albany, State University of New York.
- Poulin, K. L. (1994). Towards a grounded pedagogy of practice: A dimensional analysis of counselling supervision. *Dissertation Abstracts International*, B54(09), 4931.

- Schatzman, L. (1991). Dimensional Analysis: Notes on an alternative approach to the grounding of theory in qualitative research. I E. Holloway (1995). *Clinical Supervision, A Systems Approach*. (s 60–61). Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Sjöberg, G. & Nett, R. (1968). *A Methodology for Social Research*. Harper & Row, Publishers, New York and London.
- Skovholt, T. M. & Rønnestad, M. H. (1995). *The Evolving Professional Self: Stages and themes in therapist and counsellor development*. John Wiley Ltd, Chichester.
- Stapley, L. F. (1996). *The Personality of the Organization. A Psycho-Dynamic Explanation of Culture and Change*. Free Association Books, London.
- Statens Medicinsk-Etiska Råd (1991). *Etiska vägmarken 1*. Allmänna Förlaget, Stockholm.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (Eds.) (1997). *Grounded Theory in Practice*. Sage Publications, London.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge Univ. Press, New York.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (1st ed.). Sage Publications, London.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications, London.
- Sundin, B. (1970). *Individ, Institution, Ideologi – anstaltens socialpsykologi*. Aldus/Bonniers, Stockholm.
- Sveriges psykologförbund. (1992). *Etiska principer riktlinjer råd*. Sveriges Psykologförbund, Stockholm.
- Tähkä, V. (1984). Personligheten som arbetsredskap: Om mentalvårdsarbetarens personliga utrustning. *Nordisk Psykiatrisk Tidskrift* (151–159).
- Tähkä, V. (1987). *Psykoanalytisk psykoterapi*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Whyte, W. F. (1984). *Learning from the field. A Guide from Experience*. Sage Publications, London and Beverly Hills.
- Winnicott, D. (1986). *Home is where we start from. Essays by a Psychoanalyst*. Penguin Books, New York.
- Winnicott, D. (1965a). *The Family and the Individual Development*. Tavistock, London.
- Winnicott, D. W. (1965b). *The Maturation Processes and the Facilitating Environment*. International Universities Press, New York.
- Winnicott, D. (1981). *Lek och verklighet*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Winnicott, D. (1988). *Human Nature*. Free Association Books, London.
- Winnicott, D., Shepard, R. & Davies, M. (Eds.) (1989). *Psychoanalytic Explorations. D, W. Winnicott*. Karnac Books, London.
- von Wright, G. H. (1982). Om behov. *Filosofisk Tidskrift, 1*. 1–2, Akademilitteratur.

Tidigare utgivna rapporter i serien ”SiS följer upp och utvecklar”

- 1/98 Rällsögården – 40 års verksamhet vid ett behandlingshem för vuxna missbrukare. (Kerstin Möller, Arne Gerdner, Anita Oscarsson)
- 2/98 Bli sedd, välja väg och förändras. Utvärdering av utredningsarbetet vid Villa Ljungbacken – en ungdomsinstitution inom SiS.
(Göran Sandell, Jeanette Olsson)
- 3/98 Årsrapport DOK 96
Personer inskrivna vid LVM-institutioner under 1996
– bakgrund, livssituation och vårdbehov.
- 1/99 Årsrapport DOK 97
Personer inskrivna vid LVM-institutioner under 1997
– bakgrund, livssituation och vårdbehov.
- 2/99 Med familjen för förändring. Institutionsbaserat familjearbete.
(Martha Kesthely)

