

8. Att införa nya utredningsmodeller

Martin Söderquist

Kompetens- och resursorienterade modeller, som lösningsfokuserade och språkssystemiska utredningsmodeller, är annorlunda och utmanande i den bemärkelsen att de inte som många andra modeller bygger på linjära orsakssamband. Förhållningssätten tilltalar även många på grund av den positiva människosynen, den starka tron på möjligheter och det konstruktiva sättet att samtala med klienter. Problemet blir att förhållningssätten inte överensstämmer med andra modeller och rutiner som sedan tidigare finns förankrade i organisationer eller personalgrupper. Den lösningsfokuserade modellen tas kanske överhuvudtaget inte in eller så prövas den under mycket kort tid av någon eller några. Den nya modellen avfärdas ofta som "för enkel för våra svåra ärenden" eller "vi prövade en del av frågorna och det gav inget".

Vi menar att förhållningssätten förvisso verkar enkla, men det tar lång tid av träning och hårt arbete för att verkligen lära sig fullt ut. Tid och resurser för utvecklingsarbete som skulle behövas kanske inte finns i organisationen och valet faller då på andra modeller som är lätthanterliga administrativt och som mer passar in i "hantera-och-administrera-kulturen".

Det som kanske mest utmanar är att expertrollen ifrågasätts. I de nya förhållningssätten är utredaren inte den som vet allt eller kan allt, utan klienten har också en expertroll när det gäller honom eller henne själv. Som utredare vet vi aldrig mer om klienten, än han eller hon gör själv. Däremot vet vi mer än klienten om hur samtal och utredningar kan göras på bra sätt och vi vet också en hel del om vad barn behöver under sin uppväxt. Vi har ett delat expertansvar och detta försöker vi samarbeta kring.

Hur kan man då skapa utrymme och möjlighet för alternativa

Delaktighet

utredningsmodeller i en av ekonomi och tidsbrist pressad organisation?

Jag vill här kort presentera fyra olika strategier för införandet av nya arbetsmodeller i en organisation.

- Att låta resultaten tala för sig
- Chefen bestämmer
- Gemensam värdegrund först – modell sedan
- Gemensam utveckling av arbetsmodell

Att låta resultaten tala för sig

För många år sedan var jag och en kollega på en konferens i USA och fick då också möjlighet att träffa Dan Gallagher¹, en mycket erfaren och skicklig familjeterapeut.

Den verksamheten som Dan arbetade inom tog emot cirka 1000 kriminella och missbrukande tonåringar från New York per år och endast två eller tre av dem behövde avgiftas medicinskt! Dan förklarade detta med att unga kroppar återhämtar sig snabbt och att abstinensbesvär är besvärliga men inte farliga. Mediciner är inte nödvändiga menade han, vilket stämde med våra egna erfarenheter från arbete med missbrukare.

Det som verkligen förundrade oss var: Hur kunde Dan arbeta familjeterapeutiskt med familjer i en Daytop-verksamhet vars ideologi, såvitt vi trodde vi visste, är att utestänga föräldrar och satsa på återuppfostran av ungdomarna? Som vi förstår det var Dans idéer som följer: När kollegor frågade hur han arbetade svarade han: "Jag samtalar med folk." När kollegorna efter att ha pratat med ungdomarna sa: "Du träffar ju ungdomarna och deras föräldrar. Är det inte familjeterapi du sysslar med?", blev Dans svar: "Jag pratar med ungdomen och hans föräldrar." Vid några tillfällen satt kollegor med i samtal och pressade honom sedan på om det inte var så att han arbetade lösningsfokuserat, eftersom de hört honom använda Mirakelfrågan och skalor. Dan svarade: "Jag ställde bara några frågor." Dan vägrade envist och hårdnackat att låta sig definieras in i

8. Att införa nya utredningsmodeller

en speciell fälla och han hade tydligen en unik förmåga att stå ut med ifrågasättanden och vara tålmodig. Till slut gav personal och kollegor upp och kom fram till att de fick kalla det Dan gjorde för "Dans sätt". Dan fortsatte med sina samtal och visade framförallt resultat, vilket trots allt är det viktigaste.

Att benämna det man gör är viktigt ur många aspekter – bland annat för att nå ut till andra och definiera oss själva. När vi talar om att införa nya modeller är lärdomen från Dan att man kanske inte alltid ska göra det. Det är ingen fara med de redan frälsta så att säga – för dem är till exempel begreppet lösningsfokuserat förknippat med något intressant och något som känns rätt. För andra som inte känner till modellen sånoga, eller som har hört något negativt om den eller ännu värre har dåliga erfarenheter blir benämningen skrämmande/negativ och ger upphov till många förutfattade meningar och associationer.

Vi blir lätt fastlåsta i våra olika definitioner och detta hindrar sedan konstruktiva dialoger. Att ha fokus på vad som fungerar och vad man konkret gör är ofta viktigare än vad det kallas.

Chefen bestämmer

En vanlig modell för införandet av en ny arbetsmodell är att chefen, alternativt en styrgrupp bestående av flera chefer bestämmer. Fördelen med detta är att införandet av modellen blir klar, tydlig och utan onödiga och tidskrävande diskussioner. Nackdelarna kan bli att människor i organisationen känner sig överkörda och styrda. De har inte fått vara delaktiga, de har inte varit med om att arbeta fram något som de kunnat påverka. Att vara tydlig och samtidigt låta medarbetarna vara delaktiga i det fortsatta arbetet är en inte helt lätt balansgång som kräver både rutin och smidighet.

I Burlöv införde man det lösningsfokuserade arbetssättet för några år sedan; först inom behandlingsarbetet och sedan även i utredningsarbetet. Här följer en berättelse² om detta arbete i kort sammandrag:

Delaktighet

”Efter att ha blivit intresserad av lösningsfokuserat arbete och tillsammans infört arbetssättet framförallt på behandlingssidan blev det efter en tid uppenbart att vi behövde samma arbetssätt, både utredare och behandlare, för att kunna göra vettiga arbetsplaner. Av vår handledare fick jag en del lösningsfokuserat utredningsmaterial och mallar, som vi modifierade och började använda. Jag bestämde att utredningarna skulle göras på detta sätt vilket inte var så enkelt från början. Som socialarbetare är vi så fokuserade på det som är och har varit problem. Vi är duktiga på att problematisera allting. Att hitta det där friska, det positiva som lösningsfokuserat innebär gjorde arbetet enklare och det var ett mer tillmötesgående sätt mot våra klienter. Tidigare körde vi över klienterna, när vi rotade i deras liv och det gör vi inte längre. De är med oss hela vägen och då blir det mer respektfullt. När vi gör utredningar frågar vi våra klienter hur de ser på anmälan som inkommit och de flesta blir väldigt förvånade; Frågar ni oss? Får vi ge vår syn på det? Klienternas syn på anmälan är ju oftast inte positiv. Det viktiga är då att de får ge uttryck för hur de ser på situationen, att vi har tagit emot deras berättelse och framförallt att vi diskuterar klienternas mål.

När socialsekreterarna kunde se att det var betydligt enklare att skriva en utredning om man följde de lösningsfokuserade mallarna med den struktur som de innebar, tog alla till sig det arbetssättet. Det är roligare att göra en utredning utifrån ett respektfullt sätt att bemöta klienterna och man får respekt tillbaka. På så sätt blir det ett samarbete.

Det tar ett tag att anamma en ny metod – det gamla är vi vana vid. Vad det handlar om är att knäcka den lösningsfokuserade koden, sedan blir det enklare även om mycket träning behövs.

Jag har svårt att se nackdelar med modellen. För mig handlar det mer om att vi behöver stödja varandra och hjälpas åt att träna i sättet att bemöta våra klienter.

Som arbetsledare kan jag underlätta för mina socialsekreterare genom att visa strukturen i arbetssättet, gå igenom mallarna och

8. Att införa nya utredningsmodeller

viktiga frågor i en utredning, och göra det på ett positivt och stödjande sätt som blir till hjälp för socialsekreterarna.”

En utredares³ reflektioner kring att arbeta lösningsfokuserat tar upp frågan om samarbete med andra myndigheter som både kan bli en stötesten och en utmaning vid införandet av en ny modell.

”Då man som handläggare själv arbetar med en metod som man är positiv till, förutsätter man ibland omedvetet att andra ska förstå metoden eller ännu hellre förstå dess storhet. Våra samarbetspartners som BUP, skolan, förskolan med flera arbetar sällan lösningsfokuserat och kan i olyckliga fall få uppfattningen av att vi förringar problem, då vi ställer lösningsfokuserade frågor. Då jag övar mer på det lösningsfokuserade arbetssättet blir jag bättre på att bekräfta samarbetspartners på ett sådant sätt, att de förstår att jag är medveten om de problem som finns, men att jag söker lösningar och resurser och att detta är till gagn för klienten. Jag tror dock att vissa ändå känner att här finns en kulturkrock som kan ställa till svårigheter.

Det lösningsfokuserade arbetet handlar så mycket om att ge bekräftelse på rätt sätt, annars kan människor känna sig missförstådda och bagatelliserade, detta gäller naturligtvis i högsta grad våra klienter. Detta är en ständig utmaning vad gäller det lösningsfokuserade arbetet och inget som man lär sig i en hast. Då man är otränad i detta kan metoden framstå som lite abrupt eller otillräcklig.

Något som kan vara ett bekymmer är då klienter finner egna lösningar som kan vara mycket tillfredställande ur deras synvinkel. Jag kan som handläggare ha hjälpt dem i deras beslutsprocess, de är nöjda med sina beslut och lösningar, men dessa går inte hop med vad som är förenligt utifrån ett myndighetsperspektiv. Där måste jag välja rollen som myndighetsutövare och inte tro att jag är en lösningsfokuserad behandlare. Om jag hade varit det senare hade jag slagit mig till ro med övertygelsen om att 'min klient är expert på sitt eget liv'. Här blir denna devis ej tillräcklig om det till exempel krockar med lagens intention.

Alla dessa problem har lösningar förutsatt att man har en vilja att tillämpa det lösningsfokuserade synsättet, samt besitter tillräckliga

Delaktighet

kunskaper om området. Fortbildning och handledning är viktigt så att man inte stagnerar och tror att man behärskar en 'ganska enkel' metod."

Britts och Livs erfarenheter, liksom många andras, är att ett lösningsfokuserat och resursorienterat arbetssätt har många fördelar, men att det inte alltid är lätt att få med alla kollegor på tåget. Ibland krävs det mycket tålamod och mycket ork att vara den arbetsledare som bestämmer och som samtidigt ska vara den stödjande och uppmuntrande chef personalen behöver. En annan erfarenhet som Britt och Liv tar upp är vikten av att verkligen göra modellen till sin egen, att fortsätta träna och utveckla sitt eget sätt att arbeta.

Gemensam värdegrund först – modell sedan

Om inte målen är klart beskrivna, blir diskussion om medel (hur målen ska nås) ofta förvirrande och leder inte sällan till maktkamper och konflikter. Måldiskussioner bör föregå medeldiskussioner (se kapitel 7).

Ett exempel på detta är IFO i Strängnäs där en gemensam värdegrund arbetades fram och först när detta var gjort påbörjades seriösa diskussioner om arbetsmodeller. Tommy Lundberg⁴ var chef för IFO under flera år och hans syn på detta implementeringsarbete förtjänar att redovisas kort.

Tommy menar att Socialtjänstlagens bestämmelser om individuell prövning inte alls behöver betyda att ett gemensamt förhållningssätt är omöjligt. Under flera år arbetade man på IFO i Strängnäs med att grundligt och med alla engagerade och delaktiga arbeta fram en gemensam värdegrund. Viktiga frågor som synen på Socialtjänstens klienter och uppdrag liksom synen på rollen som socialarbetare diskuterades noga på många utbildningsdagar. Tommy menar att det är chefers ansvar att definiera Socialtjänstens uppdrag och se till att det skapas ett gemensamt förhållningssätt. Det är inte upp till var och en att fritt välja arbetssätt, men allas delaktighet i processen är viktig.

8. Att införa nya utredningsmodeller

Det var först när en gemensam värdegrund och policy började formuleras som diskussionen inleddes om förhållningssätt och metoder. Det lösningsfokuserade arbetssättet föll då ut som ett konstruktivt förhållningssätt utifrån den värdegrund man arbetat fram. Till skillnad från Burlöv var det i Strängnäs från början inget bestämt om en speciell arbetsmodell, utan det viktiga var att involvera alla i processen. Tommys erfarenheter av att implementera ett förhållnings- och arbetssätt kan sammanfattas enligt följande:

- Allas delaktighet i arbetet med att skapa en gemensam värdegrund är nödvändig, inkluderar även receptionister med flera yrkeskategorier som inte alltid är med i policydiskussioner. Detta sker vid utbildningsdagar, personalmöten, teamkonferenser och arbetsplatsträffar.
- En levande diskussion och en ständig reflektion kring uppdraget och rollen som socialarbetare för att klargöra positioner och tydliggöra förhållningssätt är avgörande.
- Vikten och nödvändigheten av arbetslednings- och chefers långsiktiga och målinriktade strategi.
- Alla i personalen ska erbjudas möjligheter. Eldsjälar inom personalen som driver arbetet och utvecklingen behöver stöd och möjligheter att genomföra detta viktiga arbete.
- Viktigt att få in andra professioner i socialtjänsten, det vill säga det är viktigare med intresse och personlig kompetens än examina. Även korsvist samarbete (till exempel socialsekreterare och försörjningsstödshandläggare) behöver uppmuntras.

Denna strategi är en variant av chefen bestämmer, men tonvikten läggs mer på gemensamt synsätt och värdegrund. Diskussion om arbetsmodeller tas först när målen är klarlagda och beskrivna. Samma svårigheter att få med alla på tåget kan givetvis uppstå även med denna strategi. Alla kan kanske inte instämma i en gemensam värdegrund, hur väl denna än är förankrad

Gemensam utveckling av arbetsmodeller

I många organisationer och arbetsgrupper finns inget motsatsförhållande mellan chefer och medarbetare när det gäller viljan att utveckla arbetsmetoder. Intresset för metodutveckling och viljan att satsa på detta är en gemensam angelägenhet och detta borgar för en konstruktiv stämning i en arbetsgrupp. I Spånga/Tensta, vars arbete tidigare i boken beskrivits av Ann Gardeström, fanns dessa optimala förutsättningar.

Om man med strategi menar att någon planerar, gör en plan och noga förbereder sig för att genomföra denna plan är ovanstående strategi ingen strategi. Gemensam utveckling av arbetsmodeller är mer ett resultat av gynnsamma förhållanden: stöd uppifrån av chefer och nämnder, inspiration vid rätt tillfälle, rätt tajming för genomförande och vilja och intresse hos medarbetare. Utvecklandet av nya arbetsmodeller blir inget som införs utan det arbetas fram gemensamt.

Den tidigare nämnda Gällivaremodellen (Kjellberg m fl, 2001) är ett annat bra exempel på gemensam utveckling av ett arbetssätt. Modellen arbetades fram över förvaltningsgränser i ett utbildnings- och forskningsområde.

Avslutande kommentarer

Gemensamt för alla de svenska exemplen är att ledarskapet var tydligt. Det innebar att kortsiktiga och långsiktiga mål var konkreta och uttalade, vilket gav personalen klara riktlinjer. Personalen gavs också möjlighet till delaktighet och utrymme att utveckla sina arbetssätt. Det tydliga ledarskapet är en viktig förutsättning för implementering av vilken modell det än må vara.

Den andra viktiga förutsättningen är de engagerade och entusiastiska medarbetarna som för arbetet vidare, utvecklar nya och fler arbetssätt och på olika sätt entusiasmerar sina kollegor. Eldsjälarna måste tas om hand och vårdas i en organisation eftersom det är de som står för förnyelsen på en arbetsplats. Lika viktigt är givetvis

8. Att införa nya utredningsmodeller

andra funktioner i en organisation – de erfarna (och kanske något trötta) som står för historia och tradition och praktikerna som står för tryggheten i att jobbet görs (men som kanske inte står så mycket för visionerna). Vi får inte heller glömma dem som brukar betraktas som bakåtsträvare och motståndare till förändring. Deras roll kan vara mycket viktig, som en återhållande kraft som för in realism i kanske alltför högtflygande planer.

En tredje förutsättning är att modeller betraktas som modeller och inte som sanningar. Det är när diskussionerna börjar handla om rätt och fel, allt eller inget, vilken utredningsmodell som är effektivast och därmed bäst, som utvecklingsarbetet avstannar och dörrarna mellan företrädare för olika arbetsätt stängs.

Modeller är kartor och dessa kartor kan vara mer eller mindre användbara för olika utredare.

Noter

1. Dan Gallagher är numera pensionerad och arbetar med det han tycker är roligt. Han bor i Millbrook, N.Y.
2. Britt Tullberg, chef, IoF, Burlövs kommun
3. Liv Nilsson, socialsekreterare, IoF, Burlövs kommun
4. Tommy Lundberg, tidigare chef, IoF, Strängnäs och socialchef Helsingborg.

