

Forskningsrapport nr 1 2006

Att starta ett särskilt ungdomshem

– exemplet Klarälvsgården

Lars Bergström
Annika Rudqvist

Författarpresentationer

De som planerat och utfört undersökningen är Lars Bergström, universitetslektor och Annika Rudqvist, universitetsadjunkt, båda knutna till Karlstads universitet, samhällsvetenskapliga institutionen, avdelningen för social omsorgsvetenskap. Vid avdelningen bedrivs dels utbildning, social omsorgsexamen som har inriktning mot socialpedagogik eller handikappvetenskap och gerontologi, dels FoU-verksamhet och forskning på nämnda områden. Båda författarna har en lång och bred erfarenhet av socialpedagogik, socialt och psykosocialt arbete i praktiken och en likaledes bred och omfattande teoretisk förankring.

Beställes genom SiS hemsida:www.stat-inst.se
Forskningsrapport nr 1 2006
ISSN 1404-2576

Tryck: Edita Stockholm 2006

Förord

År 2000 uppdrogs åt en nyrekryterad institutionschef att leda uppbyggnaden av det särskilda ungdomshemmet Klarälvsgården. Ungdomshemmet skulle bestå av två avdelningar om sammanlagt 12 platser för pojkar i åldrarna 16–20 år med allvarliga psykosociala problem, kriminellt beteende och missbruk. Lagrum för inskrivning skulle vara lag om vård av unga, LVU, samt den då sedan något år införda lagen om sluten ungdomsvård, LSU. Det var angeläget att snabbt projektera för ett utökat antal vårdplatser som kunde tillgodose den oväntat stora tillströmning av ungdomar som föranleddes av att lagen om sluten ungdomsvård fick ett mycket snabbt genomslag. Klarälvsgården startade sin verksamhet våren 2001.

Förutsättningarna för behandlingsverksamheten vid Klarälvsgården var enligt institutionschefens uppdrag, en avdelning med vårdtid mellan sex månader och upp till ett år, en avdelning med en vårdtid över ett år. Avdelningarna skulle vara låsbara med god säkerhet. Basen i verksamheten angavs vara en god omvårdnad i en strukturerad vardag, med utgångspunkt från den unges behov och förutsättningar. Vidare skulle institutionen driva programverksamhet riktad mot kriminalitet i enlighet med forskningsrön. Det skulle finnas kompetens på institutionen för att bedriva familjearbete samt bearbetning av missbruksproblematik. Inom skolverksamhetens ram skulle erbjudas individuella gymnasieprogram samt utarbetas en lokal arbetsplan för utbildningen. De pojkar som bedömdes ha sådana förutsättningar skulle inom den kommunala skolan erbjudas möjlighet att följa nationella gymnasieprogram. Fritidsaktiviteter skulle finnas för att tillgodose pojkarnas behov av rekreation och stödja deras individuella och sociala utveckling. Huvudkontoret skulle vara behjälpligt med råd och stöd. Institutionschefen hade inledningsvis under ett halvår stöd av en mentor, en erfaren institutionschef inom SiS.

Kontakt togs med Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap med inriktning mot social omsorg för att få hjälp med att följa och utvärdera uppbyggnaden av Klarälvsgården. Uppdraget gick till universitetslektor Lars Bergström som ansvarig att tillsammans med universitetsadjunkt Annika Rudqvist planera och genomföra utvärderingen. Utvärderingen skulle göras utifrån två utgångspunkter: organisering och arbetsinnehåll samt behandlingsinnehåll utifrån teori och praktik.

Föreliggande rapport avser att ge läsaren en inblick i den komplexitet det innebär att starta en ny behandlingsverksamhet vid ett särskilt ungdomshem. Av alla som kommer att vara delaktiga i planering och start av en ny verksamhet krävs att kraftsamla, koordinera och i gemenskap bidra till att minimera väntade och oväntade svårigheter liksom att ge adekvat stöd i rätt tid.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ewa Persson Göransson', written in a cursive style.

Ewa Persson Göransson
Generaldirektör

Innehållsförteckning

Förord	3
1 Klarälvsgårdens tillkomst	7
2 Syfte och metod	9
Ett noga övervägt val av undersökningsmetod	9
Intervjuer	11
Observationer	12
Vad är det vi inte har observerat?	12
Förförståelse	13
Teoretiska ansatser i analysarbetet	13
3 Teoretiska begrepp	17
Organisationskultur	17
Metod och utveckling av arbetsätt i det dagliga socialpedagogiska arbetet	19
Allians	20
4 Klarälvsgårdens organisation i starten	23
Ledning och personal	23
Elever – behandling	25
Konflikt och kursändring	25
5 Intervjuer om Klarälvsgårdens start	29
Verksamhetsmål	29
Upplevelse av arbetsmiljö	30
Inflytande över arbetssituationen	31
Känslor inför arbetet	33
Arbetsgruppsklimat	38
Psykosocial vårdatmosfär	41
Behandlingsideologi	44
Personalens känslor inför ungdomarna	47
Personalens självbild	48
6 Observationer	50
Omgivningarna	50
Vardagshändelser	51
Regler och kontinuitet	59
Arbetsallians, närhet och distans	63
Individen på institutionen eller personen i situationen	69

7 Slutsatser	76
Utveckling av organisationskultur/-klimat	76
Metodutveckling	80
Öppen slutenhet och närhet under största säkerhet	92
8 Reflektioner över förutsättningar och utveckling	95
En tillbakablick på studien som helhet	95
Teori och praktik	96
Etiken	97
9 Att starta någonting nytt	100
Arbetsplatsen	100
Inriktning och vårdideologi	101
Introduktion och utbildning	102
Pedagogiskt mål och pedagogiskt klimat	104
10 Till sist	105
Reflektion över arbetsmetoderna i studien	105
Att fråga skapar fler frågor än svar	106
Referenser	108
Bilaga	111

I Klarälvsgårdens tillkomst

Den 1 januari 1999 trädde lagen om sluten ungdomsvård, LSU, i kraft och därmed en ny brottspåföljd för ungdomar som begår allvarliga brott i åldern 15–17 år. Den slutna ungdomsvården skulle verkställas på några av SiS särskilda ungdomshem.

I de första beräkningarna 1999 antogs att ca 10 årsplatser skulle behövas för pojkar dömda enligt LSU. Denna beräkning visade sig vara alltför optimistisk och redan år 2000 uppskattades behovet till 40 platser. Anledningen var dels att flera domar än väntat avkunnades och dels att strafftiderna som utdömdes var längre än vad som hade förväntats vid lagens tillkomst. I ca 80 procent av fallen fanns våldsinslag (rån, misshandel etc) med i brottsligheten (Allmän SiS-rapport 2000:2).

För att tillgodose platsbehovet beslöt SiS att öppna en ny institution, Klarälvsgården, under 2001. Lokaliseringen skedde till den tidigare öppna kriminalvårdsanstalten Orretorp vid Deje i Värmland. Kriminalvårdens verksamhet hade upphört några år tidigare.

I uppdraget från SiS ledning till institutionschefen i oktober 2000 skrivs:

”Institutionschefen skall leda uppbyggnaden av den nya institutionen, följa arbetet med att färdigställa lokaler, anställa personal, bygga en fungerande behandlingsverksamhet, skola och fritidsverksamhet i samarbete med SiS huvudkontor och i samverkan med lokalsamhället.” (Uppdragshandling Dnr 120-716-00)

Vidare kan läsas att institutionen skall ha sammanlagt 12 platser på två avdelningar, åldersgruppen skall vara 16–20 år *”med allvarliga psykosociala problem, kriminellt beteende och missbruk”*. Avdelningarna skall vara låsbara och ta emot pojkar som vårdas enligt LVU (lag om vård av unga) och sådana som dömts till sluten ungdomsvård.

”Basen i verksamheten är god omvårdnad i en strukturerad vardag. Behandlingen skall ske med utgångspunkt från den unges behov och förutsättningar: institutionen skall därutöver driva programverksamhet riktad mot kriminalitet i enlighet med forskningsrön. Det skall också finnas kompetens på institutionen för att bedriva familjearbete samt bearbetning av missbruksproblematik. Huvudkontoret, genom enheten för verksamhetsutveckling, skall bidra med råd och stöd.

Skolverksamheten är en viktig del av vården och individuella gymnasieprogram skall erbjudas pojkarna. Institutionen skall sträva efter att ge ungdomarna en utbildning som utgår från deras behov och önskemål och utarbeta en lokal arbetsplan för utbildningen som följer SiS skolplan 2000. De pojkar som bedöms ha förutsättningar

att följa nationella program inom den kommunala skolan skall ges möjlighet till detta. Fritidsaktiviteter skall finnas för att tillgodose pojkarnas behov av rekreation och stödja deras individuella och sociala utveckling.” (Uppdragshandlingen)

Planeringen förväntades ske relativt snabbt med målsättningen att verksamheten vid institutionen skulle kunna påbörjas första kvartalet 2001.

2 Syfte och metod

Initiativet till studien kom från en person i Klarälvs gårdens ledningsgrupp. Hennes kontakter med SiS utvecklingsavdelning ledde fram till att Karlstads universitet, avdelningen för social omsorgsvetenskap fick i uppdrag att genomföra en deskriptiv studie om Klarälvs gårdens start och utveckling av sin verksamhet. Uppdraget utformades med fokus på tre områden:

- *Den organisatoriska och organisationskulturella uppbyggnaden.* Vad sägs och beslutas och hur förs det ut i daglig praxis. Hur implementeras "anda" eller "andor" som uttrycks i form av hållningar och tankar om arbetet i den dagliga praktiken, med andra ord, hur byggs institutionskulturen upp.
- *Utvecklingen av behandlingsarbete för en växande grupp unga i en ny kontext, dömda till vård.* Var hämtas idéer, ideal och teori och hur "förädlas" dessa vidare till ett institutionskunnande, kollektivt vetande och till en fungerande praktik?
- *Vardagsverkligheten.* Personalens möten med ungdomar där nödvändiga motsättningar finns inbyggda i organisationen karakteriserad som *öppenhet i slutenheten och närhet under största säkerhet.*

Syftet med studien är att samla information om processen när en ny institution startas och hur erfarenheter görs och används. Förhoppningen är att kunna utnyttja gjorda erfarenheter vid institutionsuppbyggnader i framtiden utifrån "fallet Klarälvs gård."

Ett noga övervägt val av undersökningsmetod

Utgångspunkten är en fallstudie. *"Sammanfattningsvis kan alltså kvalitativa fallstudier definieras som en intensiv, helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse. Fallstudier är partikularistiska, deskriptiva, heuristiska och förlitar sig i hög grad till induktiva resonemang när man hanterar mångfasetterade informationskällor. Detta speciella sätt att lägga upp forskningen är på oupplösligt sätt förknippat med vissa filosofiska utgångspunkter."* (Merriam, 1994 s 29)

Vi har, efter många överväganden, valt att använda oss av en kvalitativ/narrativ forskningsmetod i detta arbete. Valet gjordes inte utifrån någon generell värdering om forskning och vetenskaplig metodik utan vi utgick från de faktiska förutsättningarna för denna studie i valet mellan en kvalitativ och en kvantitativ design. Studien skulle vara av deskriptiv natur (processtudie) med fokusering på handlingssätt och institutions-/organisationskultur. Det krävs en ganska stor datainsamling genom observation och samtal under

en lång tid. Det teoretiska perspektivet teorigenerering på empirisk grund (Glaser & Strauss, 1967) ansåg vi vara mest fruktbar och i linje med uppdraget. Vi har i våra diskussioner om den praktiska konstruktionen av vårt forskningsarbete tagit hjälp av Steinar Kvale (1997) och David Silverman (2001, 2005).

Vi vill ändå ge de huvudsakliga skälen för att en kvantitativ studie valdes bort:

- Undersökningsgruppen är förhållandevis liten vilket skulle betyda att bortfall i svar hos få individer skulle få ett alltför stort utfall på undersökningsresultatet. Vidare kan redovisningar av resultat där en individs svar i relativa tal motsvarar åtskilliga procent i den totala redovisningen ge sken av en vetenskaplighet som i praktiken inte existerar. De resurser som krävs för att utveckla och prova ett undersökningsinstrument kan heller inte försvaras om undersökningsgruppen är alltför liten och osäkerheten stor.
- Om processer och utveckling (som i detta fall) skall studeras krävs att mätningar görs vid flera olika tillfällen och att undersökningspersonerna är de samma vid de olika mättillfällena. Vi fick redan under planeringsarbetet information från Klarälvsgården om att personalomsättningen var stor och att det beräknades att den skulle vara så under den tid som studien avsåg och sannolikt också därefter. Vi kunde alltså inte förlita oss på personkontinuitet i undersökningsgruppen.
- I de litteraturstudier som vi gjorde under planeringsarbetet kunde vi finna att en anledning till att begreppet organisationsklimat i många sammanhang ifrågasatts var just de mätningssvårigheter (validitetsproblem) som förelåg med de kvantitativa instrument som oftast användes (Bang, 1994).

Vi valde därför ett annat angreppssätt – väl medvetna om att också det kunde kritiserats men enligt vår uppfattning stämde det valda arbetssättet bäst med uppdragets art.

Uppdraget vi fick och har arbetat efter är beskrivande och reflekterande arbete. I det kommer vissa värderande moment inte att kunna undgås. Det är viktigt att påpeka att vår insats gäller studiet av utvecklingsprocessen. Följaktligen gäller det inte en utvärdering av Klarälvsgårdens verksamhet som helhet, än mindre institutionens behandlingsresultat. I det fallet skulle studiens design ha varit helt annorlunda. (Behandlingsresultat är inte möjliga att mäta vid denna tidpunkt och därmed ointressanta oavsett metodval.)

Vi har studerat och reflekterat för att förstå vad vi sett och att därefter beskriva det. Konkret betyder det att vi ställer fler frågor än vad vi svarar på – och det är också vår mening. Vi vill väcka diskussioner och reflektion som skall kunna leda till självförståelse och självkritik hos dem som har möjlighet att utveckla och förändra det som pågår.

Det arbetssätt vi använt, både när det gäller datainsamling och analys, följer vedertagna regler för kvalitativ forskning för teorigenerering på empirisk grund och har därmed svarat upp mot de krav som kan ställas på forskningsinstrumentens validitet (Kvale, 1997 s 207 f; Holmer & Starrin, 1993 s 18 f).

Vårt forskningsmaterial är omfattande med olika metodiska infallsvinklar (triangulering), speglar processer under förhållandevis lång tid och kan därmed också ses som reliabelt (Silverman, 2001 s 225 f).

Vi har tagit hänsyn till de etiska krav som kan ställas på sådan forskning enligt HSFR:s regler. Det gäller framför allt anonymitet för såväl elever som personal.

Intervjuer

Eftersom verksamheten hade varit igång under ett halvår, och en avdelning (Visten) startats, när vi kom in i bilden beslöt vi att göra en intervjustudie med hjälp av den personal som varit med sedan starten. Deras erfarenheter och uppfattningar skulle samlas genom personliga intervjuer utförda efter en intervjuguide (Kvale, 1997 s 121). Intervjuaren (Annika) intervjuade samtliga i personalgruppen som varit med från början på avdelningen Visten och som arbetade kvar vid intervjutillfället. En förutsättning var givetvis också att de tillfrågade var villiga att medverka. Några få avböjde. Nio intervjuer genomfördes. Det visade sig under intervjuerna att det fanns ett starkt behov av anonymitet på grund av tidigare erfarenheter av osäkerhet om vad information använts till på institutionen. Av denna anledning beslöt vi att inte redovisa citat med intervjunummer så att flera uttalanden kunde härledas till någon person, väl medvetna om att vi på detta sätt något försämrar undersökningens validitet.

Anledningen till att antalet intervjupersoner begränsades till dem som varit med från början var att få uttalanden om utbildning och start av ny avdelning (Örten). Därför valdes de som hade erfarenhet av den process som just nu skulle starta för de andra som inlett starten av nästa avdelning. Det skulle givetvis ha varit intressant att ta del av erfarenheter från dem som slutat eller inte fått fortsatt anställning men dessa personers uppfattningar skulle inte påverka processen på Klarälvsgården. Senare gjordes ett undantag på grund av en specifik händelse.

Under första tiden av observationsperioden gjorde vi båda, var för sig, ett antal intervjuer/samtal med olika befattningshavare på Klarälvsgården, institutionschefen, avdelningscheferna, extern handledare, aktivitetsledare och pedagog. Syftet med intervjuerna var främst att få information om organisatorisk uppbyggnad, arbetssätt, personal, verksamhetsmål och inriktning. Åtta intervjuer/samtal hölls under det förberedande arbetet samt fyra samtal senare under arbetets gång.

Under observationsarbetets gång har vi haft många ytterligare samtalskontakter med såväl ledningspersonal som behandlingsassistenter i form av

”enskilda längre samtal” där vi ställt frågor utifrån egna undringar och oklarheter eller utifrån uppkomna situationer och där detaljer i samtalet noterats. Totalt har hållits 62 sådana samtal med mer än 30 minuters längd, Annika 46 samtal, Lars 16 samtal.

Efter utbildningens slut (den utbildning som gavs till Örtens personal innan avdelningens öppnande) hölls strukturerade gruppintervjuer (Kjær Jensen, 1995 s 82) med Örtens personal vid ett tillfälle. Målet med detta var att se hur personalen uppfattade kunskapen som bibringats dem under utbildningen och hur de skulle använda den för avdelningens kommande verksamhet.

Observationer

Parallellt med detta observerade Annika den utbildning och introduktion som påbörjades i november 2001 för personal på avdelningen Örten. Anledningen var dels att se denna personalgrupp från starten, dels att denna utbildning, enligt uppgift från ledningen, i stort sett var identisk med den utbildning som tidigare getts till Vistens personal.

På våren 2002 startades de observerande studierna. Tyngdpunkten var enligt uppdraget LSU-avdelningen Visten där observatören (Annika) vistats på avdelningen två dagar i veckan fram till juni och från hösten en dag i veckan. På LVU-avdelningen Örten har observation skett 1–2 dagar i månaden (Lars). Totalt omfattade observationerna 46 observationstillfällen på avdelningarna under ca 390 arbetstimmar. Observationerna avslutades i april 2003.

Metodiskt sett skulle observationen vara i någon mån deltagande (Robson, 2002 s 314). Vi skulle som observatörer i begränsad omfattning ingå i arbetet för att inte ”sticka ut” för mycket. Det kunde handla om att delta i utarbete tillsammans med en elev och behandlingsassistent, vara med på kaffepauser och måltider, ”rökvakt”, ”sällskapare” med mera för att på så sätt bli så osynliga som möjligt.

Vi skulle inte ta initiativ vare sig till praktisk verksamhet, initiera samtalsämnen eller starta något som kunde ses som kunskapssökande intervjuer då det gällde eleverna. Vi var ju på institutionen som forskare och inte som behandlingspersonal. Däremot skulle vi kunna ställa förklaringsökande frågor i begränsad omfattning av ”här och nu- typ”, det vill säga frågor i direkt anslutning till en händelse i vilken vi deltog, och endast till personalen. Inte desto mindre kom vi i många sammanhang att tala med elever under det praktiska arbetets gång på samma sätt som även vi måste kunna uppträda som ansvariga vuxna när elever tog initiativ till samtal. Även dessa samtals-tillfällen gav information som vi kom att påverkas av och som också fått sin plats bland våra exempel.

Vad är det vi inte har observerat?

Redan från början gjordes det klart för oss att vissa delar av arbetet kunde vi inte observera. Det var tillfällen som kunde betraktas som etiskt känsliga

eller där vi kunde uppfattas som störande, verksamhet som skedde i "slutrum". Exempel är behandlingsplanering med enskild elev, enskilda "förtroendesamtal" samt programstyrda verksamheter som exempelvis ART (Aggression Replacement Training). Detta har vi givetvis stor förståelse för, men det gör självfallet också att vi kan ha missat viktig information även om det var personalen som stod i fokus för vårt intresse.

Genom att observationerna kom att koncentreras på avdelningarnas verksamhet, kom andra delar av vardagen, exempelvis skolan, utanför den omedelbara blickpunkten. Det vi fick veta om skolan var i andra hand genom elever och personal samt genom några besök Annika gjorde på skolan tillsammans med elever. Nu i efterhand kan vi beklaga att det blev så.

Förförståelse

Vi båda observatörer har en lång och bred erfarenhet av socialpedagogik, socialt och psykosocialt arbete i praktiken och en likaledes bred och omfattande teoretisk förankring. Ingen av oss har dock någon längre erfarenhet av arbete på en institution som liknar Klarälvsgården, något som vi sett som en fördel med tanke på bias-effekter.

Själva tar vi inte ställning i den debatt som ständigt pågår kring olika behandlingsalternativs teoretiska bakgrund. I vårt övriga arbete forskar vi kring och undervisar i de olika etablerade teorier som finns i det psykosociala och specialpedagogiska förändringsarbetet. Det finns visserligen extrema behandlingsteorier som vi inte accepterar både när det gäller deras vetenskaplighet eller deras etiska grund. Någon risk för någon sådan gräns i detta arbete har vi inte sett. Däremot har vi funnit anledningar till många etiska diskussioner kring det vi sett och upplevt under studien.

Vi hade heller inte, fullt medvetet, läst på alltför mycket innan studiens start om SiS-institutioner och tidigare forskning som gjorts inom SiS – detta för att ha en "öppen blick" i vårt observationsarbete. Däremot har en relativt stor mängd litteratur lästs och använts under analysarbetet och rapportskrivningen.

Det betyder att vi gjort vårt bästa för att se på Klarälvsgårdens dagliga arbete med de "teoretiska ögonen" inställda på samma teori som Klarälvsgården säger att de använder som teoretisk styrning, det vill säga KBT, kognitiv beteendeterapi. Denna teorigrund är känd för oss, och vi har viss kunskap om dess praktik. Vi har utgått från detta för att jämföra det man säger sig göra och det vi sett utifrån samma teoretiska referensram.

Teoretiska ansatser i analysarbetet

Grundstrukturen för analysarbetet är hämtad från grundad teori (Glaser, 1978; Starrin m fl, 1991). Den grundade teorin anger hur man på i huvudsak kvalitativa datamaterial genererar teori på empirisk grund. På grund av studiens art som deskriptiv har analysen till vissa delar stannat på nivån för substansiva koder, det vill säga informationen har sorterats i kategorier med

hjälp av tidigare kända begrepp, exempelvis de begrepp som nämns nedan från Jeanneaus (2002) och Daleflods (1996) rapporter och därefter systematiskt beskrivits.

I delar som vi valt att analysera närmare, diskutera och teoriansknyta har kodningen skett på en nivå med teoretiska koder även om studiens uppgift inte varit att generera teori. Teoretisk kodning betyder att vi sammansatt de substansiva koder vi identifierat till hypotetiska uttalanden i ny kontext, exempelvis de rekommendationer inför start av en institution som görs i slutet av rapporten.

I analysen av den första punkten i uppdraget "*Den organisatoriska och organisationskulturella uppbyggnaden*", har vi i stor utsträckning lånat den rubricering som Jeanneau (2002) använt för beskrivning av undersökningsinstrument i sin rapport "*Arbetsmiljö och behandlingskultur*" som utgångspunkt för kodning i analysen av vårt material. Jeanneaus forskning har en annan metodologisk utgångspunkt, en kvantitativ datainsamling, och annat val av undersökningsinstrument än vår studie som bygger på kvalitativ metod. Trots denna olikhet anser vi kriterierna i Jeanneaus rapport operativa och värdefulla även i vår undersökning. När våra intervjuer gjordes var hennes rapport inte publicerad och därför har alla faktorer som Jeanneau använt inte täckning i denna undersöknings empiri. Därför har kriteriet "*utbrändhet*" inte kunnat användas. Vidare har vissa delar under andra kriterier fått uteslutas eftersom de inte tydligt nog kunnat finnas i intervjustavaren.

Jeanneau redovisar i sin rapport ett stort antal mätningar om arbetsmiljö och behandlingskultur och jämför SiS-institutioner med andra vård- och behandlingsmiljöer. I undersökningen ingår 12 av SiS särskilda ungdomshem. Undersökningen har skett mellan 1995 och 2000. Andra institutioner som ingår i undersökningen är LVM-hem, behandlingshem för psykotiska och borderlinepatienter, allmänpsykiatriska vårdavdelningar, rättspsykiatri och "*kommunpsykiatri*".

Jeanneaus undersökningar omfattar följande kriterier:

- *Upplevelser av arbetsmiljön*. Ett kriterium som omfattar socialt stöd, inflytande över arbetssituationen, trivsel på jobbet, krav på jobbet samt symptom
- *Utbrändhet*
- *Känslor inför arbetet*. Fokus på stress, kontaktlöshet, missnöje med ledningen, känsla av meningslöshet, uppgivenhet samt rädsla.
- *Arbetsgruppsklimat*. Variabler beroende, flykt, sammanhållning, kamp samt arbete.
- *Psykosocial vårdatmosfär*. Fokus på stöd och engagemang, öppenhet och tal om känslor, planering av klienters framtid och uppmuntran till autonomi hos klienter, repression och konfrontation samt klarhet och ordning.
- *Behandlingsideologi*, sett från perspektiven psykologiskt–psykoterapeutiskt,

medicinskt–biologiskt, ingen behandling alls, närhet, kreativitet och frihet, samarbete, social träning samt korrektion och gränssättning.

- *Personalens känslor inför ungdomar*. Personalens känslor inför ungdomarna som kontrollerad, fri, hjälpsam, ohjälpsam, avvisande, accepterande, distanserad.
- *Personalens självbild*. Den egna upplevelsen av att man som professionell person är exempelvis impulsiv och spontan, accepterar sig själv, kontrollerar och behärskar sig, försummar och ignorerar sig själv eller tar hand om och utvecklar sig själv. (Jeanneau, aa s 14–20)

I analysen av den andra punkten (avsnitt 7), "*Utvecklingen av behandlingsarbete för en växande grupp unga i en ny kontext, dömda till vård*", ser vi på hur våra observationer av det socialpedagogiska arbetet som utförs på avdelningarna relaterar sig till de forskningsrön som Bengt Daleflod (Daleflod i Armelius m fl, 1996 s 398 ff) ser som rekommendationer från modern forskning för god praktik.

Anledningen till att vi valt utgångspunkterna för analysen från Daleflod och inte från senare litteratur, exempelvis Andreassen (2003) är att Daleflods rekommendationer fanns som möjlig inspirationskälla för uppbyggnad av kognitiv behandling vilket Andreassens bok inte gjorde. I redovisningen av studiens resultat används ett pressmeddelande från SiS och Socialstyrelsen då Andreassens bok kom ut. Skälet till att vi hänvisar till pressmeddelandet och inte till boken är att denna komprimerade sammanställning av slutledningarna i boken som pressmeddelandet har inte finns i boken. Pressmeddelandet ger en god sammanfattande bild av vad som kommer fram i Andreassens studie och används till att visa likheter och skillnader mellan rekommendationer i litteratur och verksamhet på Klarälvsgården (se avsnittet Metodutveckling).

Daleflod uppger 15 olika rön. Dessa som kriterier för god praktik är direkt kopplade till diskussionen kring kognitiv teori som grund för arbetet. Denna teoretiska grund anger Klarälvsgårdens ledning som styrande för behandlingsarbetet på institutionen.

- Arbeta förebyggande
- Gör noggranna utredningar
- Matcha individ och behandling
- Identifiera högriskungdomar
- Fokusera på kriminellt relaterade områden
- Välj rätt typ av behandlingsprogram
- Använd kognitiva metoder
- Vissa metoder bör undvikas
- Bestraffning och avskräckning fungerar inte
- Utgå från social inlärningsteori och kognitiv beteendeterapi
- Institutionsbehandling – inget att stå efter?
- Arbeta med familjen och nätverket

- Satsa på undervisning och yrkesutbildning
- Program- och behandlingsintegriteten måste vara hög
- Forska och utvärdera

Den tredje punkten i redovisningen, "*Vardagsverkligheten*" är en redovisning, med samma bakgrundsmaterial som de två ovanstående punkterna, men med tonvikt lagd på frågorna kring den slutna institutionen, relationer och säkerhet.

3 Teoretiska begrepp

Organisationskultur

I uppdraget ingick att studera uppbyggandet och vad som skedde kring organisationskulturens konstruktion när en ny institution startas. När vi kom in i bilden hade institutionen varit i drift med en avdelning av två i ett halvår och förberedelser hade pågått på plats under längre tid.

Vår utgångspunkt är att kultur är kognitiva system som kan observeras i grupper, samverkan och/eller överförda handlingsmönster. Kultur kan också uttryckas narrativt, i berättelser om skeenden och det man tänker om det som skett.

Bang (1994) definierar begreppet:

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.

Vi har valt denna definition eftersom den sammanfattar olika definitioner av organisationskultur utifrån sociologiska, psykologiska och antropologiska definitioner.

Det är inte helt enkelt i praktiskt användande av begreppet att skilja det från organisationsklimat. Detta begrepp är en föregångare till organisationskultur och mer använt som populärbegrepp. En mycket använd definition är konstruerad av Pritchard och Karasick (1973):

Organisationsklimat är en relativt stabil egenskap i en organisations interna miljö som skiljer den från andra organisationer och (a) som är ett resultat av beteendena och strategierna hos organisationens medlemmar, särskilt toppledningen, (b) som uppfattas av organisationens medlemmar, (c) som fungerar som underlag för att tolka situationen, och (d) som fungerar som en press för att styra aktiviteten.

Skillnaden mellan de två begreppen är påtaglig i teorin. Organisationskultur handlar mer om djup, grundläggande värderingar och ideologier och uttrycks i huvudsak i kvalitativa termer. Den är också föränderlig och delvis universell. Organisationsklimat är mer inriktat på beteenden, kan mätas kvantitativt och är relativt stabilt i den interna miljön.

I vår undersökning har vi ändå valt att arbeta med mjuka övergångar och ett genomgående begrepp – organisationskultur – väl medvetna om att en närmare teoretisk granskning skulle visa att vi pendlat något mellan begreppen. Under analysarbetet har vi kunnat konstatera att vi har åtskilliga observationer som beskrivits utifrån organisationsklimatets a–d-kriterier.

Enligt Bang (aa) innehåller organisationskulturen fyra kärnelement:

- Värderingar
- Normer
- Grundläggande antaganden/uppfattningar
- Verklighetsuppfattning

De tre första är konkreta och formulerbara där huvudinnehållet kan uttryckas med ord eller uttryck. Det sista, verklighetsuppfattning, har inte dessa egenskaper och kan sällan studeras direkt. Det kan vara kollektiva tolkningar av verkligheten, omedvetna för medlemmarna men distinkta för gruppen. De överförs till nya medlemmar.

Samtliga kärnelement har dock det gemensamt att kultur ses som ett kognitivt system, det finns mest i medlemmarnas huvuden. Kulturen utgör gemensamma system som påverkar medlemmarna, styr och håller samman. Kultur lärs in och kan överföras från gamla till nya medlemmar (Bang aa).

Vid observation har vi iakttagit och noterat bland annat:

Uttryckta känslor
Ritualbetonade rutiner, procedurer
Organisationshistorier och myter
Språk, jargong
Humor/avledning
Flykt
Rädslor/osäkerhet

Ovanstående är kulturella manifesta uttryck som är observerbara och som vi kunnat följa genom vår närvaro. I och med att vi varit kända personer på avdelningarna har självklart vår närvaro i sig påverkat vissa situationer, något vi kan anta men inte kontrollera. Vi får ta det sedda och upplevda som sant. I samtal med personal där uttalade kognitioner såsom värderingar, normer och antaganden kommit i dagen har givetvis en högre grad av tolkning tillämpats vid analysen och därmed smyger sig en större osäkerhet in. Därför är sådana tolkningar hanterade med stor försiktighet.

Eftersom observationerna skett på en speciell arena, och sannolikheten för att arenan som sådan påverkar dem som agerar på den har vi också riktat blickarna mot:

Fysisk struktur
Livsmiljö, med det menar vi exempelvis kontakter, integritet och diskretion, respekt, möjlighet till inflytande över egen livssituation.
"Mjuka" respektive "hårda" inslag i miljön i situationer som dialog, samtal eller tillsägelser/ordergivning, tvingande moment såsom visitationer eller avskiljning, boendemiljö, även om det handlar om institution eller "kåkkultur".

I vårt arbete har vi tagit utgångspunkt i Agyris och Schöns (1978) resonemang om "förfäktade värderingar" och "bruksteorier". Med förfäktade värderingar menas de värderingar som de anställda säger sig tro på och är medvetna om som bas för handling. Dessa brukar för det mesta vara desamma som ledningen formulerar i policy och målsättningar eller "riktlinjer" och "rekommendationer."

Bruksteorier är de modeller, teorier och värderingar som verkligen ligger bakom handlingar och som personalen inte nödvändigtvis behöver vara medvetna om. Oftast uppstår ändå bruksteorier genom rimligt medvetna processer och resultat av "praktiska förhållningssätt" som skapas under arbetet och i arbetsgruppernas interaktion med varandra. Ibland uttrycks detta med inledande ord som exempelvis "i praktiken ...".

Det kan givetvis förekomma att medvetenheten finns och bruksteorin legitimeras på annat sätt än genom ledningens accept, i värsta fall som "nödvärn": "Vi är tvungna, annars fungerar det inte." Vanligare är dock att tolkningen av den förfäktade värderingen påverkas starkt av den dagliga praktiken och praktikens disciplinering styr vad som verkliggörs av den förfäktade värderingen. Det gör att personalens och ledningens uppfattning om vad som är den förfäktade värderingen kan vara olika.

Distinktionen mellan förfäktade värderingar och bruksteori har vi använt i analysen av såväl organisationsklimat som metodutveckling.

Metod och utveckling av arbetssätt i det dagliga socialpedagogiska arbetet

Inom socialpedagogik/socialt arbete är metodbegreppet inte helt tydligt. Metod kan betyda arbetssätt eller inriktning som kan vara mer eller mindre knutet till en eller flera teorier men ändå ha god teoretisk förankring. Ibland framgår den tänkta teoretiska kopplingen tydligt genom metodens beteckning, exempelvis KBT (kognitiv beteendeterapi) men är otydlig i exempel som familjeterapi eller social behandling. I andra fall är metod en beteckning för praxis eller praktik baserad på common sense-tänkande eller mer löst sammanfogade delar, ibland kallade "modeller" exempelvis "Uppsala-modellen".

Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att etiketter i detta sammanhang inte garanterar något i den utförda handlingen. Att ange en teori eller en arbetsmetod är inte samma sak som att det angivna verkligen styr, det vill säga ett parallellresonemang till förfäktade värderingar och bruksteorier som är ett relativt vanligt fenomen inom socialt arbete. Det är endast genom att se på arbetet och analysera det utifrån ett specifikt teoretiskt system i en specifik miljö som den "arbetande teorin" kan identifieras.

När vi senare skall diskutera metodutveckling blir dessa oklarheter kring begreppen ett bekymmer som vi delar med många andra. Vi har därför valt, åtminstone försökt, att skilja på:

- Övergripande teori, det teoretiska system som skall styra valet av mer konkreta arbetssätt.

- Arbetsmetoder som övergripande begrepp som styr handlande i arbetet.
- Tekniker som sammanfattande begrepp för konkreta handlingsätt, program och
- "modeller".

Även i denna del av analysen har Agyris och Schöns (1978) begrepp "förfäktade värderingar" och "bruksteori" använts.

Allians

Det får ses som en självklarhet att på en institution där personer vistas av tvång också finns ett motstånd mot förändring. Motståndet finns också mot dem som står för tvånget i vardagen, det vill säga de som har nycklar, som visiterar och de som "bestämmer". Lika självklart är att de som vistas på en institution med stöd av tvång har lite att sätta emot när det gäller det man inte vill om de bestämmande hävdar sin vilja. Ändå skall den som har makt kunna vistas på samma ställe som den som inte har det och därtill kunna fungera tillsammans i ett konstruktivt förändringsarbete.

På en institution väljer man inte varandra när det gäller skapandet av relationer mellan personal och elever. Det bestäms genom arbetsfördelning, arbetsscheman med mera. Därför är det en speciell typ av relation som byggs genom olika former av överenskommelser och avtal som bestämmer relationens karaktär. Denna speciella relation brukar i den internationella facklitteraturen kallas allians.

Uttrycket kommer ursprungligen från psykoanalysen som begrepp (Working Alliance) på den speciella relation som byggs upp mellan behandlare och person i behandling. Det har senare kommit att bli ett begrepp som används inom i stort sett alla terapeutiska och socialpedagogiska skolbildningar (Tryon, 2002).

Mørch och Elsass beskriver i boken "Kognitiva behandlingsformer" (Mørch m fl, 1977) flera exempel på allianser inom kognitiv terapi "Den aktiva behandlingsallians som bygger på att man tillsammans samlar information och prövar ett nytt sätt att tänka"(s 69). Ett annat exempel "Den pedagogiska hållningen förutsätter en arbetsallians där behandlaren skall vara beredd att korrigera sina overheadbilder tillsammans med patienterna eller skriva upp patienternas förslag på tavlan och ge dem lika stort utrymme som man ger sina egna"(Elsass & Vinter, 1977 s 237).

2005 disputerade Teci Hill vid Linköpings universitet på en avhandling *Allians under tvång. Behandlingssamarbete mellan elever och personal på särskilda ungdomshem* (Hill, 2005). Studien pågick samtidigt med denna studie, i liknande miljöer inom SiS och med samma metodologiska angreppssätt, bas i grundad teori när det gäller analys och med observation och intervjuer som datainsamling. Hon fokuserar enbart på alliansens funktion och konstruktion

i institutionens vardag och behandlingsarbete. Det gör givetvis att studiens omfattning och djup kring dessa frågeställningar vida övergår vad som beskrivs i denna studie om allians då den har en bredare men ytligare nivå med fokus på att starta en institution.

Ändå är likheterna i resultaten slående. Många beskrivningar från "SiS-hem" (som Hill kallar modellinstitutionen) kunde ha varit hämtade från Klarälvsgården liksom de problem, personalsituationer och dilemman som beskrivs.

Det finns dock en avgörande skillnad, "SiS-hem" är en konstruktion av två etablerade institutioner med lång historia inom SiS medan Klarälvsgården är en institution under etablering. Detta ger oss en del frågor om tillgång på teori inom den totala "SiS-familjen" och hur den lärs och används på institutioner som under tvång behandlar unga avvikare.

Begreppen "arbetsallians", "behandlingsallians" och "terapeutisk allians" används i stort sett synonymt. Bordin (1979) har definierat "working alliance" som:

- *A bond between client and therapist and as*
- *An agreement on the goals of therapy and*
- *An agreement on the tasks necessary to achieve those goals.*

Alliansens grund uttrycks med begreppet "bond". Det översätts ofta med band eller bindning, uttryck som har en starkare innebörd än överenskommelse och ett tydligare emotionellt innehåll än ordet kontrakt. Det handlar inte bara om ett "kontrakt" i avtalets mening utan har också en direkt koppling till sociala och känslomässiga band, det vill säga relation, i mening professionell relation. Först i andra hand kommer överenskommelser i "kontraktet" kring de preciserade målen, uppgifterna och vidare vägen mot måluppfyllelse.

"Uppgiften i terapin är de speciella aktiviteter eller tekniker som utgör själva metoden, t ex det fria associerandet i psykoanalys eller exponering i beteendeterapi. Målet i terapin utgör det som patienten generellt vill uppnå, t ex ökad självkännet. De känslomässiga banden består av de affektiva kvaliteterna i relationen mellan terapeut och klient, t ex hur pass omtyckt, respekterad och förstådd patienten känner sig." (Hill, 2005 s 18)

"Min utgångspunkt är att med begreppet allians avse *det samarbete som skapas mellan patient och terapeut för att påverka utveckling, förändring eller hjälp i behandlingen*. Detta samarbete bygger på överenskommelser om målet för behandlingen samt om metoderna att nå dit. Vidare inrymmer begreppet de känslomässiga band som upprättas mellan behandlare och klient" (aa s 19). Vi instämmer helt i denna tolkning av begreppet behandlingsallians/arbetsallians.

Både Tryon och Bordin kommenterar att många, såväl praktiker som teoretiker och forskare, anser att arbetsalliansen har större betydelse för resultatet av behandlingen/förändringsarbetet än vad valet av direkt interventionsmetod

har. Alliansen är en betydelsefull och grundläggande förutsättning för påverkan och förändring oavsett vilken interventionsmodell eller behandlingsteori som den påverkande handlingen utgår ifrån. Ett flertal studier har gjorts om detta (Tryon, 2002 anger 79) som bland annat har resulterat i ett antal mätinstrument för arbetsallianser i terapi och omnämns som exempelvis TARS, CALPAS, VTAS, CBS med flera (Tryon aa).

Arbetsallians kan ses som ett måhända otydligt men ändå identifierbart begrepp för situationer som innehåller flera parallella dimensioner av såväl språkhandlingar, verksamhet av något praktiskt slag, i stunden begränsade, det vill säga målsättningar som båda (eller flera i alliansen) kan se och uppleva som uppfyllda inom en överskådlig tid vilket visar att alliansen är framgångsrik och därför värdefull. Uttrycks ofta med begreppet salutogenes.

4 Klarälvsgårdens organisation i starten

Klarälvsgårdens ledning skriver:

Vision

Klarälvsgården ska bedriva en verksamhet som leder till att de unga upphör med sina destruktiva beteenden, tar ansvar för sina egna liv och blir varaktigt självförsörjande.

Mål

Vision skall uppnås senast 2005.

Genomförande

Ovanstående mål ska nås genom att följande aktiviteter/metoder tillämpas:

- *Behandlingen ska bedrivas inom ramen för en mycket tydlig och förutsägbar struktur/miljö, som är känd för både ungdomar och personal. Behandlingsinnehållet ska till sin bas präglas av en miljöterapeutisk grundsyn med inslag av psykodynamiska såväl som kognitiva/lösningssökande förhållningssätt. Hög grad av interaktion mellan personal och ungdomar.*
- *Behandlingen ska bedrivas i samverkan med den unge och dess nätverk och vara strukturerad/planerad och ska syfta till att ge den unge möjligheter att bryta destruktiva mönster och ge möjligheter till att bli varaktigt självförsörjande.*
- *Behandlingen ska bedrivas med hög rättssäkerhet dvs med noggrann och daglig dokumentation samt i förekommande fall med tydliga och motiverade beslut, såväl positiva som negativa, med hänvisning till lagrum. Den unge ska hållas kontinuerligt underrättad om dokumentationen.*
- *Beslutsordning, delegationsordning och aktuella centrala/lokala riktlinjer ska vara kända av all personal.*
- *Skolgång och hälso- och sjukvård ska bedrivas enligt gällande bestämmelser och vara en integrerad del av behandlingen.*

(Rapport till SiS 2001-04-18)

Ledning och personal

När forskningsarbetet började på Klarälvsgården hade institutionen funnits som organisation i ungefär ett år och en avdelning med elever varit i drift drygt sex månader.

"Jag är organisatoriskt direkt underställd GD och ansvarar helt för institutionen inför honom" var det första svar jag fick då jag intervjuade institutionschefen om

organisationen. Frågan som gav ovanstående svar, handlade om hur mycket inflytande som SiS centralt hade på organisation, val av behandlingsmodeller etc. Med det svaret var det sagt att Klarälvsgården var en i det närmaste autonom enhet i "SiS-familjen" och att verksamheten kunde byggas utifrån ett eget lokalt perspektiv. Senare påpekade chefen att man också hade fått "lite slak lina" från SiS när det gällde uppbyggnadsfasen.

Den första bild som gavs muntligen (någon dokumentation eller organisationsschema har inte presenterats) var att det under institutionschefen fanns en horisontell linje med en avdelningschef och tre personer med titeln samordnare. Avdelningschefen skulle ansvara för de två behandlingsavdelningarna och dess personal (behandlingsassistenter), en samordnare skulle arbeta med "behandling", den andra hade skolan som huvudområde och den tredje hade elevernas fritid med mera. Vidare fanns ett antal personer med specialuppgifter av konsultativt slag, läkare, psykolog, sjuksköterska, handledare som också hade direkt koppling till institutionschefen.

Det var svårt att förstå samordningsfunktionerna som sådana, snarare såg arbetsuppgifterna för dessa ut som en relativt lös sammansättning av uppgifter som måste utföras inom institutionens ram. Till exempel tycktes samordnaren för skolan använda merparten av sin arbetstid som datatekniker/-ansvarig, samordnaren för fritid hade en stor del av sitt arbete kopplat till byggnation, trädgårdsskötsel och lokaler. Den tredje kom snarast att få en roll som biträdande avdelningschef.

Under denna nivå fanns behandlingsassistenter. Samtliga behandlingsassistenter provanställdes. Detta är i sig inte något märkligt när det gäller anställning av personer till behandlingsarbete och där utbildningsbakgrunden kan vara svår att bedöma, men det skapade osäkerhet hos många enligt intervjuerna. Den största osäkerheten låg i att man inte visste vad man skulle göra för att det skulle uppfattas som "rätt", särskilt med tanke på att anvisningarna från ledningen uppfattades som otydliga. Det finns många utsagor om att det som var rätt en dag var fel dagen därpå, regler förändrades ständigt. Lika otydliga ansågs förklaringarna vara till varför vissa betraktades som olämpliga och fick provanställningen avbruten. Upplevelsen av godtycklighet i bedömningarna framkom i flera intervjuer.

En person anmälde sitt ärende vidare till SiS som efter prövning ansåg att formella fel av arbetsrättslig art inte hade begåtts. Något ställningstagande till sakfrågorna som den klagande framförde gjordes inte.

Huruvida lärarna och en del aktivitetsledare var direkt underställda institutionschefen eller samordnarna föreföll oklart.

Under en period framstod det som mycket oklart om avdelningschefen var – eller skulle vara – chef med ansvar för båda avdelningarna. Den dåvarande avdelningschefen såg sin uppgift på det viset. Sedan ändrades något och plötsligt uppfattades det att det fanns en avdelningschef för avdelningen Visten och en för avdelningen Örten.

Ett flertal ändringar hade också gjorts. Från början var det meningen att administrationen skulle vara gemensam med en annan institution men detta måste ges upp då det inte fungerade. En administratör anställdes på Klarälvsgården och en egen administration byggdes upp.

En förhållandevis vanlig konstruktion av ledning är en formaliserad ledningsgrupp där beslut tas och dokumenteras. Någon sådan grupp fanns inte på Klarälvsgården och följaktligen ingen dokumentation som kunde informera om beslut. Beslutsfattandet under denna tid ser ut att ha ad hoc-karaktär, när en situation kräver ett beslut fattas det av institutionschefen. Resultatet blir otydliga och ibland svårförståeliga beslut och därmed otrygghet för personalen. Mera om detta i analysavsnittet.

Elever – behandling

I uppdraget till institutionschefen står att Klarälvsgården skall ha två låsbara avdelningar med sex platser vardera. Den ena avdelningen skall ta emot ungdomar med vårdtider mellan sex månader och ett år, den andra avdelningen skall ta emot ungdomar med längre vårdtider.

När studien började var förhållandena något ändrade, avdelningarna skulle innehålla sju platser vardera och placeringsgrunden, LVU respektive LSU, var avgörande för den unges avdelningsplacering. Målgruppen var i båda fallen unga män 16–20 år enligt 2001 års verksamhetsplan.

I praktiken kom det att betyda att avdelningen för LSU-dömnda ungdomar kom att rymma dem med såväl korta som långa verkställighetstider. När det gällde avdelningen för ungdomar omhändertagna enligt LVU handlade det om unga med särskilda behov av långa vårdtider och låst avdelning även om en del inte kom att vistas så länge på Klarälvsgården.

Avdelningen Visten för LSU-dömnda startade våren 2001 och avdelningen Örten för LVU-placerade senhösten 2001.

Vid förberedelserna för studien presenterades en beskrivning av behandlingsinnehållet som till stor del överensstämde med det som ovan beskrivits under "Genomförande". *"Behandlingsinnehållet ska till sin bas präglas av en miljöterapeutisk grundsyn med inslag av psykodynamiska såväl som kognitiva/lösningsfokuserade förhållningssätt. Hög grad av interaktion mellan personal och ungdomar."* Som avdelningschefen beskrev det skulle det dagliga livet bygga på ett miljöterapeutiskt/socialpedagogiskt synsätt där olika tekniker som teckenekonomi, ART och eventuellt andra behandlingsprogram kunde komma i fråga. Interaktion, personalens samagerande med ungdomarna och professionella relationer enligt socialpedagogiska principer sågs som en självklarhet.

Konflikt och kursändring

Detta kom dock snabbt att ändras genom en händelse på Klarälvsgården när studien skulle börja, en händelse som skulle få stor betydelse på utvecklingen

av den teoretiska grunden och arbetsmetoderna vilket gav direkta konsekvenser i personalens och elevernas vardag.

En konflikt uppkom plötsligt mellan institutionschefen och avdelningschefen. Den till synes utlösande faktorn var en situation där en elev misshandlat en behandlingsassistent, det första tillfället på den nya institutionen när ett "skarpt läge" inträffade. Polis tillkallades och eleven togs från Klarälvsgården men tilläts senare av avdelningschefen att återvända. Institutionschefen fanns inte på Klarälvsgården under händelseförloppet men hölls informerad per telefon. Enligt avdelningschefen hanterades situationen på ett ansvarsfullt och riktigt sätt även om osäkerheten var stor eftersom det var första gången som ett allvarligt läge hade uppstått.

Institutionschefen ansåg i efterhand att händelsen inte hanterats på rätt sätt och att avdelningschefen visat oförmåga att agera rätt i situationen. En allvarlig förtroendekris uppstod.

Något senare slutade konflikten med avdelningschefens mer eller mindre påtvingade avgång i den meningen att konflikten blev omöjlig att hantera och fick avgöras med ett arbetsrättsligt avtal. Någon "lösning" kom sålunda aldrig till stånd. Genom konflikten försvann en av de två personerna i den översta ledningen på Klarälvsgården, den enda som hade en längre beteendevetenskaplig/psykologisk utbildning. Avdelningschefen föreföll också vara den person som haft huvudansvar för utvecklingen av grundtankarna för behandlingssideologi och arbetssätt.

Hela situationen skapade stor förvirring hos avdelningspersonalen. De hade under en period byggt upp en kritisk syn på ledningen, på såväl institutionschefen som avdelningschefen men de händelser som skedde och den hastighet som förändringarna genomfördes på var överraskande. Ledningsfrågan löstes med att institutionschefen under en kortare period även var avdelningschef för Visten. Därefter tillsattes två avdelningschefer via internrekrytering, en som tidigare varit samordnare, en tidigare administratör och till den senares hjälp en biträdande avdelningschef med behandlingserfarenhet. Endast en av dessa hade högre social/psykologisk utbildning.

I samband med konflikten intervjuades institutionschefen om vad detta betydde för utvecklingen utöver att en ny avdelningschef skulle rekryteras. Enligt hans uppfattning var detta ingenting att diskutera, händelsen som sådan var historia och nu gällde det bara att gå vidare i arbetet. Han förklarade att man nu skulle "*metodiskt sätta ner foten*" i den meningen att endast kognitiv beteendeterapi (KBT) och teckenekonomi skulle användas i behandlingsarbetet och att all "*psykodynamisk oklarhet*" skulle upphöra. Detta skulle ske omedelbart trots att ingen i personalen hade någon grundläggande utbildning i kognitivt behandlingsarbete utöver de få som fått genomgå introduktionskurs till ART.

Handledaren som var "*psykodynamiskt orienterad*" ersattes med omedelbar verkan av en psykoterapeut med KBT som teoretisk bas. Den nye handle-

daren kunde snabbt konstatera att de regler som fanns för användandet av teckenekonomi i vardagen var teoretiskt felaktiga och bestraffande i stället för belönande. Vidare uppmärksammade han snabbt att kunskaperna hos personalen när det gällde grundläggande kognitiv psykologi och KBT var så låga att det inte fanns grund att handleda i arbetssättet. Tiden för handledning användes i stället till orientering om grundläggande kognitiv psykologi och förhållningssätt i detta arbete. (Intervju med handledaren)

Vidare gjorde förändringarna av reglerna för behandling och ändrad teoretisk bas att en sedan tidigare oklar situation blev ännu oklarare – vad gällde egentligen i det vardagliga arbetet? Den utbildning som getts innan Visten startades hade inte varit inriktad mot KBT utan allmänt hållen med inslag av bland annat miljöterapi och socialpsykiatri för att passa till den inriktning som angivits i verksamhetsplanen. Den utbildning som skulle starta för personalen på nästa avdelning, Örten, var i det närmaste identisk med den tidigare varför denna personalgrupp heller inte fick grundläggande kunskap om det arbetsätt som nu skulle gälla i institutionens arbete vilket senare skulle uppfattas som ytterligare en oklarhet kring varför man skulle lära sig så mycket om det man inte skulle göra.

Under en mycket kort tidsperiod i månadskiftet september/oktober 2001 förändras organisation, ledning, grundläggande behandlingsteori/ideologi på ett genomgripande sätt. Samtidigt finns en kvardröjande effekt av den oro som skapades av behandlingspersonalens provanställningar. Arbetet med förberedelserna för avdelningen Örten, byggnation, inköp, personal, utbildning och vissa diskussioner om målgrupp pågick samtidigt som det dagliga livet på Visten skulle förändras.

Avdelningschefen som konflikten gällde har en annan bild av händelseförloppet och anser att den verkliga anledningen till konflikten var av behandlingssideologisk art. Det upplägg av behandlingen som hon tillsammans med institutionschefen hade arbetat ut och som fanns angiven i verksamhetsplanen ansåg hon vara mycket viktig. Institutionschefen krävde åtgärder i början av konflikten, *"Byta ut handledaren efter nästa handledningstillfälle, rikta in oss på KBT och teckenekonomi, släppa miljöterapi och inte ägna uppmärksamhet åt kontaktmannaskap och behandlingsarbete."* *"Han (institutionschefen) säger vidare att vi står långt ifrån varandra när det gäller hur man skall tänka kring behandling."* Avdelningschefen säger att det visar sig många bottnar i konflikten under diskussionerna och givetvis berättigad kritik mot henne i exempelvis administrativ hantering men att grunden i konflikten handlar om olika syn på behandling av elever och hur ledarskap skall utövas.

Det går, enligt vårt förmenande, inte helt att bortse från misstanken att just frågor kring teoretisk utgångspunkt och behandlingsteori/-strategi, där olika uppfattningar funnits hos institutionschefen och avdelningschefen, har varit ett primärt inslag i konflikten även om det aldrig öppet påtalats. Denna tolkning bygger på att avdelningschefens tydligt relationistiska profil i behand-

lingsarbetet helt har fått vika i det fortsatta behandlingsarbetet i förhållande till institutionschefens tydligt instrumentella programprofil.

Den kritik som senare kom fram mot avdelningschefen i intervjuerna med behandlingspersonalen gällde hennes administrativa (o)förmåga, planläggning av arbete (schema), vikarieanskaffning, lönerapportering etc. Någon kritik mot eller invändning mot hennes uppfattning om behandlingsinriktning eller hållning i arbetet med eleverna har vi aldrig uppfattat från behandlingspersonalens sida. Några av de intervjuade uttrycker också undran över och oförståelse för konfliktens orsaker.

Samtidigt med dessa händelser kommer två forskare in med uppgiften att mer detaljerat se på vad som varit och vad som kommer att hända i Klarälvsgårdens utveckling de närmaste 18 månaderna. En viss förvirring uppstod också för oss forskare, dels var det oro på institutionen och dels hade den person som vi skulle ha närmast kontakt med försvunnit från institutionen.

Med det material som våra undersökningar gett vid handen anser vi att orsakerna till konfliktens styrka kan ha byggts upp under längre tid av Klarälvsgårdens första verksamhetsår. Den nämnda situationen blev en utlösande faktor, måhända ett legitimerande, för ett drastiskt handlande från institutionschefens sida. Vi menar att denna händelse, som snabbt kom upp och lika snabbt tystades ner, hade en betydande inverkan på Klarälvsgårdens "inre utveckling" under den tid vi var aktiva undersökare i det dagliga arbetet på institutionen. Detta gäller såväl teoretisk grund, utövat arbetssätt som utveckling av miljön, främst för både ungdomar och personal men även för institutionen som helhet.

5 Intervjuer om Klarälvsgårdens start

För att få en bakgrund, en punkt att utgå ifrån i det vidare arbetet gjordes intervjuer med avdelningspersonal som varit med från starten.

Vid intervjutillfällena hade Klarälvsgården varit i gång i 6–8 månader från introduktionen i april 2001 räknat. Den erfarenhet som intervjupersonerna talat om gäller både vad som har varit och fortfarande är vid intervjutillfällena i oktober – december 2001. Flertalet av intervjupersonerna uttrycker ändå att en förändring ständigt pågår.

Intervjusvaren har kategoriserats efter de begrepp som Jeanneau (2002) använt för beskrivning av undersökningsinstrument i sin rapport (se metodavsnitt). Det är främst de samlade data kring de särskilda ungdomshemmen som är intressanta för denna rapport. De ger en bred beskrivning av förhållanden inom SiS-institutioner och används för vissa jämförelser med Klarälvsgården som följer efter avsnitten av respektive kategori samt i en slutkommentar.

I Jeanneaus undersökning presenteras två perspektiv, kön och utbildning, som har generellt intresse för alla mätområden. Personalen vid de särskilda ungdomshemmen består till största delen av män, 68 procent, kvinnornas andel är följaktligen 32 procent. Kvinnorna har över lag högre utbildning än männen, särskilt högskoleutbildning. Totalt har 43 procent av personalen högskole-/universitetsutbildning. Dessvärre tycks utbildningsnivån vara sjunkande i mätningarna under den tid Jeanneaus studie pågick. I jämförelse med övriga undersökta behandlingsinstitutioner har de särskilda ungdomshemmen den yngsta personalgruppen med de kortaste anställningstiderna. Medelåldern uppges till 44.2 år.

För Klarälvsgårdens del är andelen män i behandlingspersonalen betydligt högre än vad som anges av Jeanneau. Utbildningsnivån är betydligt lägre när det gäller behandlingsassistenter, en har social universitetsexamen och ett fåtal har akademiska kurser utan samlad examen. I ledande positioner har flertalet högskole- eller universitetsexamen men endast två har social examen. Någon beräkning av genomsnittlig ålder för personalen vid Klarälvsgården har inte gjorts men medelåldern uppskattas till betydligt lägre än i Jeanneaus studie.

Verksamhetsmål

Klarälvsgården har ett mål för sin verksamhet och vägen dit skall ha ett visst innehåll så att målet blir möjligt att nå. Dessa finns tidigare redovisade. Vad anser man att de elever som kommer till Klarälvsgården specifikt behöver när de vistas där?

Det mål och den vision Klarälvsgården har för sin verksamhet uttrycktes av intervjupersonerna på lite olika sätt. (Viss språklig korrigerings av citaten har gjorts.)

"Vi skall anpassa ungdomarna att komma tillbaka ut i vardagslivet. Lära dem så mycket som möjligt."

"Visionen är att samtliga killar som kommer till Klarälvsgården skall gå härifrån och vara varaktigt försörjande och ta ansvar för sitt eget liv och bli goda samhällsmedborgare."

"Målet är att få ungdomar att få en tryggare tillvaro, en normal grund att stå på, en normal bild av livet för det har de oftast inte och att de skall upphöra med det destruktiva beteende som de haft tidigare och ersätta det med normala beteenden."

Vem ansvarar för att målen nås?

"Det har alla inom verksamheten."

"Det är institutionschefen, han styr allt. Sedan vilar ansvaret på oss behandlingspersonal, det är helt klart. Chefen delegerar, ger riktlinjer som vi skall arbeta efter och sedan är det upp till oss att förfina och förverkliga dem."

"Givetvis är det arbetsgivarens ansvar att se till att uppdraget utförs på rätt sätt men ansvaret ligger nog på kontaktpersonerna. Sedan är det arbetsgivarens ansvar att se till att det är kompetent personal som fixar arbetet."

"Jag tar mitt ansvar på största allvar."

Upplevelse av arbetsmiljö

De intervjuade upplevde att de generellt inte hade haft socialt stöd av vare sig överordnade eller arbetskamrater när arbetet hade känts svårt. Man hade fått respons på sitt arbete i mindre omfattning än vad man önskat från personer i ledande ställning. Arbetet hade som helhet präglats av en återhållsamhet av feedback till varandra inom personalgruppen också. Man hade inte gett varandra beröm. Snarare upplevde intervjupersonerna att den kritik man fått från överordnade var av tillrättavisande karaktär, vilket skett både verbalt och i ett skriftligt blad som distribuerades inom institutionen. Speciellt påtalades bristen på kommunikationsmöjligheter.

"Få mötesplatser där man som hel personalgrupp kunnat prata om förmågor och brister och vad vi gör med det. Även om det funnits forum så går det tillbaka till den otrygghet vi kände i början."

"Vi har inte officiellt diskuterat olika arbetssätt, exempelvis pedagogik kontra machotyper, att machotyper tror att de kan uppföstra eleverna på det sättet, men där finns mer våld, sker mer rymningar och är mer misshandel än där man följer en mer pedagogisk linje."

"Det har varit väldigt lite snack om förhållningssätt, den pedagogiska biten, förutom skolan."

"Vi har inte diskuterat förhållningssätt på personalmötena så mycket."

Handledningen upplevdes som ett viktigt forum, det mest fria diskussionsrummet att få uttrycka sig.

"Handledningen har varit ett bra sätt att gå vidare i arbetet, att kunna säga vad man tycker och känner."

"Vi har på handledning och personalmöte pratat om att det inte är så bra att man har den hårda stilen utan försöker vara lite mer mjuk, lite mer tillmötesgående."

Administrationen var inte utformad och hade inte en struktur innan verksamheten startade. Den personal som var ansvarig för de administrativa frågorna saknade kunskap och erfarenhet. Det sätt som vikarie- och personalfrågor löstes på dränerade verksamheten på pengar, gav många övertidstimmar hos den ordinarie personalen. Upplevelsen bland intervjupersonerna var att institutionschefen inte tog sitt ansvar i att se hur det förhöll sig.

"Något som varit horribelt är att administrationen inte var klar. Det var inte ett färdigt koncept då man startade. Enkla saker blev irritationsmoment i vardagen som inte behövde vara det. Man kan väl tycka att de som startar upp verksamheten vet hur personalen skall fylla i sina lönelistor."

Inflytande över arbetssituationen

Endast i ringa omfattning har man diskuterat problem som uppkommit i arbetet och den allmänna uppfattningen var att det inte funnits tillräckligt med tid. Intervjupersonerna var inte nöjda med informationen angående de förändringar som skedde och kände inte att de kunde påverka vad som hände. De hade haft för lite inflytande över sin arbetssituation. Man kände sig snarare kuvad med små möjligheter till påverkan.

"Från början skulle vi sitta tillsammans och planera, bestämma regler, vi skulle göra massvis. Fast egentligen fick man känslan att det här är redan bestämt och klart från ledningen hur det skall vara. Varför vi sitter här och gör det här är för att vi skall känna delaktighet."

"Det var lite prat om att varför uppfinna hjulet en gång till när det redan funkar på andra ställen. Jag tror att man skall hitta sitt eget arbetssätt så att man får större förståelse för vad man gör. Det är viktigt i arbetet att man vet varför man gör på visst sätt."

"Det är inget vi valt, utan något vi har accepterat."

Även den motsatta uppfattningen redovisas om än mer sällan.

"Jag känner att jag kan påverka."

"Självlart har jag rätt att yttra mig och säga att det är galet men sedan om man ändrar bara för det, det är inte säkert. Självlart kan jag göra min röst hörd som vem som helst. Det är ingen som har ensamrätt."

Det dagliga arbetet med eleverna har känts kravfyllt, dels för att man känt sig otillräcklig inför arbetet och dels för att det känts jobbigt att låsa in ungdomarna.

"Det är jobbigt att låsa in de här pojkarna även om de gjort saker de inte borde, jag funderar över vad jag gör egentligen."

"Man försöker ge så mycket av sig själv och så får man skit tillbaka hela tiden."

"Eleven tar så mycket tid av en, de vill så mycket. De vill ha mycket som regel och då skall man också kunna ge alla mycket."

I arbetet som kontaktman ingår att dokumentera mycket och att ta stort ansvar för sina kontaktelever. Svårigheten att ha för lite tid till planering och inget avskilt arbetsrum tar någon upp som ett hinder samt att man utsätter andra människor för svårigheter då man försöker kommunicera i viktiga frågor.

"Vi skall skriva mycket, ta stort ansvar för våra kontaktelever men har ingen planeringstid. Det finns inget rum avdelat där vi kan ringa våra telefonsamtal utan skall sitta i kaoset uppe på avdelningen och ringa till viktiga personer, kanske socialtjänst, föräldrar. Det behöver man lugn och ro för att göra. Jag kan tappa tanken av att någon står och skriker bakom mig och så sitter jag med luren i handen och försöker prata om något som berör en annan människas verklighet, vardag och liv och så glömmer jag vad jag skall säga. Det är inte att jag får ta skiten utan att jag utsätter någon annan för det."

Upplevelsen av brist på stöd gör att det uppstår svårigheter även då förändring sker mot ett ökat oberoende.

"Tilltron till oss har kommit nu och vi få ta ansvar som vi tidigare inte fått ta och då är det svårt."

"Det är svårt varje dag. Hela tiden nya saker som kommer fram. Man måste ta nya beslut, hela tiden nya saker som händer och det är jobbigt när det inte riktigt sitter än. Vilka befogenheter har man, kan jag vända mig till den myndigheten, får de åka till den läkaren, regler."

Styrning ovanifrån och envägskommunikation gav ett icke-tillåtande klimat i vardagsarbetet. Det sätt som personal fått sluta sitt arbete på förstärkte atmosfären av otrygghet. Rädsla hade funnits i att våga uttrycka åsikter

generellt, men också specifikt utifrån arbetsförhållanden, synen på den metodik man haft och sätt att förhålla sig till varandra på mellan personal och elever. Personalen har känt oro och otrygghet för att göra fel eller föra fram fel åsikter. Man har känt sig iakttagen av både annan personal och ledningen.

Rädslan att göra fel i arbetet gjorde att man inte vågade agera och ta ansvar. Personalen blev mer återhållsam i sitt arbete, vågade inte säga det de tänkte och föredrog att hålla låg profil. Följden blev att personalen inte använde sig själv så mycket i arbetet, vilket missgynnade eleven eftersom varje enskild person i detta arbete kan ses som "ett redskap" genom att dela med sig av sin erfarenhet och/eller att vara modellgestalt.

Tid till diskussion och reflektion har inte funnits i tillräcklig omfattning. Det har gett vilshenhet. Samtidigt har man inte vågat blotta sig för mycket med tanke på den otrygga situationen, åtminstone så som den uppfattats. Få mötesplatser har funnits där personalen kunnat prata om förmågor och brister hos sig själva som personal och hur detta skulle hanteras. Även om det funnits officiella fora har tiden mestadels gått åt att prata om regler. Otryggheten har gjort att man inte vågat prata om sina olikheter. Personalen har frågat efter möjligheter att få träffas i grupper utan ledningspersonalens närvaro men detta har inte accepterats av ledningen.

En positiv utveckling finns men den skapar frågor kring den nya och delvis osäkra situationen. Gamla oklarheter förklaras och förtydligas men många gånger ersätts de med nya direktiv som kräver sin tolkning och som inte är tydligare än de gamla – bara nya.

Jeanneau (2002) visar i sin undersökning att arbetsmiljön vid SiS behandlingsinstitutioner får uppfattas som problematisk (s 59). De självskattningar som personal på SiS-institutioner gjort när det gäller socialt stöd, inflytande över arbetssituationen, trivsel och kravfyllt arbete stämmer förhållandevis väl med de uttalanden från personalen som finns i denna undersökning. Det gäller särskilt inflytande över arbetssituationen som ansågs alltför svagt. Vidare var det svårt att ställa krav på förändring i arbetet inte minst på grund av osäkerhet och plötslig förändring i ideologi och rutiner.

Känslor inför arbetet

En dialog om vad begreppet makt innebär och vad makten kan medföra i arbetet för både personal och ungdomar efterlyses enhälligt av intervjupersonerna. I utformandet av verksamheten har man pratat mycket sparsamt om maktstrukturen som finns inbyggd i arbetet på en tvångsvårdsinstitution. Maktförhållandena tecknar mönster som man måste förhålla sig till på olika sätt. Att inte känna sig säker i sin maktposition är stressande.

"Vi har väl pratat om maktpositionen på skoj i personalgruppen, men diskutera om makten, det har blivit lite med vissa personer."

"Vi har en fruktansvärd makt egentligen men inte så att vi pratar om att vi brukar eller missbrukar makt, men det har varit lite så att vi gått och "maktat" oss med reglerna."

"Vi får snarare påminna varandra om att vi har makt, vi pratar inte om det."

"Alla regler som man inte själv förstår men som finns, de har varit svåra att leva upp till."

"Även om de får vara med och påverka mycket så är det ändå vi behandlingsassistenter och arbetsgivaren som har den makten, om man nu kallar det för det. Sedan diskuterar vi inte så mycket. Det är väl någon gång som jag själv har sagt, att fan vilken makt man har, när man satt sig ner och funderat. Men jag har inte hört någon annan säga det."

Upplevelser av stress har funnits över det sätt som teckenekonomin utformades på, alla regler med underregler som bestämde vardagslivets innehåll. Inte minst märktes stressen då det visade sig hur felaktigt arbetssättet konstruerats, exempelvis att "dra block" som redan förtjänats.

"Vi pratar aldrig om makt, men vi har den. Det här om isolering är en form av makt. Det kan också vara att en kille betar sig väldigt illa så nu har inte han förtjänat sina block. Han har inte skött sig som han skall göra, han får ingen permission. Så kan vi sitta och diskutera. Det är makt vi har, det är vi som drar i trådarna om hur det skall bli för dem."

"Vi har tolkat olika vilket har skapat schismer i gruppen, några är vita, några svarta av oss."

"Att ha drunknat i teckenekonomi, man har fått skaffa en egen flytväst och göra som man vill."

Ett annat uttalat stressmoment handlar om bristande kunskap kring etnicitet. Personalgruppen har inte utifrån ett samlat grepp fått information eller pratat om hur kulturella skillnader påverkar en människas syn på samhälle och individ. Få diskussioner, eller inga alls, hade förts angående hur kulturella skillnader påverkar tänkande, sätt att handla på och förhålla sig till fenomen i världen. Detta trots att flertalet av eleverna har utländsk bakgrund. Oförståelse och okunskap hos personalen har skapat missförstånd och därmed svårigheter för eleven. Eleven tror att han gör rätt utifrån sitt kulturella ursprung.

"Vi har inte tagit upp det som en del av vårt tänkande och ändå har vi så många invandrarkillar."

"Vi har inga sådana speciella metoder. Inte mer än att de slipper äta fläskkött om de är muslimer. Ingen mer hänsyn tas till killarnas kultur."

Intervjupersonerna berättar om situationer där de anser att okunskapen om kulturella mönster skapat svårigheter för eleven.

"Han måste ha shorts till gymnastiken och som muslim vill han inte visa benen."

"Vi sitter i matsalen och eleven tar matsked och gaffel och äter ris med. Han förtjänade inte sitt block på grund av att han använde skeden. De förstod inte att det var kulturellt, att i hans land äter man ris med sked och gaffel. Det är sådana små grejer som egentligen är stora."

"En i personalen berättar något om sin sambo och killen började reagera på snacket. Han begrep inte att det är tabu att snacka offentligt om sånt i killens hemland."

"Vi har inte fått någon utbildning i hur olika seder är, det är killarna som utbildar oss i dagsläget."

Frågan är om de informationer som getts och citerats är exempel på kulturella eller etniska tolkningsproblem eller om det handlar om okänslighet och osäkerhet kring vardagsbeteenden i allmänhet. Det finns många sätt att använda bestick på vid en måltid, att som personal tala om privata förhållanden under arbetstid och hur man vill visa sin kropp kan lika väl kopplas till bristande professionalitet som till oförståelse för kulturella system. Därför kan kanske citaten även ses som exempel på situationer som borde diskuteras i en personalgrupp för att komma fram till gemensamma bedömningar och värderingar av vardagliga händelser och handlingssätt. Detta är viktigt för de instruktioner som skall ges till eleverna i vardagskunskap och mellanmänniskt beteende – oavsett etnisk bakgrund.

Frågan om denna typ av vardagsbeteende kan kopplas till teckenekonomi borde också problematiseras. Skall beteenden där spännvidden mellan rätt och fel är mycket stor över huvud taget kunna användas för bedömning som kan vara avgörande för belöning, förtjänster och den pedagogiska planeringen för eleven?

Risken är att för stort ansvar kan komma att vila på dem i personalgruppen som själva kommer från en annan etnisk bakgrund och kultur än den svenska. Det ligger också en risk i att de får representera "invandrare" generellt och inte bara sig själva och sin kunskap.

Det gäller både att äga kunskapen och förmedla den till kollegor men framför allt i att se när och hur eleverna blir kränkta av etniska skäl, förstå och förmedla deras frustration. Personerna med denna bakgrund och kompetens är mycket få.

"Vi har inte pratat om det i vår arbetsgrupp, mer än att vi har en i gruppen som är invandrare och han är guld värd."

Detta kan också ses som ett problem i sig själv både med tanke på kunskap i frågan och med identifikation för många elever. En stor del av den grupp

unga som kommer till Klarälvsgården har annan etnisk bakgrund än den svenska.

Ledningspersonalen har upplevts vara långt borta från den dagliga verksamheten.

"Vi saknar dem uppe på avdelningen."

"Chefen sitter längst upp, men den ser jag inte som min chef ändå. En chef som man inte ser, som inte är något här."

Oförståelsen har förstärkts av att man som avdelningspersonal känt att de som beslutar inte lyssnat när man talat om att det här inte kan vara rätt tillvägagångssätt.

"Det är många regler som personalen inte är ense med ledningen om och det känns som man inte riktigt lyssnar på dem på golvet som vet hur det fungerar. Nu kör vi på med det här för det har vi tagit från ett annat ställe och funkade det där så skall det funka här."

I intervjuerna framkommer ett utbrett missnöje över att det förekommit avskedanden på grund av provtjänstgöringen och det sätt de gått tillväga på. Avskedanden har kommit plötsligt utan förvarning från ledningen. Man tror att den som har avskedats inte har haft fler samtal med ledningen än vad de själva har haft, alltså vid ett tillfälle.

"Sätten att sparka folk har varit fel, det skall finnas någon brist. Ok, jag passar inte i det här arbetet, då måste jag ha ett rejält snack med mina chefer, mina kolleger skall också vara med. Ett möte kan ordnas och man kan prata om det."

"Det har varit jobbigt, man förstår inte riktigt varför en del får sluta och det har också skapat osäkerhet. Vad har jag gjort egentligen, får jag också gå?"

"Det är inte så lätt att komma till jobbet och ens kollega får inte fortsätta arbeta. Sådana besked har varit svåra. Sättet att sparka folk har varit fel, det skall finnas någon brist ... inte minst för min chef, jag fick en chock, hon hade fått sparken. Det var svårt. Rätt eller fel, hon passade kanske inte, men det är sättet."

Provanställningen var en grund för rädsla.

"Detta har satt sina spår hos oss och jag själv har varit rädd att säga vad jag tycker. Alla tyckte det, men har man en provanställning så kan man inte säga så mycket. Man har inte något att säga till om i princip."

"De sex månadernas provanställning medförde mycket otrygghet. När blir det min tur?"

"Det har även gjort att provanställningar blivit ett stort hot för oss för man har varit livrädd att få sparken för att man kritiserar det som varit."

Frispråkighet och att ta ansvar i arbetet har varit farligt, känslan av att riskera själva arbetet har varit påtaglig. Osäkerheten har påverkat personalen så att de inte vågat uttrycka vad de tyckt och tänkt. De har hållit tillbaka åsikter i frågor som varit viktiga. Man har automatiskt blivit tyst av osäkerhet och otrygghet.

"Människor har trippat på tå väldigt mycket och bett någon annan ta ansvar, för tar man ansvar så riskerar man något. Hur kommer det att gå för mig, är det jag som står i kö för att få sparken?"

"Han fick sparken för att han sade vad han tyckte. Efter det var det ingen som vågade säga någonting som var negativt mot ledningen."

"Det är ofta de som är lite frispråkiga och som säger vad de tycker och kanske har olika åsikter. I nästa vecka hade de helt plötsligt blivit sparkade utan att ens kunna ana det."

Rädsla gav upphov till att man bevakade varandra – vilket i sin tur skapade oro.

"Mycket energi användes i personalgruppen till att iaktta varandra. Lite av ett hot, som det kanske inte varit, men människor har uppfattat det som så."

Vissa intervjusvar visar förståelse för att uppsägningar förekommit men samtidigt osäkerhet för varför det skedde.

"De flesta har fått sparken för att de inte passar här. Sedan har det varit tillvägagångssättet som gjort det knepigt att acceptera hur man kunde få sparken. Man måste få en ärlig chans ..."

"Den senaste som har gått han tycker inte att han fått någon motivering, ingen skälig grund för att få sparken. Men han var bara provanställd, så han ... det är skillnad om de skall sparka mig som är fast anställd, då krävs det lite mer. Man måste följa vissa grejer här, det går inte att tumma på. Så man vet inte vad som ligger bakom heller. Det blir inte att man frågar heller, men jag har ändå tillit till dem och man hoppas att de fattar ett vettigt beslut då, att de har grund, fast det blir jättemycket rykten, surr och surr ..."

Intervjupersonerna har varit otrygga i sitt arbete. Vad händer med en person som arbetar mot sina uppfattningar och värderingar men inte vågar uttrycka det på grund av oron för att bli uppsagd? De ständiga förändringar som ägt rum har fört med sig en osäkerhet om den egna kompetensen varit tillräcklig för det arbete man skulle utföra. Intervjupersonerna uppfattade att det inte fanns så mycket man själv kunde göra för att förändra de förhållanden som skapade otryggheten. Det kunde gälla sådant som pålitlig information som inte ändrades nästa dag och stöd uppifrån i stället för känsla av kritiska ögon riktade mot sig. Resultatet blev uppgivenhet inför arbetet. Vissa intervjuer-

soner har varit undrande över hur elever som även har psykiatriska besvär förutom den kriminella problematiken skall bemötas. Kunskap om "dubbel-diagnoser" saknas vilket också har skapat osäkerhet i arbetet.

Det har funnits missnöje med personerna i ledningen, att de inte i tillräcklig grad intresserat sig för arbetet med eleverna och vad som händer på avdelningen i det dagliga arbetet. De har befunnit sig för långt bort från vardagslivet på avdelningen. Man har även ansett att ledningen inte varit kapabel att skapa ett gott arbetsklimat. Exempelvis togs semestersituationen om hand på ett otillfredsställande sätt eftersom vikarier inte knöts till verksamheten i den utsträckning som hade behövts. Kunskap om praktiska sysslor som att fylla i lönelistor saknades vilket skapat virrvarr och frustration. Ledarna uppfattades som alltför oerfarna att ta hand om verksamheten. Det gjorde att arbetssituationen blev mer påfrestande än nödvändigt eftersom även avdelningspersonalen var ovan vid det speciella arbetet.

Intervjupersonerna har upplevt ensamhet i arbetet och en kontaktlöshet eftersom det varit svårt att prata med kollegorna. Känslan av att vara utesluten eller att man själv dragit sig undan, avsaknad av stöd och värme från andra personer i arbetet är något man behållit för sig själv. Intervjupersonerna har också känt stress över arbetet på grund av upplevd maktlöshet och bristande kunskaper på centrala områden för det dagliga arbetet.

Jeanneau (2002) konkluderar i sin undersökning att personalen på SiS-institutioner skattar känsla av meningslöshet och uppgivenhet högt (högre än alla andra i undersökningen). Det gäller framför allt män. I intervjuvären finns också i denna undersökning tydliga uttalanden i samma riktning. Av Klarälvsgrändens behandlingspersonal är majoriteten män. Jeanneau pekar på två tänkbara faktorer när det gäller männen, lägre utbildning och svårare än kvinnor att finna mening i den rent vårdande funktionen i arbetet (aa s 52). Överensstämmelse med skattningarna i Jeanneaus undersökning och intervjuvären i denna när det gäller missnöje med ledningen som faktor för känslor inför arbetet kan också ses.

Arbetsgruppsklimat

Beroendefrågan i en arbetsgrupp hänger tätt samman med maktfördelningen.

Har gruppen ingen makt är man beroende av andra. Känslan av att inte befinna sig i dialogposition utan uppleva att det handlar om att ta order skapar beroende.

"Fast vi anställda vid ett flertal tillfällen markerat att det inte kändes rätt har vi fått besked, att så här arbetar vi och passar det inte dig så är den här arbetsplatsen inte något för dig."

"Det har känts jobbigt många gånger att ha kravet att göra saker som man egentligen förstår är oriktigt men ändå känna att man måste visa den lojaliteten gentemot"

sina kolleger och chefer. Jag har försökt förändra på personalmöten men jag har känt mig väldigt ensam eller det har varit väldigt få som har vågat säga vad de tycker och det har känts lite jobbigt."

"Formella beslut tas av ledningen. De har veto."

"Det känns som ledningen mer lyssnar till sina egna åsikter än på fotfolket ... eller så lyssnar de men det händer inte något och det är nästan som att inte tas på allvar också ... eller så tar det sådan tid att förändra."

Förändringar upplevs ibland ha skett så snabbt att personalen har haft svårt att förhålla sig till dem.

"Min chef, han kan komma och dundra på och så tycker man att du inte vet ett skit vad det handlar om här. Det svänger fort här ibland."

Ledningsingripanden förknippas relativt ofta med kritik.

"Ofta då någon elev strular, är arg, springer på avdelningen och slår i dörrar, då dyker det upp någon person från ledningen och vill vara med och hålla i våra möten så vi vet vad som gäller."

Arbetsgruppen upplever också att deras utsagor inte tas på allvar.

"Från början har det varit en ganska så toppstyrd organisation och det är först när handledaren kom som ledningen fått upp ögonen för hur fel vi arbetar."

Komplicerade frågor, exempelvis kring elevers rättigheter har svårt att få plats i gruppdiskussioner.

"Det tror jag vi inte har gjort så mycket. Där är vi och naggar ibland, på deras integritet. Eleven har sitt rum som enda tillflyktsort där han får ha sitt. Annars har de inte mycket. De lever dygnet runt med varandra och de har inte valt att vara med varandra. Det är påfrestande."

"Att respektera dem pratar vi om, men ibland gör vi inte det heller. Vad de än säger så är det något annat som gäller."

En hel del uttalanden visar att arbetsgruppsklimatet är på väg att förbättras.

"Idag för vi en mycket bättre diskussion, både formellt och informellt."

"Vi har organiserat om, ändrat vårt förhållningssätt och vår pedagogik och lämnat tillbaka ansvaret till behandlingsassistenterna, att det är på avdelningen arbetet skall göras och inte någon annanstans."

"Vi har fått beslutskraften ner till våra informella rum, kontor i akvariet, man kan gå in där och ta ett beslut och slippa känna sig osäker om hur man skall tolka regelverket."

Organisationen har upplevts toppstyrd och hierarkisk. Man har inte kunna ta egna initiativ och ansvar för verksamheten, utan beslut har måst förankras hos ledningen. Ett beroendeklimat har utvecklats, som intervjupersonerna säger håller på att förändras. Beslutsfattandet börjar "komma ner" i organisationen till de personer som arbetar på avdelningen med eleverna.

Personalgruppen bestod av sjuutton människor med olika personligheter som skulle utföra ett gemensamt arbete. Man var anställd utifrån två olika kriterier, behandling och säkerhet. Flertalet har haft med sig sin förra profession, dess verktyg och förhållningssätt in i den nya verksamheten. Man har varit en arbetsgrupp med svag gemensam baskunskap. Oenighet i förhållningssätt och få fora där diskussioner kunnat föras i hur man skapar och formulerar gemensam hållning har också varit en av anledningarna till att otrygghet i yrkesrollen uppstått hos personalen och i förlängningen förvirring bland eleverna. Frustration har å ena sidan upplevts i att inte kunna ändra ett uppgjort schema, den aktivitet som var bestämd, trots att personalen väl märkte att eleven hade andra behov just då. Å andra sidan har annan personal velat hålla den uppgjorda planen och främst tänkt i termer av säkerhet. Det diskussionsforum som har upplevts som mest fritt har varit handledningen där man sagt sig våga uttrycka egna tankar och känslor om arbetet.

Arbetsgruppsklimatet har präglats av regler som gett ett inte tillåtande klimat i arbetet gentemot både elever och kollegor. Personalen har "vaktat" på varandra i gruppen. Man har även trott att ens kollegor lirat sig med personer i ledande ställning och kritiskt granskat hur man själv arbetade.

Personalen har inte känt delaktighet i det arbete som föregått beslut även om ledningen uttryckt att det skall finnas plats för denna delaktighet. Ett exempel är att den förespegling av reellt inflytande som gavs från ledningens sida då man under introduktionstiden skulle välja arbetsmetodik endast var ett uttalande utan innehåll. Beslutet om inriktning var redan klart, men man förde en diskussion för att ge personalen en tro på att de var delaktiga i valet. Om tanken varit att medvetet agera så eller inte vet man inte, men känslan i personalgruppen var att beslutet var taget och denna känsla finns fortfarande kvar och påverkar i hög grad arbetsgruppsklimatet.

Även bedömningen som gjorts i denna undersökning när det gäller arbetsgruppsklimatet kan jämföras med Jeanneau (2002). Hon visar i sin undersökning data som tyder på ett sviktande positivt arbetsgruppsklimat (aa s 26). "Ett bra arbetsklimat karaktäriseras av låga värden på *beroende* och *flykt* och höga värden på *Pairing*, *kamp* och *arbete*" (Fogelstam & Armelius 1984) (aa s 18). I Jeanneaus undersökning är värdena i det närmaste omvända utom på faktorn *sammanhållning*. Intervjusvaren i denna undersökning går i samma riktning.

Vidare kan de låga "betygssättningarna" på faktorer som *kamp* och *arbete* som finns i Jeanneaus undersökning kännas igen i intervjusvaren även om inga direkta frågor ställts om detta. När det gäller faktorerna *flykt* och *sam-*

manhållning finns inte underlag i intervjuvaren för att göra en säker jämförelse. En tolkning som kan göras utifrån intervjuundersökningen tyder på ännu svagare positivt klimat med hänsyn tagen till faktorn sammanhållning som uttrycks som svag i intervjuvaren. Svaren innehåller beskrivningar av toppstyrning i Klarälvsgårdens organisation som ger en splittrande effekt på personalgruppens sammanhållning eftersom gruppen i många fall har svårt att hantera många olika besked och klara ut vad som egentligen gäller.

Psykosocial vårdatmosfär

När Klarälvsgården startades var såväl ledning som baspersonal nya i sina roller. Erfarenheten av arbete på en ungdomsinstitution där tvång ingår som förutsättning för behandling var mycket liten. Ledningspersonalen hade också en begränsad erfarenhet av ledarskap.

Upplevelsen av bristande erfarenhet hos ledningen i att sköta verksamheten har gett upphov till känslor av instabilitet i det dagliga arbetet. Det gäller både den överordnade ledningen och arbetsledning på avdelningen.

”Det skulle ha varit en stabil och erfaren ledning här från början. Det var inte någon som arbetat med det här.”

”Att ha någon som fungerar som spindeln i nätet behövs när man går om lott. Någon som har hand om helheten. Den får man skapa självt och det dröjer några timmar på ett pass innan man har en bild av den. Man slösar bort tid på detta.”

”Det har varit väldigt rörigt här. Det har fattats folk, det har varit inne för mycket folk. Man har inte vetat vad alla har för uppgifter, det har varit en massa personal och folk har kommit och gått.”

”Vi skulle ha önskat mer struktur för oss i personalgruppen. Vi borde ha struktur för det är ju vad vi försöker ge killarna. Är personalgruppen i gungning så blir elevgruppen i gungning också.”

”Att inte veta hur man skall bete sig och vara som behandlingsassistent. Det har varit förändringar från vi startade, det har inte funnits någon grund att stå på. Jag har inte känt att jag kan arbeta på det sätt jag är bra på, på grund av min osäkerhet. Det har gungat.”

Eftersom behandlingsideologin (se längre fram) varit otydlig har även rädslan att göra fel, och ibland faktiskt vetat att man gjort det, påverkat vårdatmosfären. Tankarna på vilka de dagliga pedagogiska handlingarna skall utgå ifrån har inte varit klara nog och i vissa sammanhang till och med felaktiga.

”Vi har använt oss av bestraffningspedagogik. Man skall ha teckenekonomin som belöningspedagogik och det har känts jobbigt att använda den som bestraffning på inte önskvärdt beteende. Det har skapat mycket frustration och ilska hos killarna. Vi har haft en konstig pedagogik.”

Personalen tillämpar olika sätt att sätta gränser, vilket ger otydligheter i vårdatmosfären. Personalen ger ibland tonläget större betydelse än innehållet.

"Ryter till och slår näven i bordet."

"Det är tydligare att man sätter gränser då man är högljudd, det syns tydligare."

"Om man markerar på det mer högljudda sättet kanske eleven förändrar beteendet utan att riktigt förstå varför. Då har man inte nått något riktigt om man inte ändrar tankemönstret."

Andra försöker på annat sätt och otydligheten förstärks.

"Försöker tala trevligt om att så får du inte göra men försöker ändå stå på sig. Det kan ta lite längre tid men jag tycker inte att jag förlorar något i respekt på att ta den tiden."

Regelsystemet som styrt arbetet har inte uppmuntrat till samarbete mellan personal och elever, någon bra gruppanda har inte utvecklats på avdelningen. Eleverna har inte stimulerats till att agera självständigt, ta ansvar och lösa problem eftersom det sätt teckenekonomin utformades på inte främjade detta. Teckenekonomin byggs upp av tidsperioder under dagen då eleven skall utföra vissa saker och uppträda på föreskrivet sätt, detta finns beskrivet i en manual. Varje period kallas ett "block" och om eleven genomför det han skall få han ett visst antal poäng, på vilka fickpengar och "förtjänster" (se på film, spela dataspel etc) samt placering i behandlingsfas räknas. Om inte blocket genomförs på godtagbart sätt får eleven inga poäng för det, "missat block" eller "draget block". Den ordning som först infördes medförde att när "block drogs", betydde det att elever som inte gjorde det de skulle eller bröt mot regler bestraffades, inte bara genom att inte få poäng för det aktuella blocket utan kunde också få tidigare intjänade poäng reducerade. I stället för ett tydligt besked varför eleven inte har förtjänat sitt block kom diskussionen att röra bestraffningen och upplevelsen av det orättvisa i den. En auktoritär stämning skapades. Reglerna ledde till motsättningar i stället för tydlighet om vad som gällde.

Intervjupersonerna har funderat över det sätt som de tillrättaviserat eleverna på. En del har gjort det högljutt och direkt i stunden, andra har väntat till senare och pratat med eleven på hans rum. Dessa olika sätt att förhålla sig ger olika klimat. Den kaotiska atmosfär som funnits inom hela institutionen hade även fortplantats till arbetsstrukturen med eleverna vilket gjort att även de påverkats. Att avdelningen inte präglats av ordning och reda har medfört att eleverna inte haft klart för sig vad som gällt. Personerna formulerade i sina intervjuer en vilja att skapa medvetenhet hos eleven så att han genom att förändra beteende och värderingar samt genom att lära sig lösa konflikter

på ett bättre sätt skulle klara av sin livssituation. Man ville att eleven skulle känna respekt, kärlek och tillit till sig själv. Lärandet hoppades man skulle ske genom att personalen var förebilder. En fråga att ställa sig är hur elevernas utveckling har påverkats av personalens arbetsförhållanden?

När det gäller psykosocial vårdatmosfär är det något problematiskt att göra direkta jämförelser mellan Jeanneaus undersökning och denna eftersom fokus på informationen skiljer sig i de båda undersökningarna. De skattade värdena på *repression och konfrontation* är också höga i Jeanneaus mätningar, något de inte borde vara, variabeln mäter bland annat bestraffningar för den som inte följer institutionens regler. Just *repression* och *konfrontation* uppges som problem för vårdatmosfären i intervjuerna och här stämmer våra observationer överens med Jeanneaus undersökningar.

Faktorn *klarhet och ordning* visar höga negativa värden på de särskilda behandlingshemmen (s 27). På Klarälvsgården är förhållandet ett annat då svaren i intervjuundersökningen visar att personalen snarast saknar *klarhet och ordning* på grund av de många ledningsbesluten i frågor som rör just klarhet och ordning. Det gör att oklarhet gäller om vilka regler som faktiskt gäller och hur dessa skall tillämpas. Resultatet blir att klarhet och ordning utgör ett problemområde i vårdatmosfären på Klarälvsgården.

Intervjuerna ger också uttryck för problem som kan hänföras till vårdatmosfären då det gäller *planering och autonomi* för eleverna samt *öppenhet och stöd och engagemang*. Enligt Jeanneaus undersökningar är det värden som skattas signifikant högre av kvinnor än män. Däremot skattar män värden på *repression och konfrontation* signifikant högre än kvinnor. På Klarälvsgården är män i tydlig majoritet i behandlingspersonalen vilket kan ha sin speciella effekt av majoritetstänkande men den bild som framträder i våra observationer stöds av Jeanneaus forskning. Vårdatmosfären på Klarälvsgården präglas mer av ad hoc än planering, mer av distans än närhet och mer av tillsägelser än dialog. Därmed finns också närheten till konfrontation även om den inte är avsiktlig.

Jeanneau visar vidare att männen har högre värden på faktorerna *beroende och flykt*. Hon beskriver männens situation i sin undersökning som "Beroende och Flykt tyder på olika vis av vantrivsel på jobbet; Beroende på grund av den inneboende "längtan efter en stark ledare" som ligger i begreppet tillsammans med en problematisk relation till ledning och auktoriteter i allmänhet; Flykten speglar en önskan om att få slippa ifrån arbetet, kanske beroende på att många män på SiS-institutioner har svårare än kvinnorna att känslomässigt hantera de ofta tunga klienterna" (aa s 52). Den bild som Jeanneau ger stämmer väl överens med vår bild av situationen på Klarälvsgården och de dominerande manliga värden som kan observeras där.

Behandlingsideologi

Svaren kring ideologi kom att handla mycket om relationer och närhet-distans.

Intervjuerna gjordes omedelbart efter att avdelningschefen hade slutat och den från institutionschefen beordrade förändringen av behandlingsideologi skapade många frågor bland personalen. Behandling var för de flesta ett oklart begrepp, vad var vad?

"Jag tar den andra biten mer ... samtalet."

"Vardagslivet är i så fall de diskussioner som kan uppstå vid bordet. Det är i samtalet som behandlingstänkandet kan komma in."

"Vi söker inte så mycket i psykodynamisk metodik, mer än att man har det i bakhuvudet själv. Man försöker själv förstå varje kille och varför han hamnat i den situation han befinner sig i. Men just någon arbetsmetodik runt det har vi inte utan det är helt kognitivt."

Att bygga relationer till eleverna framhölls som viktigt i intervjusvaren. Det var ett stort intresse i personalgruppen för att göra detta. Tyvärr kände man inget stöd i detta arbete från ledningen som framhöll säkerhet och KBT (vad det stod för var en öppen fråga) som prioriterade områden. Det fanns ändå många tankar kring vad som behövs i ett relationsbyggande.

"Vara en vuxen och våga stå upp för det."

"Skapa tillit så eleven vågar lita på vuxna igen. Många är svikna av sina föräldrar."

"I ett samtal kunna överföra vettiga synpunkter till en elev så denne förstår."

"Att skapa självförtroende."

"De här har valt att göra så i alla fall och vi skall försöka få dem att förstå att det inte var bra. Då är det påverkan vi sysslar med genom att vara förebild, att försöka påvisa alternativa sätt. Det gör man genom diskussion, bara genom att röra sig på ett visst sätt. Det spänner över djupa samtal till hur man håller saft i ett glas."

"Att få vara viktig i sig. Det de tycker och det de tänker. Att vi lyssnar på det och att de får en egen självkänsla."

"Man står kvar då det blåser, för det blåser ständigt här och då får man stå kvar bakom dem så de har det stöd de behöver, den tryggheten har de kanske aldrig haft."

Relationen måste också, på gott och ont, innefatta säkerhetstänkande både för ungdomarna och för personalen.

"De skall inte kunna rymma hur lätt som helst då personalen har bevakningskravet på sig i behandlingsarbetet."

"Det är mycket bevakning, vi skall vara med dem, när de gör något skall det finnas en personal i omedelbar anslutning."

"Att personalen förekommer problem som kan uppstå."

Flera intervjuade ansåg att säkerheten tagit över och vardagen innehöll i det närmaste ingen behandling alls.

"Det är bara säkerhet, inget behandlingsarbete."

"Det fanns inget rim och reson eller jämvikt i de olika säkerhetsföreskrifterna."

"Vi bedriver samhällsskydd, har en nyckel på dragrulle som vi springer runt och låser upp med så de inte begår fler brott under LSU-tiden och att man straffar dem, ger en påföljd, en konsekvens på ett felaktigt beteende. Jag är del i det. Vi kan servera glass och filmvisning dygnet runt men de är fortfarande frihetsberövade."

Struktur nämnde många som en viktig del av arbetet som behövdes.

"Man får börja från början med dem och fostra dem så struktur är det viktigaste för dem."

"Att få uppleva trygghet och en kontinuitet i tillvaron."

"Tre saker skall gå hand i hand, struktur, mänskliga regler och bjuda på mer morötter. Att stärka elevens positiva sidor, inte bara stå där med piskan."

Att kunna forma ett normalt vardagsliv som eleven kan leva i var ytterligare en betydelsefull del som personalen ville ge.

"Att man har ett normalt vardagsliv, att eleven förs in i det, få bort dem från det de har, att vara ute och slåss. Att man får inse att ett normalt arbete och att tjäna pengar är bättre."

"Vanlig ADL-träning (aktivitet i dagligt liv), för det har de inte. De har ingen hyfs, de är otrevliga, kaxiga. Ska de funka i en vanlig social miljö så måste de ha hjälp med det."

Säkerhetsaspekter gör att eleven också hålls utanför vardagsverksamhet.

"Eleven blir serverad mycket, behöver inte och får inte hjälpa till och det är inte att vara delaktig i ett vardagsliv."

De flesta områden kring arbetet överskuggades av hur man skulle hantera reglerna. Det nämner alla personer under intervjun på något sätt.

"Vi hade uppe det till diskussion på personalmötena. Det blev svårt att använda regeln som det var sagt från början. Regeln blev ingen regel, utan det var så att det blev en regel bara då vissa arbetade. Det blev jobbigt för man tänkte så mycket på regler, så man tappade nästan pojkarna. Det kom upp på våra personalmöten, att det här kan inte vara rätt. Det var tufft när den ena regeln styrde den första och så vidare."

"För det första när jag kom hit så pratade vi ständigt och jämt om förhållningssätt, inte i förhållande till eleverna utan i förhållande till regelverket. Det blev millimeterdiskussioner, man drog en gräns och där lämnades inget spelrum. Då är det inte längre ett förhållningssätt utan allt är redan bestämt i hur man skall förhålla sig till allting. Det fanns inget utrymme och det var frustrerande, och utifrån det förde vi stora diskussioner."

Förhållandet mellan institutionens regler och elevens personliga situation var också problematiskt – lika väl som personalens personliga uppfattning.

"Alla grundregler skall gälla lika för alla, och för att det skall bli så måste vi ha mer tid att sitta i personalgruppen."

"Det är svårt att ta individuella hänsyn i det system vi har. Det tas ingen personlig hänsyn till att den killen bara orkar städa halva sitt rum. Eleverna drar upp rättvisekravet mot varandra. Det blir en svår balansgång mellan det kollektiva och det individuella."

Det har varit svårt och otillfredsställande att arbeta med relationsbyggande när man samtidigt varit tvungen att följa regelverket till punkt och pricka, ett regelverk som inte alltid varit tydligt och heller inte accepterat av alla. Metodiken i det dagliga arbetet har ibland förtagit de insatser man gjort i att skapa en god relation till eleven som skulle bära i vardagen och arbetet med relationer har inte prioriterats från ledningen. Ett positivt relationsbyggande har begränsats av att personalen "dragit block" och använt ett repressivt arbetssätt. I och med att man fick kunskap om att teckenekonomi handlar om att eleven förtjänar sitt block istället för något man kan ta bort förändrades såväl tanke- som arbetssätt i teckenekonomin. Regelverket har sedan starten förändrats till det bättre vilket medfört ett "mjukare" bemötande av eleven.

Behandlingsideologi skulle egentligen inte behöva diskuteras för inriktningen är från ledningens sida klar. Det är beslutet att den teoretiska grunden för Klarälvsgården är KBT. Ledningens hållning är att i och med valet av metod så är också den ideologiska grunden fastlagd.

Frågan om förändring av den teoretiska grunden och behandlingsideologin är ändå fortfarande aktuell – vad är vad och vad betyder förändringen i vardagsarbetet? Den springande punkten är att förhållandevis få vid denna tidpunkt egentligen vet vad KBT egentligen är och står för som teori och praktik. Det är något påbjudet som man som behandlingsassistent skall förhålla sig till. Intervjusvaren visar att vardagen trots allt är annorlunda. Det finns en tilltro till medicinskt–biologiskt perspektiv då ett antal i personalen har erfarenheter från psykiatriskt vårdarbete och det finns också en uppfattning om att det inte är någon idé att göra särskilt mycket utöver att se till att vardagen fungerar på en sluten institution genom korrigerande moment.

I Jeanneaus undersökning (2002) framkommer att personalen på särskilda ungdomshem har relativt stor tilltro till såväl psykologiskt som biologiskt

perspektiv samt ingen behandling alls men betydligt mindre till utgångspunkter som närhet, samarbete, social träning, korrektion och optimism i arbetet (s 30). Vidare framgår att variabler som medicinskt–biologiskt och ingen behandling skattas högre av lågutbildad personal än högutbildad (aa s 39). Det fanns också tydliga könsskillnader i uppfattningarna, kvinnor var mer positiva till psykologisk–terapeutisk hållning och närhet än männen som skattade annat som idrott och "socialt liv" högre. Kvinnorna hade större tilltro till samarbete och hade en mer optimistisk hållning än männen (aa s 31). Om detta stämmer eller inte på Klarälvsgården går inte att avgöra på grund av männens numerära överlägsenhet i personalgruppen. Det finns anledning att tro att detta är en medveten personalpolitik med hänvisning till uttalanden från ledningen. Vid ett tillfälle då rekrytering av socialpedagoger till personalgruppen diskuterades kommenterade institutionschefen att "*vi behöver inte småtjejer här*".

Någon direkt jämförelse faktor för faktor kan inte göras mellan Jeanneaus undersökning och intervjuerna på Klarälvsgården. Däremot kan det utan tvekan sägas att svaren om behandlingsideologin i praktiken visar tydligt att den utgör institutionens största problem vid sidan av trygghetsfrågan.

Personalens känslor inför ungdomarna

Intervjusvaren visar att personalen har en uttalat positiv inställning till eleverna. Den visar också en bild av svårigheter att ha det i arbetet på en sluten institution.

"Jag tänker inte på killarna att här kommer det en ligist. Jag ser killarna som självständiga individer som man kan försöka hjälpa till ett värdigare liv. Jag tänker inte på deras kriminalitet. Ser du dem som killar som gjort en ful handling och nästan går och tycker illa om dem så kan du inte göra ett bra arbete. Det finns trots allt en liten kille bakom och det är den man måste få fram."

"De killar vi har idag kan vi gå ut i mörkret med, vi har den tilliten idag."

"En kille har exempelvis haft ett dåligt samtal med sitt hem, laddat upp sig och sedan går hans dåliga humör ut över någon i personalen. Då försöker man ha respekt för vad som kan ligga bakom beteendet, respektera att eleven vill vara på sitt rum. Han får ha sin tid där inne så han samlar ihop sig. Sedan får man ta konflikten, vad den handlade om och låta dem signalera att de inte mår bra. Då har man nått någonstans och jag har haft respekt för ilskan. Nästa steg är att få dem att släppa sin prestige och säga att, fan vad jobbigt, nu har det hänt en grej hemma och jag vill vara i fred. Kan de säga det, så kan jag respektera det för då vet man på ett annat sätt hur de har det. Det måste ske stegvis. De här killarna har inte pratat med någon om något egentligen. Det gäller att vara försiktig samtidigt som man inte får vara rädd."

Känslor inför ungdomarna gör sig påmind hela tiden. Svaren är tydliga när det gäller att personalen i egenskap av behandlingsassistenter och kontaktpersoner "bryr sig". De positiva uttalandena är övervägande och en önskan om att utveckla en professionell känslomhet finns också.

Problemet är som framgår att området känslor och förhållningssätt inte har särskilt hög prioritet i förhållande till exempelvis säkerhet hos ledningen. Det visar sig bland annat i sparsamhet i tid och plats för diskussioner och information kring de "mjuka" värdena i behandlingsarbetet.

Personalen på särskilda ungdomshem visar i de självskattningar Jeanneau använder övervägande positiva känslor inför eleverna (s 32). Det kan också tolkas i intervjuerna att även misstänksamhet och distans till eleverna förekommer. En anledning kan vara att just den elevgrupp, dömda till vård enligt LSU, initialt möts med misstänksamhet, de är dömda för allvarliga brott, ofta våldsbrott, och misstänksamheten ingår som en del i säkerhetstänkandet.

Det finns ändå två frågor att beakta. Den första är ledningens prioritering av "hårda" värden där distansering och avvisning går före engagemang och acceptering. Det andra är att Jeanneau visar att "mjuka" värden skattas signifikant högre av kvinnor än av män – och omvänt. Som tidigare nämnts är den manliga majoriteten påtaglig på Klarälvsgården.

Personalens självbild

Några direkta frågor om den anställdes självbild fanns inte i intervjuguiden. Tidigare redovisade frågor visar att det hos de tillfrågade funnits bilden av den maktlöse, den som bär på rädsla samt på den okunnige. Så är det också i förhållande till specifika frågor. Men det finns även andra svar, om än inte lika framträdande som visar en annan riktning, om anställda och personalgrupper som är under utveckling.

"Bra att personalgruppen under inte särskilt gynnsamma omständigheter ändå kunnat bli ganska trimmad och ett starkt kollektiv. Man lyssnar på varandra."

"Att vi lär av våra misstag. Bra att ha fått vara med och starta från början, bli delaktig, men det har varit fruktansvärt tufft för man har inte haft någonting till hjälp och då kan ledningen inte begära för mycket av en heller. De måste se att vi gjort det ganska bra ändå."

"Vi måste se vad duktiga vi är också, nystartat, ny personal som inte kände varandra, nya killar som inte känner varandra och så har vi det så pass bra som vi har."

"Personalgruppen har varit väldigt ambitiös gentemot sig själva och övrig personalgrupp och elever."

Vidare finns en tilltro till den egna förmågan.

"En av svårigheterna med mitt jobb är att avläsa individen och ha ett och samma förhållningssätt. Jag tycker ändå att jag sköter mitt jobb och fixar det bra och jag känner att här behövs det mer tid till den killen för att förmå honom att utvecklas."

"Det är svårt att värdesätta det lilla framsteget så mycket som man måste göra för att väga upp det stora arbetet med eleven som ligger bakom."

Från ledningen har sagts att utbildningssatsningar skall prioriteras framöver, något som behövs och önskas med tanke på den heterogena utbildningsnivå som finns i personalgruppen. Det som kan tolkas från intervjuaren är också en önskan om erkännande och beröm från ledningen. "Att bli sedd", något som nämnts åtskilliga gånger i intervjuerna, har en lika hög, eller högre, prioritet när det gäller att växa i sin yrkesroll och få bilden av sig själv som en duglig pedagog/behandlare.

Personalen uttryckte att de trots allt var stolta över det arbete de utfört. Förändringar i positiv riktning höll på att ske i både arbetsmiljö, klimatet i arbetsgrupp och de känslor man hade inför sitt arbete.

Frågorna som kan tolkas in i begreppet personalens självbild är inte jämförbara med de skattningsskalor som Jeanneau använde. Vad som kan sägas är att båda undersökningarna visar en positiv självbild hos de undersökta.

Jeanneau (2002) konkluderar i sin undersökning att arbetsmiljön på SiS-institutioner är problematisk, det gäller bland annat behandlingsfilosofi, konflikt mellan övervakning och behandling och att hålla regler. Det finns vidare ett intressant genusperspektiv som visar att män och kvinnor ser arbetet på SiS-institutioner på olika sätt när det gäller "hårda" och "mjuka" värden i yrkesroll och behandlingsinsatser. Vidare uttrycker Jeanneau oro för att behandlingspersonalens utbildningsnivå över lag sjunkit.

I flera av våra svarskategorier från intervjuundersökningen kan vi också se påtagliga likheter med de resultat som Jeanneau presenterar. Speciellt gäller det områdena känslor inför arbetet, arbetsgruppsklimat, psykosocial vårdatmosfär och behandlingsideologi.

Jeanneau hänvisar till flera undersökningar med liknande resultat och efterlyser annan forskning gärna med andra metodologiska angreppssätt. Denna undersökning är givetvis mycket begränsad jämfört med Jeanneaus men resultaten pekar i stort i samma riktning.

En av våra frågor efter intervjuundersökningen blev varför den på SiS forsknings- och utvecklingsavdelning samlade kunskapen inte fått en mer framträdande roll när Klarälvsgården skulle startas. Enligt uppdraget till institutionschefen fanns en föreskriven koppling mellan institutionen och SiS centrala organisation.

6 Observationer

Detta avsnitt bygger på de observationer som gjordes (se avsnittet om syfte och metod) under ungefär ett års tid. Under observationerna noterade vi händelser mycket kort. Noteringarna utvecklades därefter till mindre berättelser och sammanfattningar av förlopp kring händelser som vi ansåg viktiga att förmedla vidare för diskussion av daglig problematik. En liten del av dessa är direkt citerade, med angivande av observatör.

Omgivningarna

Klarälvsgården ligger mellan Forshaga och Deje, något ensligt en kilometer från riksväg 62. Byggnaderna är högt belägna med utsikt över det värmländska landskapet. Det första som möter besökaren är en parkeringsplats och ett högt stängsel med taggtråd på toppen, kör- och gånggrindar.

Innanför ses tre större byggnader i U-form och en mindre vid sidan av. De tre stora byggnaderna har högt inhägnade rastgårdar och gallerförsedda gångar mellan sig. Utanför stängslet ligger några förråd och verkstadsbyggnader.

Det första hus man som besökare kommer till innanför stängslet innehåller administration, skola och matsal. De två andra husen är avdelningarna Visten och Örten. Mellan byggnaderna finns en gräsplan med en stor murad grill.

Själva "avdelningarna" ligger i de två byggnadernas övre plan. Trappan är i mitten och slutar utanför "akvariet" som är arbetsnamnet på personalrummet, försett med stora fönster ut mot trappan och de två boendedelar som avdelningen består av. Dörren till trappan är låst och oftast är också de två boendedelarna låsta var för sig. På varje del finns 3–4 elevrum och en öppen yta möblerad med soffor, bord, en TV samt ett matbord med stolar. I den ena delen finns ett mindre kök.

Möblerna är klassiska för offentlig miljö, utsmyckningarna är mycket sparsamma. Elevrummen är små, möblerade med säng, stol och bord. Skulle boendemiljön betygsättas uttryckt på nusvenska blir nog betyget att mysfaktorn är noll eller därunder. Elevrummet är också det enda ställe där eleven inte står under ständig uppsikt av någon i personalen.

Nedre våningen innehåller personalutrymmen, samtalsrum, avskiljningsrum och rum för enskilt musiklyssnande med mera. Dessutom finns en särskild liten avdelning som används för boende för de elever som är i utslussningsfas och som skall kunna bo med något mindre tillsyn än de övriga.

Det fjärde huset innehåller en gymnastiksal och ett musikrum.

Den fysiska miljön är bokstavligen låst. För att komma in från gården till avdelningen krävs två upplåsningar, rastgården två, från avdelningen

till matsalen eller skolans lokaler fyra och följaktligen lika många i andra riktningen. Nyckeln är säkert det mest använda verktyget i vardagslivet på institutionen.

Personalen bär alltid överfallslarm/kommunikationsradio hängande i byxlinningen under arbetstid. Eleverna har nästan alltid "mjukisklädsel".

Att byggnaderna en gång är byggda för en kriminalvårdsanstalt går knappast att ta miste på. Den gången fanns dock inte höga stängsel som nu. Att detta är en sluten institution med tänkt hög säkerhetsnivå och skalskydd är uppenbart. Det visuella intrycket av exteriör och interiör, de agerande personernas rörelser och utseende för omedelbart tanken till fängelsets värld. Den bilden stannar kvar även vid en närmare betraktelse.

Utanför stängslet finns möjligheter för motion, roddbåt i närbelägen sjö och sysselsättning som keramikarbete i verkstadsbyggnaderna för de elever som har "förtjänster" enligt teckenekonomin. Vidare en grindstuga som efter nödvändig renovering är tänkt att användas för sista steget i behandlingskedjan samt några äldre byggnader som ändå för tanken till "gård".

Vardagshändelser

Det finns ett grundschema för varje dags innehåll där strukturen bygger på personalens arbetstid, elevernas schema och den fas varje enskild elev befinner sig i. Den planerade personalstatusen stämmer inte alltid överens med det som inträffar under en dag. Avdelningens planerade arbetsstruktur kan vid flera tillfällen under dagen påverkas av skilda faktorer som fordrar att behandlingsassistenterna är flexibla i både tanke och handling. Dessa faktorer kan hänföras dels till eleverna, dels till personalen.

Individuella pendlingar i elevernas psykiska och fysiska hälsa är en av anledningarna till att den dagliga uppgjorda arbetsplaneringen fallerar. Elever kan ha sjukskrivit sig och blir då kvar på avdelningen, han/de går inte till sina inplanerade dagaktiviteter. Andra orsaker är att elever inte förtjänat sitt block under dagen och inte har någon förtjänst att få efter de ordinarie dagaktiviteterna. De behöver därför vara kvar inne på avdelningen under eftermiddag och kväll.

Elevers tid på Klarälvsgården är i det teckenekonomiska systemet indelat i fyra olika faser, där varje fas har ett antal poäng som ska nås innan eleven kan gå vidare till nästa fas. En ungefärlig tid för intjänandet är också beräknad för varje fas. Elevernas rörelsefrihet inom och utanför det yttre stängsel som omger Klarälvsgårdens byggnader är kopplad till dessa faser. Om en elev utför en otillåten handling påverkas både poängantalet och vart han får gå. Han måste tjäna in ett antal poäng innan han åter är i den fas han var då den otillåtna handlingen skedde. Ett skäl till att en elev inte kan gå iväg på den aktivitet som är planlagd i hans schema är att han flyttats ner ett steg i fasindelningen och därmed har hans tidigare rörelsefrihet begränsats. Inskränkningen kan handla om att antingen vara kvar inne på avdelningen eller att kunna gå

utanför avdelningens sfär men vara kvar på gårdsplanen innanför stängslet som omgärdar Klarälvsgårdens fastigheter. Om aktiviteten som eleven skall delta i är utanför det stängslet kan han inte gå dit.

Poäng registreras i form av godkända block på en blankett, vanligen kallad lapp.

Eleverna bär med sig en "lapp" under dagen som blir ett kvitto på vad som klarats av eller inte i förhållande till de block som ingår under dagen och som är grunden till om en förtjänst som man väljer själv från det givna utbudet kan fås. "Lappen" blir också ett lönekvitto för veckans avklarade block, då den poäng som samlats in ger avkastning i form av pengar som eleven kan handla för. Några elever kommer och knackar på rutan till akvariet och vill ha sina "lappar" signerade. En undran finns hos den närvarande personalen om de skall bekräfta att eleverna klarat av eller förtjänat sina block då de inte var närvarande vid själva aktiviteten. Någon av dem skriver under och sedan går eleverna. Detta sätt att hantera fasindelning och de papper som hör till är inte ovanligt vid mina besök. Ifyllandet av "lappen" blir endast ett ifyllande och kanske inte ens av den personal som närvarade vid den aktivitet som ligger till grund för om blocket förtjänats. (Annika)

På eftermiddagen lämnar eleven sin "lapp" till någon av behandlingsassistenterna för att få kvittering på förtjänade block. Nästan utan undantag lämnas papperet tillbaka utan kommentar om det inte finns några allvarliga påpekanden att göra. Att ha förtjänat sina block ger ingen kommentar – och ändå skall förtjänsten vara en positiv förstärkning. Ett inte förtjänat block ger kommentar varför blocket har "dragits". Jag har lagt märke till att detta uttryck, "dragits", används både av elever och av behandlingsassistenter. Detta för tanken till bestraffning, något som inte skall finnas i teckenekonomin men kanske är språkbruket ändå en bild av hur verkligheten uppfattas. Min uppfattning är att eleverna inte riktigt förstår hur det fungerar mer än att om man gör som personalen säger så får man sitt block. Teckenekonomin förefaller att finnas men till vad? En sak är att poängen blir till pengar som hamnar i elevens plånbok utan att eleven ser det. Eleven är heller inte med då pengar tas från plånboken (och bokföringen kontrolleras eller pengar kontrollräknas), det sker i akvariet av personal. Det betyder också förtjänster och placering i faser men endast dåligt uppförande kommenteras. Eleven är inte med i detta så var finns då den pedagogiska effekten? (Lars)

Elevernas uppfattning om belöningsystemet i teckenekonomin förefaller inte helt i linje med det tänkta i modellen. En utebliven förtjänst uppfattas som ett straff. Eleverna förstår heller inte alltid logiken i systemet, det som kan tänkas vara "bra jobbat" belönas inte.

En av eleverna är på dåligt humör och söker konflikt under eftermiddagskaffet. Han lyckas inte till att börja med, utan ökar sitt utagerande och irritationsnivån genom att ge sig in i diskussion med en behandlingsassistent. Efter en del ordväxling och oförskämdheter uppmanar behandlingsassistenten eleven att gå till sitt rum och att han inte förtjänat något block på eftermiddagen (enligt min bedömning med all rätt). Något senare kommer eleven och vill tala med behandlingsassistenten, de går till elevens rum och har ett långt samtal. Behandlingsassistenten, tillika kontaktsmannen, kommer tillbaka till akvariet och är mycket nöjd, de hade haft ett

mycket konstruktivt samtal. Lite senare frågar eleven om jag kan gå med honom ut att röka. Vi går ut i rastgården och eleven berättar för mig om situationen. Han tycker själv att han uppförde sig mycket dumt och inte förtjänade blocket. Samtidigt förstår han inte att när han själv försökte göra något åt situationen, det var det "hårdaste" och bästa samtal han haft på Klarälvsgården så "straffas jag ändå med ett draget block." (Lars)

En elevs situation påverkas av om den person som skall vara tillsammans med honom har arbete att utföra utanför stängslet och det arbetet är vad som är planerat att göras tillsammans med eleven i hans schemaaktivitet. Arbetsplanerna ändras inte och därmed kan eleven inte vara tillsammans med personen eftersom han inte får gå utanför stängslet.

En av eleverna har betett sig illa och därmed har hans rörelsefrihet inskränkts. Idag under vår uteaktivitet skall han vara med oss från avdelningen och arbeta på innegården, men han får tillåtelse av en av pedagogerna att arbeta och röra sig fritt genom att klippa gräsmattan utanför stängslet. Den övriga personalen som deltar i arbetet uttrycker att handlandet skapar irritation och en undran över ordningen i de beslut som tas. (Annika)

Andra personella orsaker till att det ordinarie schemat inte stämmer överens är när eleven inte kommer iväg på den planerade aktiviteten till följd av att den anställda person som skall följa med eleven inte dyker upp som planerat. Avdelningens personal vet inte alltid vad det beror på och kan inte prata med eleven om vad som sker. Det kan handla om sjukfrånvaro, men också om att inte ha hört av sig trots att han finns inom verksamheten den dagen.

Klockan är nio och en elev väntar på att bli hämtad av en av pedagogerna för att vara tillsammans med honom och arbeta idag. Vi väntar men pedagogen kommer inte. Till slut ringer en behandlingsassistent efter honom och får då reda på att pedagogen behöver vara i stallet och arbeta. Där får inte eleven vara med tanke på den fas han är i. Verksamheten, det dagliga arbetet på avdelningen, får ge vika för annat arbete som krävs. Eleven får vara kvar på avdelningen och kan inte göra något åt det. Behandlingsassistenterna får improvisera. Tiden som är viktig att hålla för eleverna i förhållande till att förtjäna sitt block får här ingen betydelse. (Annika)

Det ideala tillståndet är svårt att uppnå och avdelningens inre arbete påverkas av olika hinder. För att förhålla sig till dessa plötsliga skiftningar i den planerade strukturen behövs fantasi och förmåga till improvisationer i arbetet, vilket behandlingsassistenterna är skickliga på. Ofta uppstår ändå situationer som ingen improvisation kan klara, den beställda bilen är inte på plats, vikarie saknas o s v.

Personalen måste räkna till i detta föränderliga arbete som går utöver den grundplanering som görs och ha avstämningsförmåga. De skall dagligdags reflektera över i vilken fas varje enskild elev befinner sig, om något har hänt som gör att det är förändrat och därefter planera och utföra dagens göromål. Det är inte enkelt att hålla reda på alla delar i helheten, man glömmer att

reflektera över att det som stått på schemat i en fas inte gäller i en annan fas. Vad det vid alla tillfällen beror på är svårt att säga, men en orsak kan vara den ökade belastning i arbetet som utgörs av snabba skiftningar och medföljande improviseringar.

Förutom de dagliga arbetsuppgifterna med eleverna utförs olika göromål för att bygga upp verksamheten. Det gör att fokus emellanåt förflyttas från eleven till göromålen. Detta har påverkat både avdelningens personal, de personer som finns som en resurs i avdelningens arbete och elever. Det går ut över arbetet med eleven, men utgör också en påfrestning för personalen. För de behandlingsassistenter som måste ta hand om situationen och ytterligare en elev blir arbetsförhållandena tyngre och en tolkning är att den resursperson som måste välja göromålet framför eleven kan besväras av att behöva välja. Detta påverkar i sin tur även eleven som måste förhålla sig till de förändrade förhållandena utan att kunna påverka situationen. Eleven får vara kvar på avdelningen och kan inte göra något åt det.

En person har ensam hand om sysselsättningar som sker utanför avdelningens vardagsarbete och elevernas schemalagda aktiviteter. Arbetet är ensamt och tungt eftersom det vilar på en enda person. Personen är samtidigt engagerad i andra sysslor. För de elever och behandlingsassistenter som är med och utför arbetsuppgifterna är arbetet splittrat eftersom det är ideliga stopp på grund av att personen försvinner från arbetsplatsen. Eftersom personalen leder arbetet tar inte heller någon annan över. Mycket tid går åt att vänta.

Akvariet kallas de två rum som utgör centrum på avdelningen för personalen. Utan utanför utgör gränsen för hur nära eleverna på de två delarna av avdelningen får komma varandra och personalens utrymmen. Det finns mer eller mindre uttalade regler om hur denna yta får användas. Det skulle egentligen ha varit markeringar i golvet hur nära akvariet man får stå enligt institutionschefen men det ansågs alltför provocerande.

Inne i akvariet diskuteras och planeras arbetet och det är också den gemensamma platsen för att dokumentera, hålla kontakter utåt m m. Här förvaras också elevernas tillhörigheter som de inte själva får ha och avdelningens gemensamma gods av dokumentation, arbetsplanering, medicin, videokassetter, spel, verktyg och mycket mer, med andra ord navet i avdelningens verksamhet. Här finns arbetsplatser för skrivarbete och telefonkontakter. Dessutom är det en spelplats för personalens oro, oenighet och "strul", svårigheter att få planering att gå ihop eller svårigheter att lösa arbetsuppgifter.

Behandlingsassistenterna vistas mycket i akvariet både under den tid eleverna är ute på olika aktiviteter och när de är på respektive avdelningshalva. Det är i huvudsak eleverna som tar kontakt med personalen (för att få tala med någon, röka, använda telefon m m) genom att slå i dörren på sin avdelningshalva (dörrarna är låsta) eller att knacka på fönstret till akvariet. Utanför akvariets fönster finns en telefon för samtal till elever eller samtal som eleven får ringa och som personalen kopplar upp. Det är ett relativt öppet trapphus med mycket små möjligheter till diskreta samtal.

Akvariet är en märklig kombination av skyddat område och skyltfönster! Personalen är skyddad genom ett för elever i alla lägen förbjudet område. Däremot kan eleverna alltid iaktta vad personalen gör på sin arbetsplats. Det finns ett skyddat område – ett litet fönsterlöst rum innanför akvariet. (Lars)

En hel del av arbetet i akvariet ser ineffektivt ut, den man söker via telefon är inte inne, väntan i telefonväxeln – tid som bara går åt men som eleverna uppfattar som "nu sitter dom bara där i stället för att ...". Mycket av detta gäller givetvis "Bosse" och "Nisse." Begreppet kräver en förklaring. Den för perioden speciellt administrativt ansvarige i personalgruppen kallas på ena avdelningen Bosse och på den andra Nisse. Det är diverse pappersarbete som skall ordnas under en dag, dokumentation som skall göras och samtidigt finns det dagliga arbetet med eleverna, bland annat att följa dem till deras olika aktiviteter. Pappersarbetet prioriteras framför samvaron med eleven. Det blir ett dilemma. Vikten av att dokumentera det som skett, skriva ansökningar för det som skall ske och samtidigt ta hand om nuet. De personer som har erfarenhet från liknande arbete får dra ett tyngre lass i att delge kunskap, att vara med och styra verksamheten och skapa kontinuitet i arbetet vilket är ytterligare en belastning i arbetet.

Det förefaller som om många deltar i detta arbete. Det sker en viss samling om det, en samling som kan ha många orsaker. En är att "vara upptagen" av administrativt arbete, en annan är att vissa arbetsmoment (exempelvis journalskrivning) upplevs osäkert på grund av bristande kunskap och rutin och därför tar lång tid. Men, det kan också vara ett sätt att undvika att vara tillsammans med eleverna då det "inte finns något att göra".

Efter en episod med en elev konstaterade behandlingsassistenten att händelsen måste dokumenteras. Han var mycket osäker på vad han skulle skriva i journalen och bad mig titta om hans anteckning stämde med verkligheten. Jag fick då tillfälle att läsa annat i journalen och såg att merparten av anteckningarna var just sådana som handlade om när det inte gått så bra. Något som pekade i positiv riktning för eleven var svårt att finna. Ändå visste jag att det var mycket som fungerade bra för denna elev. Vi fick en akvariediskussion om just journaler. Deltagarna tyckte att det var svårt, vad skulle stå och vad skulle inte stå i journalen? Diskussionen gick vidare till annat skrivarbete och inte minst de olika observationsscheman som skulle fyllas i. Skulle du göra samma bedömning som jag och fylla i samma uppgifter? Om vi hade olika uppfattningar vems var den riktiga, för det som skrevs var ju avgörande för eleven? Frågorna blev många fler än svaren och osäkerheten kring dokumentation, innehåll och omfattning, visade sig vara stor. (Lars)

Ett annat sätt är att invänta initiativ från eleverna i stället för aktivt uppsökande och vardagssamvaro. När eleven söker uppmärksamhet hänger nästan alltid samman med någon form av begäran, det kan gälla att få röka, nyttja en förtjänst, ringa ett samtal eller klaga på att något inte har hänt.

Trots att det talas mycket i akvariet uppstår kommunikationsmissar, ibland till elevens fördel, ibland till hans nackdel. Dessa missar bidrar till osäkerhet för både eleven och personalen.

På bordet i personalrummet på avdelningen låg en lapp med telefonnummer på som kontaktmannen skulle undersöka om de gick bra för eleven att ha på sin telefonlista. En av de andra anställda hittade lappen och förde in dem i elevens telefonlista i tron att de var godkända för eleven att ringa. (Annika)

Tillvaron präglas av att planering har ganska kort livslängd. En del är av det oförutsedda slaget, händelser som hänger samman med elevens agerande eller med att någon i personalgruppen plötsligt blir sjuk. Annat beror på mer kontrollerbara förhållanden som problem med bokning av bilar, resor med elever som är planerade men inte meddelade etc.

Vardagen för eleven följer ett schema från väckning till "släckt och tyst" med mellanliggande tider för olika verksamheter som skola, behandling och träning. Avbrott för måltider, nya verksamheter. Tid för fritid, TV och samling för att avsluta dagen. En vardagsrutin och en helgrutin där skillnaden, förutom helgens sovning, är att den förra har många punkter och den senare nästan inga alls. Varje dag är strukturerad lika vecka efter vecka med mindre schemaförändringar. En nödvändighet kan tyckas men också orsak till tristess.

Vi sitter tillsammans i ett av vardagsrummen och summerar dagen. Ordet går runt och vi alla som är med säger något om hur vår dag varit. Flertalet av eleverna grymtar mest, säger "vad är det för idé med det här" eller "bra, jag skickar ordet vidare" eller "jag har inget att säga" och så tar nästa talare över. Personalen säger lite mer, ger dagen ett innehåll och det försöker också jag att göra. (Annika)

Samling på respektive avdelningshalva, stämningen är trött. Enkla frågor till varje elev om hur dagen har varit, korta ganska intetsägande svar. Tystnad. Efter frågorna tar en elev upp en upplevelse kring ett telefonsamtal och en konstruktiv, aktiv och engagerande diskussion om hänsyn mot varandra och diskretion i en öppen miljö kommer igång och pågår ganska länge. Diskussionen avslutar sig själv då den uppenbarligen känns färdig av deltagarna. (Lars)

En sluten institutions rutiner kan också innebära trygghet, man vet vad som skall hända och i sakens natur ligger att när detta som skall hända inte händer märks slutenheten ännu mer. Den dagliga rutinen med vardagsarbete, skola med mera ger en rutin som är styrd såväl på den slutna institutionen som utanför i det öppna samhället. Sommar, lov och helger ger frihet men en frihet som leder till stötte tristess än vad vardagsrutinen gör.

Sommaren är ovanligt varm med ljumma vindar och behaglig temperatur på kvällarna. Det gör att vi alla kan vara utomhus och vi spelar ofta kubb eller krocket på gräsmattan. På så vis blir instängdheten inte så påtaglig. De kvällarna upplevs som rofyllda och behagliga. Värre är det vid de tillfällen då personalstyrkan inte tillåter att elever och personal går ut, då man måste stanna kvar på avdelningen.

Då är det varmt och instängt uppe på avdelningen. Inga fönster går att öppna på den del av avdelningen som eleverna får röra sig på grund av säkerhetsrisken. Miljön är närmare en torrbastu än ett vardagsrum, en undermålig boende- och arbetsmiljö. (Annika)

Juli och varmt i luften. På Klarälvsgården är det mesta sig likt utom att skolan inte är i gång. Det finns en mängd planlagda aktiviteter för att göra sommaren lite somrig också innanför ett stängsel men det verkar vara en avslagen stämning och värmen känns extra tryckande på insidan trots att det bara är nät i stängslet. En del aktiviteter ställs in för att eleverna inte vill, andra för att personalen inte räcker till på grund av omDispositioner av verksamhet eller tillfällig underbemanning. Jag talade med ett par av eleverna som uttryckte leda och olust med tillvaron just nu. Personalen arbetade hårt med att hålla stämningen uppe och aktiviteter igång. Det var oro i luften samtidigt som det var stillestånd. En behandlingsassistent uttryckte att det var mycket känslor i rörelse den här tiden. Dessutom hade det varit ganska stökigt på den andra avdelningen, något som hade en viss smittoeffekt.

En av eleverna som jag talade med hoppades på att få permission lite senare. Han tyckte att han skött sig bra – och nu skulle han sköta sig ännu bättre för sommarlov på institution var för djävligt. Det var inte personalens fel eller så, det var bara känslan och därför ville man inte göra något heller – och så blev ju det också fel. (Lars)

Den inrutade vardagen kan också bli provocerande och detta gäller sannolikt både elever och personal. Något "behöver" hända, en situation där något kan gå över styr och ge oönskade konsekvenser.

Vid matbordet betar sig en elev på ett inte önskvärt sätt enligt avdelningens regler. En av behandlingsassistenterna bygger under elevens beteende och prat. Hon slutar aldrig, vilket medför att eleven inte heller ger sig utan eggas till att fortsätta. Eleven hetsas till att uppträda alltmer högljutt och verbalt utmanande och klarar inte av att själv sätta gränsen eftersom behandlingsassistenten genom sitt agerande fortsätter att ge näring åt det destruktiva beteendet. Vid samtal efteråt menade andra behandlingsassistenter att tristessen på avdelningen gör så att eleverna drar igång skärmytslingar för att ha något att göra. Så är det kanske ibland, men i detta fall undergrävdes elevens beteende av att behandlingsassistenten fortsatte i samma spår. Stunden för kvällsfika och samvaro blev förstörd. (Annika)

Även personalen har en mängd rutinhandlingar, en del mer rutin än andra. Just kontrollrutiner av olika slag samt "nyckelrutinerna", ständig användning av nycklar, påminner om osäkerhet och ibland även misstro. De utgör ofta trista och ibland nödvändiga moment i arbetet eftersom de inte leder mot förändring eller upplevelse att göra nytta.

Knivar gafflar, skedar och all annan köksredskap i avdelningens kök skall räknas som rutin. I köket finns en lista som anger antalet av varje sort. Vi tittar på den och går igenom alla lådor och skåp och räknar och som sist jag var med och gjorde detta så konstaterar jag och behandlingsassistenten att antalet bestick som skall ligga i lådan inte stämmer enligt listan. Datum och antal av varje sort noteras på listan

och sedan gör vi inget mer. Behandlingsassistenten vet inte vad som förväntas av henne att hon skall göra då jag frågar. (Annika)

Kontrasten till rutinen är de återkommande händelserna som inte är planerade och ibland inte heller önskade, längtan bort från institutionen och vardagens dramatik uppstår.

Den nya eleven hade inte varit många dagar på Klarälvsgården förrän han plötsligt såg en chans att komma ut genom grinden. Friheten blev kortvarig men på de få minuter den varade hann larm gå till polisen och därmed var media också inkopplade. Själv satt jag med rymlingen i dagrummet eftersom han inte fick lämna avdelningen. Lokal-TV intervjuade personer från ledningen utanför grinden. "Kommer jag också med på TV" frågade han och uppskattade inte det nekande svar jag gav. "Säger dom mitt namn" var nästa fråga och när svaret var nej även här kunde han inte dölja besvikelsen. Nyhetsinslaget om händelsen på lokal-TV (kanske en knapp minut långt) bandades och kördes i repris gång på gång under eftermiddagen. Händelsen diskuterades inte under ordnade former vare sig med eleven eller med gruppen på avdelningen under kvällen. (Lars)

Det är i sådana situationer som personalens kunskaper sätts på prov och brister på nödvändiga kunskaper och handlingsberedskap visar sig hos personalen. I stället för att ta händelsen som utgångspunkt för en diskussion och se den som ett pedagogiskt tillfälle, det som på socialpedagogiskt språk brukar kallas "teaching statement", förtigs det hela sannolikt på grund av den hållning som råder om att negativa händelser inte skall ges uppmärksamhet.

En elev avvek igår och blev tillbakaforslad av polisen och är nu på morgonen orolig och verbalt bråkig. Han ska vara på sitt rum eftersom han sjukskrivit sig, men där är han inte långa stunder. (Annika)

En annan elev inne i avskiljningsrummet slår omkring sig. En i personalen kommer för att göra en bedömning. Då står också eleven som sjukskrivit sig utanför dörren till avskiljningsrummet. Personalen är mycket stressad, tänker öppna dörren och kliva in utan larm. Någon ber personalen att vänta och för bort eleven som står framför dörren. En annan personal lånar ut sitt larm och menar att "nu får hon agera på eget ansvar." Hon kommer ut från avskiljningsrummet, säger att eleven är lugn och vill komma ut. Därefter går hon. (Annika)

Eleven kollas var femtonde minut av en av de anställda och då den person som bedömde situationen går säger hon rakt ut i luften att nu får ni andra ta över. Avdelningspersonalen är vilsen och ingen vet uppenbarligen vem som har ansvaret just nu. (Annika)

Personalen på avdelningen uttrycker att de känner sig nonchalerade då den som bedömde situationen inte tog kontakt med dem för att höra sig för om hur förhållandena var. Vid överlämningen senare på dagen kommer hon och säger några ord. Personalen tar upp hur de menar att rutinen bör se ut, men hon har bråttom och säger att "ja det är bra, skriv ner något" och går. (Annika)

Situationen visar att "en olycka sällan kommer ensam" i den meningen att den ena osäkerheten ger den andra när ingen vet hur kritiska situationer skall hanteras och ingen har ett tydligt ansvar. Händelsen är av den arten att det (lyckligtvis) inte sker var dag. Det problematiska är att vardagens "mindre olyckor" inte medvetet följs upp. När något stort händer, som att en i personalen har blivit utsatt för våld eller hot finns ett väl fungerande centralt system för stöd och debriefing. Det borde ha sin motsvarighet även i vardagen. Risken är annars påtaglig att "mindre olyckor" blir en del av rutinen och skapar ett hårdare klimat, såväl kommunikativt som i handling, än vad som är önskvärt.

Regler och kontinuitet

Institutionen Klarälvsgården är att betrakta som en sluten organisation där delarna i verksamheten också är till stora delar slutna var för sig. Helheten är svår att finna, delarna hänger inte samman i en integrerad enhet. Beslut som tas av ledningen får personer som berörs av dem i personalgruppen inte alltid vetskap om. Generell information når inte alla. Personalen framför att det finns regler som eleverna inte har kännedom om och man konstaterar att det är en "miss i kommunikationen", ett vanligt talesätt som visar att information inte förs vidare.

Detta är givetvis ett stort problem, just regler är något som prioriteras högt från ledningen men skapar osäkerhet hos personalen.

Diskussion på måndag. En elev hade ertappats med en otillåten handling på fredagen, själva handlingen hade skett tidigare i veckan. På måndagsmorgonen hade det beslutats att elevens förmåner skulle dras in under en vecka enligt gällande regler, men från när: från händelsen, från upptäckten eller från beslutsögonblicket? Det hela förvärrades också av att personalgruppen inte var enig i frågan och dessutom heller inte enig om vem som kunde ta det avgörande beslutet. Det tog lång tid innan eleven fick reda på vad som egentligen gällde och flera i personalen ifrågasatte om beslutet ändå var rätt. (Lars)

En elev vägrar att samarbeta, flyttas ner ett steg i skalan och får ett antal poäng på minussidan att arbeta av i teckenekonomin innan han åter kan få poäng som kan omvandlas till kronor. I de flesta fall betyder det en rejäl ekonomisk sanktion för eleven men inte för just denne elev som väl sparat sina förtjänster och har ett i sammanhanget stort kapital i sin plånbok. Skall detta frysas under nedflyttningstiden eller inte? Om det görs blir han ju bestraffad också för den tid han skött sig och om inte får nedflyttningstiden inte avsedd pedagogisk effekt. Även här uppstod frågan om vem som får ta det avgörande beslutet. (Lars)

Eleverna berörs givetvis av den bristfälliga kommunikationen i och med att personalens trovärdighet ifrågasätts.

Igår på personalmötet togs beslut om att elevernas cigaretter skall tas omhand av den personal som arbetar tillsammans med eleven då arbetet sker utanför avdelningens rum. Inne på avdelningen förvaras cigarettpaketet i varje elevs personliga

låda. Vid de tillfällen som eleven vill röka måste han komma till personalrummet och be om en cigarett. Idag då vi arbetade ute på gräsmattan med att rensa bland blommorna i rabatterna blev behandlingsassistenterna från avdelningen villrådig och något frustrerade då en pedagog agerade på ett annorlunda sätt än vad som bestämts. Eleven tilläts att själv ta hand om sina cigaretter då de två arbetade tillsammans. När jag frågade om vad jag såg uttrycktes en hopplöshet bland de tillfrågade. (Annika)

Det är turbulent på avdelningen. En elev har keramik på sitt schema och han och en behandlingsassistent vandrar iväg, men de kommer snart tillbaka. Precis när de skall kliva ut genom grindarna från innegården möter de en av pedagogerna som undrar vart de är på väg och påminner dem om att eleven inte får gå utanför grinden eftersom hans rörelsefrihet är begränsad. På avdelningen diskuterar han länge med avdelningschefen om att han inte vill vara inomhus längre. Det slutar med att han får vara i isoleringsrummet efter att han hotar henne. (Annika)

Eleverna får genomföra de aktiviteter de valt som förtjänst trots att de inte förvärvat dem, vilket tolkas som en positiv aspekt för eleven. Elever förtjänar inte sina block under en dag men får ändå exempelvis åka och träna på gym efter avslutad arbetsdag. Att få genomföra vad man egentligen inte skall få, tolkas även som negativt. Den uppgjorda strukturen som skall finnas för bland annat trygghet och kontinuitet i arbetet hålls inte utan i stället skapas otrygghet. Vad gäller egentligen och vem bedömer vad som är rätt då fråga eller oenighet uppstår? Detta gäller speciellt efter kontorstid då få eller ingen i ledande ställning finns på institutionen.

En annan synpunkt är att se på det sätt man inom personalgruppen pratar med varandra och hur diskussioner förs. På vilket sätt och i vilken mån kan man vara delaktig i diskussionen om skilda spörsmål och händelser som berör arbetet under dagen, men även utifrån ett överordnat synsätt i att arbeta på institution? Det har varit rörigt i personalgruppen. Personalen har inte haft tillräcklig kompetens i sitt arbete, man har enligt egna utsagor inte vetat hur den kognitiva beteendeterapin skall införlivas i vardagens arbete. En följd av det är att de i personalgruppen som har erfarenhet från liknande arbete styr, vilket är både bra och hämmande. Ur ett perspektiv är det bra och utvecklande för verksamheten eftersom dessa personer har mer kunskap som de delger de oerfarna. Ur en annan synvinkel kan det vara mindre bra, verbala reflektioner upphör om det som sker i arbetet när personer med mer vana framför åsikter som sedan blir rådande i arbetet.

En annan fråga är hur öppen man är för att "lyssna in" och reflektera över vad andra personer säger, lyhördheten för andra. Vid överlämningar och på personalmöten har det inte varit ovanligt att personer yttrat "så här är det", vilket förstärkt tystnaden från övriga personer. Att inte "lyssna in" har även gett som följd att elever eggats till att fortsätta med ett destruktivt uppförande som kunnat brytas tidigare om personalgruppen tidigt fångat upp händelseförloppet och försökt ändra det.

Personalen möts, de som skall gå av sitt arbetspass och de som skall gå på. Avdelningschefen är oftast med och leder. Korta och koncisa faktarapporter om de flesta eleverna, vad de gjort, vad de skall göra och hur de närmaste timmarna är planerade. Uppdelning av arbete rörande elever som skall på aktiviteter utanför institutionen, så långt ingen tvekan eller oenighet i personalgruppen. Vid varje tillfälle jag varit med på mötet har diskussion uppstått kring någon elev där nämnda ordning brutits. Dessa diskussioner har några gemensamma nämnare:

- Något har hänt som gör att en bestämd regel skall tillämpas – men hur? Det kan gälla om ett block är förtjänat eller inte, om någon handling kan uppfattas som favör eller inte, om någon elev har "rätt" till något eller inte eller om någon annan, exempelvis sköterskan skall kopplas in eller inte.
- Tolkning eller förklaring av en elevs reaktion eller beteende. Det är uppenbart att man i personalgruppen söker efter svar på problemsituationer och förklaringar till elevers beteende. Problemet med bristande psykologisk och psykosocial kompetens hos personalen blir alltför uppenbar. Det är tveklöst så att personalen anstränger sig och gör sitt bästa för att finna förklaringar till beteenden och situationer som man inte förstår och behöver redskap till för att förstå. När det inte finns någon som kan tillhandahålla dessa uppstår ett sökande som styrs mer av kunskapsnöd än av kunnande. Speciellt gäller detta diskussioner när avdelningschefen inte är med eller vid akut förklaringsbehov av upplevda komplicerade frågor under löpande arbete. Alla gör sitt bästa men ...
- Diskussioner när ändringar måste ske som drabbar någon enskild, exempelvis när många elever behöver ledsagare utanför institutionen och personalen är decimerad och inte räcker till eller när bilar inte finns i tillräcklig utsträckning för den planerade verksamheten. Vem skall behöva ändra sitt program, vilka avtal är viktigast att hålla (gäller både personal och elever). (Lars)

Mötet upplöses eftersom verkligheten står utanför dörren och oftast finns det något kvar som behöver ytterligare diskussion eller att olösta problem kvarstår, vilket betyder att ansvaret att ordna det hela ligger på den personalgruppen som skall "gå på."

I personalgruppen gör man inte lika genom att visitera vid samma tillfällen, exempelvis när man lämnar matsalen eller går in från innergården till avdelningen. Beroende på vem som är tillsammans med eleverna sker visitation vid olika tillfällen. Rutiner för att handha isoleringssituationer saknas och vid förfrågan sägs att man i liten omfattning haft gemensamma diskussioner om hur man skall förfara i sådana lägen. En orsak till att man inte har gemensam hållning i arbetet kan vara att återkommande förändringar sker i personalgruppen varför kontinuitet är svår att hålla.

Jag är ensam med en elev på innergården. Vi sitter vid bordet och småpratar och eleven röker sin cigarett. När vi skall gå in ropar jag till personalen att de skall komma till den stora ingången så att de kan visitera eleven. Det är bestämt att det inte är något som jag skall göra. Personen säger att vi kan gå in genom grinden till rastgården istället. Genom att vi gör det visiteras inte eleven. Kanske beroende på att rökningen vanligtvis sker i rastgården och dit kommer man direkt ut från avdelningens lokaler på andra våningen och då man går in så visiteras eleven aldrig. (Annika)

Regler i sig kan vara problematiska. Palm (2003 s 34) har i sin undersökning visat att en tydlig majoritet av ungdomar på LSU/LVU-institutioner anser att reglerna är för stränga och ändras ofta. I samma undersökning frågas också hur eleverna "känner" sig på institutionen jämfört med utanför. En överväldigande majoritet svarar att de är mer irriterade, oroliga, ledsna och arga på när de vistas på institutionen än när de är utanför (aa s 30).

Hermodsson och Hansson (2005) visar i sin studie "*Demokrati i det lilla*" att regler uppfattas som problematiska för ungdomar på institution. Generellt ansåg 73 procent att det fanns för många regler och 86 procent uppfattade att det fanns "jobbiga" regler, sådana som styrde vardagslivet eller som var kränkande. I undersökningen har elever fått svara speciellt på frågor om regler som gäller visitering, urinprov, telefonsamtal och avskiljning. 72 procent av ungdomarna anser att reglerna används för strängt, 24 procent anger att reglerna används rättvist, mindre än 11 procent tycker att de används för lite. En annan information att notera är att 68 procent av ungdomarna anser att de förstår reglerna, 60 procent säger att de är tydliga men endast 22 procent tycker att personalen är överens om vilka regler som gäller. I denna undersökning anger 40 procent av ungdomarna att regler skapar ordning och 37 procent att de ger trygghet (aa s 60). Majoriteten av ungdomarna känner sålunda inte att regler på det sätt de används skapar ordning och trygghet.

Även om vi inte kan uttrycka oss med samma numerära säkerhet och utifrån samma perspektiv känner vi mycket väl igen situationen från Klarälvsgården. Reglers mängd och oklarhet i vad som gäller skapar stor osäkerhet hos såväl elever som personal. Resultatet av detta påverkar tryggheten. Meningen med regler är att ge klarhet och därmed trygghet, regler skall visa vad som gäller och konsekvenser av att följa dem respektive inte följa dem. Så ser inte verkligheten ut på Klarälvsgården och av andra författare att döma är detta fenomen välkänt.

"Att arbeta efter eget huvud" är ytterligare en synvinkel på att inte ha gemensamma hållningar i arbetet. Bestämmelser och beslut som tagits efterföljs inte i arbetet med eleverna. Egna personliga beslut styr agerandet i arbetet utan hänsyn till de beslut som tagits angående förhållningssätt i arbetet med eleverna. I situationer som uppstår tar man saken i egna händer. Eleverna berörs genom den otydlighet som förmedlas till dem. Dels blir det oklart vilka reglerna är, dels blir det skillnad mellan olika personer inom samma personalgrupp. Några av dem tillåter vissa saker, andra inte. Ett svart-vitt tänkande förstärks, en del personer är mer goda än andra.

Kontinuiteten i elevernas vård och behandling skall has om hand av kontaktmannen. När en av kontaktmännen skall vara ledig en månad informeras inte eleven innan ledigheten börjar. Eleven får vetskap i dörren till akvariet när han frågar efter sin kontaktman.

Sett ur en konsekvenspedagogisk synvinkel finns en påtaglig motsättning mellan teori och praktik ifråga om institutionens regler. Att hålla regler är

mycket viktigt för eleverna. Det påpekas ofta och de belönas för att göra detta. Samtidigt visar institutions- och organisationskulturen att regler oftast gäller ensidigt, eleverna skall hålla dem medan institutionen och personalen inte omfattas av samma krav.

Arbetsallians, närhet och distans

Flertalet av eleverna kommer att vistas på Klarälvsgården under lång tid. De har inte valt att vara där. Målet med vistelsen är att eleven skall påverkas i sitt tänkande och lära sig att organisera sitt liv på ett annat sätt och bryta med sitt tidigare antisociala livsmönster. De som skall utföra förändringen är personalen med de hjälpmedel som institutionen tillhandahåller. En relation mellan personal och elever är en förutsättning för att ett meningsfullt arbete skall kunna ske.

Den relation som uppstår mellan behandlare och person i behandling, när de arbetar med det som är fokus för behandlingen, benämns på skilda sätt. Relationen ges begrepp som behandlingsallians, behandlingsrelation, hjälpande allians eller samarbetsrelation. Resultatet av relationen är beroende av de båda personernas förmåga att dels kommunicera och knyta kontakt med varandra och dels av det samarbetsklimat som uppstår mellan dem. Arbetsalliansen, relationen, har sin grund i både behandlarens och den behandlades tidigare erfarenheter och aktuella handlande (Brunt & Hansson, 2005).

Jag pratar med behandlingsassistenterna och undrar hur personalmötena brukar se ut och de säger att det är väldigt lite tid som används till att prata om eleverna. Man talar mycket om verksamhetens vardagsliv i form av regler, administrativa frågor och annat som inte handlar om hur man skall möta eleven eller förståelse för hur han beter sig. (Annika)

Arbetsallianser kan skapas på många nivåer men grunden är densamma, vi skall göra ett arbete tillsammans och det betyder att vi måste enas om en del saker. För att nå dit måste vi tala med varandra och kontrollera att vi menar detsamma med det som sägs. Vi måste komma överens, fatta beslut och ha ett gemensamt mål. Skall vi agera tillsammans behövs både tilltro till varandra och varandras förmåga men också att kunna acceptera den andres begränsningar. Det handlar om att bygga relationer och ha en fungerande kommunikation inom de ramar som organisationen ger. Det betyder att organisationen måste tillhandahålla möjligheter för detta.

Relationen är grunden för mötet mellan personal och elev där arbetet skall mynna ut i någon slags förändring i livssituationen för eleven. Hur bygger man och vilka svårigheter finns till att skapa närhet med varandra när mötet präglas av säkerhetsaspekten?

Personalmöte. Institutionschefen pratar om på vilket sätt varje enskild anställd kan bidra till en god arbetsmiljö genom att säkerheten hålls. Man skall tänka att om eleven vill få in något på avdelningen så kan han det och "*visitation handlar inte om*

tillit.” Som personal skall man *”ha i bakhuvudet att eleven är manipulerande och att i arbetet ha ett getöga på eleven och vad som händer.”* Det är mycket säkerhetsprat och ingenting om eleverna och deras vardagsliv. (Annika)

Arbetet präglas av balanserande. Det skall vara relation – men inte för mycket, emotion – men inte för mycket, engagemang – men inte för mycket. Detta är välkänt inom allt socialt arbete men blir extra svårt här av främst två anledningar. Den första är organisationens slutenhet och säkerhetstänkande som innebär svårigheter att bygga tillit och relationer. Att goda relationer och allianser med eleverna är en del av säkerhetsarbete. Hill (2005 s 3 ff) refererar till två exempel på hur goda relationer mellan personal och elever förhindrat dramatiska situationer. Detsamma framgår i en studie från Brättegården (Fog, 1998 s 12 ff). Detta måste betraktas som ett välkänt fenomen inom institutionsvården men beaktas inte särskilt mycket på Klarälvsgården enligt de observationer vi gjort.

Möjligheten till att en arbetsallians skapas mellan elever och personal försvåras av att kommunikationen och diskussionen inom och mellan institutionens delar är otillfredsställande. Beslut som tagits kommer inte vidare och når inte alla vilket visar att det finns nivåer och slutna rum i organisationen också i frågor som gäller många. Organisationen i sig visar att allianser i betydelsen kommunikativa band och tillit till varandra inte är viktiga.

Att ha allianser i arbetet gäller också relationer i personalgruppen. Om någon av de anställda agerar utifrån egna beslut i arbetet undergrävs gemensamma överenskommelser. Alla anställda handlar inte lika gentemot eleverna i situationer utifrån regler som finns. Man fogar sig inte heller i beslut som tagits beroende på om man själv anser att de är berättigade. En samstämmighet och samordning av arbetet uppnås inte vilket påverkar samarbetsklimatet. Samtidigt skapas inte heller en grund för tillit all personal emellan då någon gör på sitt eget vis, vilket också är av betydelse för begreppet arbetsallians.

Arbetsallianserna bör finnas på och mellan alla nivåer i en organisation. I uppbyggnad av organisationskultur har isomorfin, strukturellhet i arbetssätt, en stor betydelse (Bernler & Johnsson, 1993). Organisationen lämnar inte något större utrymme för arbetsallianser mellan olika nivåer inom personalen, snarare väljer varje grupp (och tillåts välja) sitt eget sätt att agera på när det gäller relationer till andra. Om inte betydelsen för allianser i arbetet mellan kollegor på avdelningarna och andra organisatoriska funktioner/nivåer är uppenbar är knappast möjligheten för att utveckla konstruktiva allianser mellan personal och elever i vardagen heller inte särskilt stor. Om personalen inte uppfattar ett moment i den vardagliga kontakten som viktigt hur skall då eleven kunna göra det?

Tröttheten är påtaglig hos alla på kvällssamlingen. Efter ett par korta frågor från behandlingsassistenten och ännu kortare svar från eleverna ringer telefonen och den enda närvarande behandlingsassistenten lämnar oss för att återkomma långt

senare. Jag sitter kvar med eleverna. Under tiden ställer en elev frågan till mig om meningen med att ta upp samtal på den här tidpunkten när alla ändå är trötta eller "djävligt sura på ännu en förstörd dag." Varför inte tala tidigare då eleverna ändå "slappar" på avdelningen och personalen "häckar" i akvariet? Om man nu ändå skall tvingas vara här borde ju något "hända" under dagarna. Det skall ju finnas behandling här, var är den? Det man gör på Klarälvsgården är att man sitter av tid. Behandlingsassistenten kommer sent omsider tillbaka, ber om ursäkt och avslutar samlingen. Eleverna går till sina rum.

Vi, behandlingsassistenten och jag, talas vid efteråt. "Det här blev inte bra" kommenterade behandlingsassistenten. (Lars)

Det andra stora hindret mot att utveckla behandlingsallians är att större delen av personalen har en förhållandevis låg utbildningsnivå i förhållande till vad arbetet egentligen kräver, en låg grad av professionalitet när det gäller gränser för yrkesrelation och privatrelation och därför en viss rädsla för relationsbyggande i allmänhet. Hill (2005 s 177 ff) tar i sin avhandling upp möjligheterna att påverka personalen på olika sätt för att öka sannolikheten för utvecklingen av goda behandlingsallianser. Hon pekar främst på tillgången på handledning och utbildning men pekar också på att det inom personalgrupper finns både lust och motstånd med någon övervikt till motstånd mot utbildning och tilltro till "sunt förnuft".

En ekonomisk faktor, åtgärder som utbildning och handledning är dyra, kan göra att det uppstår ett förhållande där ledning och personal kan se ut att sträva åt samma håll, ledningen vill hålla kostnader tillbaka och personalen frågar inte efter utbildning. Den situationen har vi iakttagit på Klarälvsgården.

"Utbildning och handledningsstöd kan ses som två möjligheter till ökad professionalism och därmed ökad potential till att utveckla behandlingsallians. Om dessa stöd- och utvecklingsinsatser är ojämna eller obefintliga så finns risken att behandlarna skapar egna ideal, "teorier" och "behandlingsmetoder." (aa s 182). Denna risk finns. Därtill kommer att det finns relativt lite, och enligt vår bedömning för lite, tid till diskussioner kring institutionens inre liv, etik och frågor om hållning. Den enskilde medarbetaren får då "balansera" mest efter eget huvud.

På Klarälvsgården finns problemet att diskussionen gärna förs på grupp-nivå, om "dom" vilket får till följd att många av de tillfällen som diskussionen handlar om en enskild elev blir det i form av ett exempel av "dom." Fenomenet förs också ut till eleverna genom att arbetet som kontaktperson inte ges tyngd. Det är i detta arbete som just alliansen borde ha en möjlighet att utvecklas i och med att kontaktpersonen skall vara den som behöver förtroende för att kunna vara kontaktperson och ge förtroende. Inför kontaktpersonen skall eleven kunna vara "jag" och inte "dom". Det handlar om att vara synlig, att kunna komma till tals. Hermodsson och Hansson (2005) har i sin undersökning frågat om ungdomars uppfattning om att få komma till tals om sin behandling. Av pojkarna uppger hälften att de kommer till tals (s 39). När det gäller

delaktighet i behandlingen uppger ca 90 procent att det är viktigt att de blir lyssnade på när det gäller deras behandling och vara med att påverka den medan 35 procent (svar "ja" och "till viss del" tillsammans) anser sig ha varit delaktiga i utformningen av sin behandlingsplan (aa s 50).

Kontaktpersonen är den som förutom att vara just kontaktperson också skall kunna föra elevens talan i många sammanhang där eleven inte kan göra det själv, exempelvis i kontakter "utåt" och i myndighetskontakter. I dessa fall är tilliten till kontaktpersonen en förutsättning för att kunna känna sig delaktig men det är också en situation där delaktigheten sätts på prov.

Ett sätt att bedöma alliansen kan vara att se på graden av tillit. Eleven måste ha tillit till de anställda, och vuxna, veta "var man har dem" för att kunna gå in i en allians.

En av eleverna visade sitt missnöje med att inte delta i något samtal eller äta något vid kaffet. Stämningen är tryckt och sällskapet upplöses ganska snabbt. Vi två blev sittande vid bordet när de andra lämnade dagrummet. Han frågade plötsligt om jag var "köpt" av Klarälvsgården numera eller om man kunde prata med mig. Anledningen till frågan var att han hört samtalet vid kaffet och att han tyckte att jag försvarade förhållanden på Klarälvsgården som han ansåg dåliga. Efter en viss försäkran om att jag var relativt ofarlig som informatör uppåt förklarade han sin leda över att vara på Klarälvsgården och att han var kritisk till vad som hände runt honom. Det handlade snarast om vad som inte hände, var fanns "behandlingen" och den hjälp han tyckte att han kunde kräva av ett ställe som höll honom inspärrad. Jag rekommenderade honom att ta upp alla frågorna med sin kontaktman, något han avvisade då kritik enligt eleven brukade uppfattas som protester som kunde kosta ett eller annat block. Senare talade jag med en behandlingsassistent som i viss mån gav eleven rätt, i personalgruppen var det en stor osäkerhet om vad som var acceptabla kritiska synpunkter och oacceptabel kverulans och obstruktion. Åter ett exempel på svårigheter i tolkning om vad som var "tillåtet" eller inte. (Lars)

Osäkerhet om vad någon gör med information och kunskap kan givetvis stå i vägen för en allians på samma sätt som att uppleva sig som sviken, tillit kan inte ges till någon som upplevs som opålitlig eller ostabil.

Klarälvsgårdens verksamhet består av flera delar. Avdelningen är en av delarna som har samröre med andra delar såsom skola, annan pedagogisk verksamhet, kök, administration, vaktmästeri, avdelnings- och institutionsledning samt hälsovård. Inom dessa delar arbetar personer med skilda professioner såsom till exempel behandlingsassistenter, pedagoger, behandlingsansvarig, avdelningschef, institutionschef och sjuksköterska, var och en ansvarar för sin verksamhet. Så finns eleverna med sina kontakter, eller bristen på den, till personalen.

Det var rökpaus under städning på gården. En man kom gående från administrationsbyggnaden mot avdelningen Visten. "Har dom en ny vikarie på Visten i dag", sa eleven". Det där är ju chefen för Klarälvsgården", sa behandlingsassistenten, "vet du inte det?" "Hur skall jag veta det, jag har aldrig snackat med honom", svarade eleven. (Om det var sant eller inte kontrollerade jag aldrig men behandlings-

assistenten och jag ansåg i samtalet efteråt att det åtminstone var elevens uppriktiga uttalande.) (Lars)

Det framstår som allianser och närhet upplevs som hotfulla hos personalen, ledningen vill inte gärna tala om det och behandlingspersonalen undviker sådana situationer genom att hålla distans. I sitt arbete äger de en tillit och har förtroende för eleven på samma gång som de känner misstro och tvivlar på eleven. De utför behandling och vård och skall samtidigt upprätthålla säkerheten. Hur hanterar man som personal det dubbla förhållningssättet?

Respekt för integritet och självbestämmande	intrång och tvång i privatlivet
Att ha en relation	att vara på sin vakt
Tillit och förtroende	tvivel och misstro
Förändringsarbete och pedagogik	säkerhet

Verksamheten rymmer motstridigheter som ovan och i dessa finns behandlingsassistenternas roll vars skilda aspekter skall förenas i deras arbete. Det är reella motsättningar som ändå måste kunna hanteras för att en meningsfull vardag skall kunna upprätthållas vilket måste vara institutionens mål. Om inte, bejakas den meningslöshet som relativt ofta förs fram av eleverna mot institutionsvistelsen.

Vilka svårigheter finns i att respektera en människa då säkerheten finns med som en överskuggande del av arbetet?

Balansgången mellan de skilda hållningarna är ett yrkesetiskt problemområde på Klarälvgården som delar det med andra institutioner. Ett av skälen till att utveckla yrkesetik inom ungdomsvården är att personalen skall få vägledning i de etiska val eller dilemman de dagligen ställs inför i sin professionella yrkesutövning (Colnerud, 1999). *"Dessa etiska val kräver att man har tillgång till ett språk för olika handlingsalternativ och att man har några referenspunkter för sina överväganden"* (aa sidan 9). Colnerud (1997) menar att det inom tvångsvård av ungdomar är nödvändigt med en etisk diskussion eftersom arbetets vardag är komplex och personalen måste göra val som vilar på skilda etiska grunder som kan komma i konflikt med varandra eller med andra styrande normer.

En annan fråga för alliansens kvalitet är lojalitet i vardagen. Vågar eleven lita på personalen, visar de lojalitet genom att tro på honom eller till och med försvara hans position? Colnerud (1997, 1999) refererar i sin forskning till kravet på lojalitet som ett etiskt problem för anställda inom tvångsvården av ungdomar. Det betraktas som en självklarhet att man inom personalgruppen agerar lika i gränssättande situationer i förhållande till eleverna. Å ena sidan är det viktigt att man är lojal mot varandra inom personalgruppen och visar att vuxna är eniga i arbetet genom de gemensamma hållningar som visas

fram i mötet med eleverna. Å andra sidan är det viktigt att eleven känner att man är lojal mot honom.

När någon i personalgruppen struntar i de beslut som tagits är han illojal mot sina kollegor. De i personalen som också finns med i arbetet med eleven ställs inför ytterligare ett dilemma. De vill inte tillrättavisa kollegan inför ögonen på eleven. En fråga som kan ställas är vem i personalgruppen som eleven tycker är lojal mot honom och vad det medför för arbetet på längre sikt?

Det gick vilt till vid frukostbordet. En elev uppmanades att komma till frukosten och när han kom var det två minuter för sent och han blev tillsagd att återvända till sitt rum då han inte skulle få någon frukost. Tumult uppstår, filmjolk kastas i väggen, bröd på golvet och kaffekoppar välter. Eleven återförs till sitt rum och uppmanas att stanna där. Städning beordras.

Den här eleven borde aldrig ha kommit till Klarälvsgården. Han är mycket avvikande och har en fastställd neuropsykiatrisk diagnos som visar hans oförmåga att bedöma och handskas med sociala situationer. Var regeln om den exakta tiden värd att ta strid om i just detta specifika fall även om regler om punktlighet är viktiga i allmänhet? Resultatet blev att alla fick en dålig start på dagen. (Lars)

Hill (2005) beskriver två tillstånd; skenallians och allianshaveri, något vi kan använda som rubrik på ett antal observationer. (Nu i efterhand när vi fått begreppen.)

Skenallians definieras: "Denna här-och-nu-anpassning, till eleverna eller till institutionens regler, innebär att elev och personal anpassar sig tillfälligt för att få till stånd en dräglig tillvaro på behandlingshemmet. Om denna Anpassning ömsesidigt syftar till att bibehålla status quo eller oföränderlighet har en *skenallians* utvecklats, d v s parterna enas underförstått om att det gemensamma samarbetet i behandlingen primärt syftar till att bibehålla lugnet" (aa s 121).

Allianshaveriet beskrivs: "Ett sådant haveri kan t ex utlösas av att en elev vägrar att följa reglerna på institutionen samtidigt som personalen vägrar att alls gå med på elevens krav. En sådan situation kan leda till ökad frustration och bråk, med misshandel och/eller avvikning som yttersta konsekvens" (aa s 122).

Den ovan beskrivna situationen stämmer väl in på detta. Skenallianserna är vanligt förekommande. Troligen är inte personalen medveten om detta. Under studiens gång har vi rubricerat observerade tillstånd som "0-allians" det vill säga en ovilja, främst från personalens sida att ingå i allianser. Möjligen kan detta ses som en variant på skenallians. Både observationer av personal/elevsituationer och personal/personalsituationer, samt våra tidigare förvärvade erfarenheter för konstruktivt klimat kopplat till socialpedagogiska arbetssituationer, säger oss att det brister i prioritering av arbetsallianser på Klarälvsgården. Frågorna kring allianser, oavsett nivån, framstår som ett organisations- och institutionsproblem som osynliggjorts i vardagsmiljön. Två skäl kan ses tydligt, det ena är att frågor av "mjukare" karaktär inte uppmuntras utan direkt nedvärderas av ledningen i förhållande till "hårda"

som säkerhet och regler. Det gör personalen osäker om handlingsutrymmet gentemot eleven. Det andra är brist på kunskap kring yrkesrelationer, relationsbyggande och allianser hos personalen samt en yrkesetisk diskussion kring bland annat "får" och "bör" i förhållande till exempelvis regler och personliga förutsättningar hos eleven.

Ju svårare uppgiften är desto nödvändigare är sannolikt arbetsallianserna. Samtidigt är de också mer komplicerade att upprätta. Säkerhetstänkandet och önskade pedagogiska förhållningssätt är tydliga exempel på motstridiga krafter som påverkan. Denna typ av frågor kräver prioritering i utvecklingsarbete.

Individen på institutionen eller personen i situationen

Med ovanstående överskrift vill vi markera att det handlar om frågor både på ett organisatoriskt plan och på ett personligt. Med en lite tillspetsad formulering kan vi fråga om vardagen är konstruerad för institutionens fungerande eller för elevens lärande.

Klarälvsgårdens målgrupper, som det visar sig i praktiken, är dels de som dömts till sluten ungdomsvård enligt LSU, dels de som skall ha vård enligt LVU och som måste finnas på en sluten institution. Det handlar alltså om individer som frihetsberövats. Det yttersta målet med vistelsen på Klarälvsgården är att de efter avtjänad tid enligt dom eller snarast möjligt åter skall inträda i samhällslivet och fungera där.

Institutionen som organisation präglas av rutiner och regler som upprätthåller en fungerande vardag. Vissa av dessa rutiner och regler är generella för vilken vardag som helst där individer interagerar medan andra endast finns inom en speciell institution. Det är balansen mellan det generella och det specifika som givit upphov till våra undringar.

Den fysiska miljön är konstruerad med höga stängsel och låsta grindar med tanke på att de elever som vistas på Klarälvsgården skall hållas under kontroll och ha en starkt begränsad frihet. Vi frågar oss om den inre miljön behöver vara så utpräglat "klassiskt institutionell" som den faktiskt är. Frågorna gäller möblemang, de mycket sparsamma dekorationerna och avsaknaden av "levande" inslag som exempelvis blommor, det vill säga det som ibland kallas för "trivselfaktorer". Skälen sägs vara av säkerhetsnatur. Ändå finns en samlad kunskap om miljöns betydelse inom vård, bland annat inom sjukvård/rehabilitering och social omsorg. När det gäller miljöns betydelse på ungdomsinstitutioner finns det beskrivet, bland annat hos Fog (1998 s 39). På SiS har en studie påbörjats men kunskapen är heller inte här särskilt ny, diskussioner har pågått på andra institutioner.

Det finns även situationer på Klarälvsgården där frågor måste ställas om miljön över huvud taget ses i behandlingssammanhang:

Det hade brunnit på Klarälvsgården igen och denna gång rejält. En elev hade lyckats att få det att ta sig ordentligt. När jag ett par veckor efter branden besökte avdelningen satt fortfarande en tydlig lukt i väggarna i hela huset. På den av-

delningshalva där det utbrända elevrummet fanns luktade det inte – det stank. Dagrummets väggar var fortfarande sotiga även om de var avtvättade. Från de stoppade möblerna i rummet var stanken bedövande. Man städade och bar tillbaka möbler. Det utbrända rummet var tillbommat, till de andra rummen skulle eleverna flytta tillbaka i kväll. (Lars)

Vad signalerar en sådan situation? Det kan säkert tolkas olika men en förklaring till att miljön inte betyder så mycket ligger nära till hands. Vem vill bo i en nedsotad och illaluktande miljö och hur tänker man när man beordrar andra att göra det? Var det en absolut nödlösning, avskräckningspedagogik eller olycksfall i arbetet?

Även klädsel kan betraktas som en miljöfråga, hur ser man ut och vad sänder klädseln för budskap. Detta gäller givetvis såväl personal som elever.

Det tog lite tid innan jag upptäckte att alla elever gick i likadana enkla plasttofflor utom när man skulle på fysisk träning eller aktivitet utanför institutionen. Min upptäckt föranledde en fråga som gav olika svar. "Praktiskt och enkelt", "dom behöver inget annat här inne" men flera angav toffelinnehavet som en säkerhetsfråga, tofflorna kunde inte användas som tillhygge och det gick inte att springa fort i dem vid eventuella avvikelser. Det officiella svaret sökte jag inte, varje svar i sig själv innehöll en värdering och inget svar behövde vara mindre giltigt än det andra.

Det tog också lite tid innan jag kom att se på elevernas klädsel. Om det varit lika hela tiden eller om det ökade vet jag inte men känslan var att tofflorna allt mer kompletterades med joggingset eller andra mjuka plagg. Mitt intryck av "tofflor och pyjamas" stärktes allt mer. Nu tittade jag efter varje gång jag kom och stärktes i min uppfattning. (Lars)

Personalen diskuterar ifall eleverna får klä sig i linne eller inte. Man beslutar att de inte får ha linne på sig i matsalen. Hur blir det med de regler som skapas på den ena avdelningen i förhållande till den andra avdelningen? Något kan vara tillåtet på den ena avdelningen och förbjudet på den andra och vad händer då eleverna möts i olika aktiviteter? (Annika)

Vi har båda berört frågor kring *klädsel och stil* i våra dagboksanteckningar. Vad betyder det för unga människor att inte (behöva) bry sig om sin klädsel? Det är knappast att betrakta som normalt vardagsbeteende att klä sig i en joggingoverall och tofflor på morgonen och sedan besöka skola och matsal med mera innan det är dags att gå ur dessa kläder vid sänggåendet. Däremot tycks det vara ett institutionellt vardagsbeteende. Samtidigt finns vissa regler om klädsel men det förefaller inte som personalen har en gemensam tolkning av dessa och inte heller ger några anvisningar om "lämplig klädsel." Intresset från personalens sida vinns snarare när någon elev inte anammar den mjuka klädstilen. Rätt klädd för rätt tillfälle får inget större pedagogiskt utrymme i institutionens vardag och det tycks också finnas ett visst motstånd hos personalen att själva anpassa klädstilen, exempelvis ta på en overall vid utearbete eller klä om vid andra aktiviteter.

Ledig klädsel i all ära på fritid, men vad händer med en människa som är "fritidsklädd" med tofflor månad efter månad? I stegindelningen (manualen för teckenekonomi) talas om att klä sig relevant till aktiviteten. Är den nämnda universella klädseln relevant i alla sammanhang den används i? Det finns många olika aktiviteter även innanför stängslet, fritid, arbetstid och olika arbetsuppgifter med mera.

För personalen finns så vitt vi förstått ingen uttalad "dress code" men även kring detta kan frågor ställas från en pedagogisk synvinkel. Det borde finnas en medvetenhet om modellinlärning ingår i pedagogiken men våra observationer visar att det inte alltid är så. Skall krav ställas på eleverna om rätt klädsel vid rätt tillfälle borde det även gälla personalen.

Kommunikationen som arbetsinstrument har ständigt varit i vårt blickfång. Med full förståelse för att det inte går att vara uppmärksam och komma med påpekanden jämt och ständigt vill vi ändå rikta blicken på den muntliga *kommunikationen i vardagen*. (Vi har inte haft möjlighet att se de kommunikativa processer som sker i slutna rum, som planeringssamtal eller behandlingsprogram, detta gäller den kommunikation som sker på avdelningen.) Den präglas av sparsamhet. Sitter elever och personal vid samma bord kommer det ofta fram en kortlek eller också är TV ett distraherande inslag. Genom personalens olika arbetsuppgifter, med enskild elev eller med verksamhet i akvariet lämnas eleverna förhållandevis ofta ensamma på avdelningen.

Varje kväll fikar personal och elever tillsammans i vardagsrummet. Det bjuds på varm och kall dryck och smörgåsar och är ett tillfälle till både samvaro och stillande av hunger innan natten. Vanligtvis förflyter tiden med småprat, det är sällan helt tyst vid bordet och stämningen brukar vara ganska trivsamt. Här planeras om man efteråt ska spela något spel tillsammans eller se på TV. Personalen dukar en vagn i köket som sedan körs till vardagsrummet och på liknande sätt sker avdukningen. Emellanåt hjälper eleverna till med att plocka av matbordet. (Annika)

Eftermiddagskaffe, bordet är dukat av personalen och vagnen till den andra delen på avdelningen gjord i ordning och klar för hämtning. Eleverna bjuds till dukat bord. Lite kommentarer om vad som finns och vad var och en önskar. Vardagligt småprat, ibland kommenteras allmänt något som har hänt på Klarälvsgränd, ibland någon enstaka vänlig tillrättavisning eller kommentar till det som sker runt bordet men oftast tillbakahållet och sparsamt i val av samtalsämne. Eleverna sitter inte så länge vid bordet utan flyttar sig till soffan och personalen dukar av. Ibland hjälper någon elev till. Lite diskussion om vad som skall hända under kvällen, om vad någon elev vill och om det är möjligt. (Lars)

På avdelningen är vardagspratet sparsamt liksom det är vid måltider i matsalen.

Lunchen är alltid fräsch, vällagad och mycket god. Man äter avdelningsvis. Personal och elever kommer i uppjord ordning, tar sin mat med tillbehör och sätter sig på "sin" plats vid bordet, alltid vid samma bord av de två som finns efter väggarna. Några bland personalen sätter sig med eleverna, andra vid bordet i mitten som

enbart är till för personal. Det talas förhållandevis lite utom vid personalbordet. När gruppen vid respektive bord har ätit färdigt tar man disken därifrån till sortering och lämnar matsalen tillsammans med avdelningspersonalen.

Till middagen, som är varmhållen sedan personalen gått hem och har mer av gatukökskaraktär, är rutinen densamma och matens karaktär en kontrast till lunchens. (Det är absolut inget fel på maten men den är som sagt en kontrast.) Stämningen är trött och det verkar som eleverna vill komma härifrån så fort som möjligt. Det gäller i viss mån även personalen. Det kan vara lite "gnälligt" vid borden. Här är bristen på "pedagogisk måltid" (som också enligt min mening är svag vid lunchen) mycket påtaglig. (Lars)

Vad är tillåten och inte tillåten kommunikation, vilka regler och rekommendationer finns? På detta område finns en uppenbar otydlighet:

Det finns en regel om att man inte får tala förhållandevis om droger och kriminalitet. Ett inslag i ett nyhetsprogram på TV var grunden till en diskussion om missbruk kunde försvaras i något sammanhang eller inte. Vid ett annat tillfälle talade vi om att tillhöra ett kriminellt gäng eller sammanhang och vid båda tillfällena kom personal och jag att kommentera diskussionerna efteråt. Vid båda tillfällena sades att personalen försökte att undvika denna typ av diskussioner eftersom man inte var säker på hur den nämnda regeln var. Var det exempelvis förhållandevis att säga att man upplevt något positivt av en drog eller att man uppskattade något i den kriminella världen? Hur skulle man hantera sådan information? Var gick gränsen mellan förhållandevis och berättande eller självutlämnande? (Lars)

Men, vad betyder det om man som personal inte vågar gå in och diskutera det liv och beteende som är grunden till att eleven finns på Klarälvsgården? Att rimligt säkert kunna hantera situationer som ovan nämnda kräver kunskap om kommunikativa handlingssätt, att kunna styra ett samtal genom att använda en professionell "planerad spontanitet" vilket är ett annat kunnande än att använda strukturerade samtalsinstrument. Det ena arbetssättet är inte bättre än det andra, båda har sin givna plats inom socialpedagogisk verksamhet men det krävs olika utbildning och träning för arbetssätten. På Klarälvsgården tränas det strukturerade/manualbaserade med en underton om att det är det viktigaste, trots att det är det sätt som används minst. Vardagskommunikationen tar större tidsutrymme, eller borde göra det, men hindras dels av osäkerhet och dels av bristande kunskap.

Genom uppläggningsen av många aktiviteter begränsas också kommunikationen. Elevernas fritid struktureras till del av deras förtjänster. En elev sitter ensam i ett rum och lyssnar på "sin" musik. En annan elev sitter ensam och spelar på en dator. Personalen är på bevakande avstånd. Undantag finns givetvis, exempelvis fysisk träning när en ur personalen och en elev joggar men här hindras kommunikationen till en del genom aktiviteten. Utrymme för kommunikation finns givetvis i andra aktiviteter men det sammantagna intrycket av den vardagliga kommunikationen är just sparsamheten.

En behandlingsassistent frågade om jag ville göra honom sällskap. Han skulle vakta ett par elever som under kvällen skulle spela dataspel (förtjänst) i skolans lokaler. Eleverna satt på var sitt rum med dator och vi satt i ett rum med uppsikt över korridoren. Behandlingsassistenten (som jag träffat flera gången förut) var en av de ständiga vikarierna. Han hade jobbat jul- och nyårshelgen. Under helgen hade det bara varit vikarier på avdelningen. Det hade varit tufft, inte på grund av händelser men väl av spänningar. Han uttryckte förvåning över att man lämnat eleverna på detta sätt, den personal som eleverna kände bäst, kontaktpersonerna, var inte där när de kanske bäst behövdes. Han förvånade sig också över att ingen i ledningen kommit och hälsat på, sagt god jul eller gott nytt år eller så, speciellt till eleverna. Mycket fungerade bra på Klarälvsgården, därför jobbade han gärna här, men kommunikation och relationer var man inte särskilt bra på. Det var långa avstånd och lite kontakt i alla riktningar. Det var som om man var rädd för det, att komma varandra alltför nära. Samtidigt var det ju närhet som behövdes. Man talade hellre om säkerheten. (Lars)

Ovanstående kan ses som exempel på både ett kommunikationsproblem mellan elever och personal men också personal emellan. Varför spelade man inte tillsammans och fick tillfälle att mötas, virtuella spel ses ju oftast som mötesplats. Varför tog behandlingsassistenten upp en speciell personalsituation med mig? Handlade det om en samtalsarena som det inte fanns plats för i institutionens tillåtna kommunikation?

Det finns också *symbolisk kommunikation* som är karaktäristisk för institutionen. Exempel på detta är det frekventa användandet av nycklar och säkerhetsrutiner.

Lunch, och mitt första möte med visitation, killar med händerna mot väggen och personal (alla män) som med ett tydligt generat intryck genomförde en relativt noggrann visitation. Efter närmast en suck från samtliga låstes dörrarna upp, en efter en, i gången mot avdelningen.

Under de månader jag varit observatör har beteendet förändrats. Visitationen efter matsalsbesöken har gradvis ändrat karaktär från att vara en generande händelse för båda parter som övergick till något man lättade upp med några mer eller mindre väl valda skämt och nu till att vara något som liknar en rituell dans. Händerna på väggen, några förhållandevis snabba klappar av personalhänder här och var, tillbaka till utgångspositionen och vandringen fortsätter in på avdelningen. Med denna visitation får nog säkerhetsrutinen sägas vara mera rutin än säkerhet. (Lars)

Den intressanta frågan som ännu inte har något svar är om förändringen beror på slentrian på grund av handlingen som sådan eller större tillit mellan elever och personal som gör att sökande efter föremål upplevs mer onödigt? Den första frågan gäller eleven och hur han uppfattar förändringen, vad visar personalens handlingar honom? Vilken tolkning skall han göra? Den andra gäller personalen. Har tilliten till eleven ökat eller är det olusten inför en kränkande behandling av en elev som tagit över?

Även inkonsekvens kan ge upphov till tolkningsproblem och därmed symbolisk kommunikation.

Vi har varit i matsalen och ätit lunch. Mellan innegården och matsalen finns en liten farstu som vi passerar och när vi går från matsalen skyddsvisiteras eleverna efter besöket. De ställer upp sig mot väggarna i det lite trånga utrymmet och behandlingsassistenten klappar igenom kropp och kläder. Nästa eftermiddags- och kvällspass är jag också med i arbetet men när vi går från middagsmålet sker ingen skyddsvisitation. Jag pratar med personalen och undrar och de säger att man gör lite olika. (Annika)

Det tillkommer ritualer som på olika sätt understryker den speciella institutionella situationen som exempelvis den omfattande muntliga kommunikationen som krävs för att få göra något. Det gäller att alltid be om, eller argumentera för att få röka, duscha, få tillgång till privata saker eller förflytta sig utanför ett snävt område. Detta är den mest frekventa vardagskommunikationen.

Eftermiddag, eleverna är på var sin avdelningshalva och personalen i akvariet. Fem elever åstadkommer en "ständig ström" av uppmärksamhetsfrågor till personalen där frågorna har det gemensamt att de vill ha något eller fråga om något. Det gäller allt från att få röka till vad som skall hända med ett möte i morgon. Slutligen går en behandlingsassistent ut i det ena dagrummet och man samlas kring en kortlek. (Lars)

Genom institutionens vardag som präglas av den öppet kända strukturen, gemensamma dagliga rutiner, elevens individuella schema med mera samt de mer dolda strukturerna som sättet att leva, lär sig individen att vara på institutionen. Lär sig individen riktigt bra premieras det med förtjänster som vidgar utrymmet på institutionen – individen lyckas.

Institutionen visar detta tydligt. Inom den slutna institutionens ram har personen lärt sig att hantera situationen på institutionen. Lärdomen fungerar i nuet men hur är det med framtiden?

En del lär sig aldrig, eller vill inte lära sig institutionens vardag – individen misslyckas och institutionen visar det lika tydligt. Eleven sägs inte vara "motiverad" eller har hamnat på fel ställe.

Längst in i akvariet (på ett ställe som inte kan ses från utsidan) sitter en planeringstavla där elevernas program för dagarna står skrivet, det program som inte står på elevens aktivitetsschema som finns på annan och mer synlig plats. Överst på tavlan står elevens namn och vilket "steg" man befinner sig i. Den första kolumnen är "intro", introduktionsveckan och om allt fungerar skall eleven vara där just en vecka enligt bedömning och förtjänster. Därefter följer kolumner för de olika "steg" som finns. En manual beskriver vilka mål som eleven skall uppnå för att flyttas vidare och vilka förmåner som eleven skall få som belöning inom respektive steg.

För elev X räkning står det intro efter åtskilliga veckor som blir till månader. När eleven skrevs ut efter flera månader stod det fortfarande intro. För elev Y är läget detsamma. Eleven och jag kom till Örten ungefär samtidigt och när jag läm-

nar Klarälvsgården nästan tio månader senare har hans introduktionsvecka ännu inte tagit slut.

Varje gång jag ser på tavlan blir jag lite beklämd och undrar hur jag skulle känna mig om jag var personal och såg det varje dag. Skulle det bli en vana eller skulle jag känna vanmakt över att det jag/vi gjorde var meningslöst – inget händer med eleven? Hur skulle medkännandet vara med eleven som inte kom någonstans? Varför är eleven här om ingen mätbar progress sker? (Lars)

Vår fråga gäller vad som händer sedan. Institutionens vardag är trots allt mycket olik den vardag som väntar i andra sammanhang, utbildning, arbete, socialt liv i övrigt. För att få det rimligt bra kan de flesta, men inte alla som exemplet ovan visar, anta rollen av *individen på institutionen*. De situationer som en person sedan möter i det "verkliga livet" kräver i de flesta sammanhang ett annat handlingsätt än det som är präglad av den slutna institutionen. Hur tränas eleven för att få större chanser att lyckas att vara *personen i situationen* där institutionens speciella regler och rutiner inte är styrande? Detta resonemang har nära koppling till Hills (2005 s 122) om skenallians.

Detta ser vi som ett överordnat pedagogiskt problem som vi heller inte sett något medvetet arbete för att lösa. Däremot har vi sett mycket arbete kring det förstnämnda, att få individer att fungera på institutionen, något som i och för sig också är nödvändigt. Att det vi först nämnde som specifika regler lärs in är sannolikt en nödvändighet för livet på institutionen. Frågan är bara om elevens primära motiv är att klara institutionsvistelsen eller det efterföljande mötet med det öppna samhället.

7 Slutsatser

Avsnittet innehåller de samlade resultaten av intervjuundersökningen och observationsarbetet med koppling till studiens tre huvudfrågor:

- Utveckling av organisationskultur/-klimat
- Metodutveckling
- Frågor kring den formulerade frågeställningen "*öppen slutenhet och närhet under största säkerhet*".

Utveckling av organisationskultur/-klimat

Från den retrospektiva intervjustudien, våra samtal och observationer har vi kunnat se att starten var problematisk. Det är egentligen inte konstigt i sig, en ny verksamhet skall komma igång, människor som inte arbetat tillsammans tidigare skall finna en gemensam plattform, den fysiska miljön skall planeras m m. Till detta kommer att ledningen hade begränsad erfarenhet av denna typ av verksamhet, det vill säga institutionen.

Samtidigt är det ett känt fenomen inom såväl organisationsteori som organisationers praktik att det som sker i början av en organisations utveckling lätt blir styrande faktorer för en lång tid framåt. Fenomenet brukar kallas "osamtidighet" (Larsen, 1987). Det sker som kvardröjande effekter av sådant som medförd erfarenhetskunskap, "troliga regler" och myter som kommer att påverka utvecklingen som verkliga inslag i nutid. Dessa fenomen kan ha stor styrande kraft.

För Klarälvsgården kunde det ha börjat bättre. Den i början helt naturliga osäkerheten förstärktes bland annat på grund av kommunikationsproblem mellan organisationens olika nivåer. I studien finns många uttalanden om detta, både i intervjuundersökningen och genom hela observationsperioden.

Både i den retrospektiva delen och i de uppföljande gruppsamtalen med Örtens personal beskrivs introduktionen som instrumentell men inte reflekterande. Det fanns ingen plats för diskussioner och grupputveckling i verbal mening, det var information och faktainläring med mellanliggande praktiskt arbete i den fysiska miljön. Detta konstaterades av oss tidigt och någon förändring kunde inte ses under observationsperioden. Tillfällen för reflektion efterfrågades ofta av personalen.

Något som också kan bidra till en undran är utbildningens uppläggning. Trots att det fanns kritiska synpunkter på utbildningen som lämnats vidare till ledningen (det framkom i intervjuundersökningen) upprepades den tidigare utbildningen i det närmaste identiskt när nästa avdelning skulle starta och

den nya personalgruppen skulle utbildas. En del av det som skulle läras för att bli en del i arbetet vid första tillfället, exempelvis orientering om miljöterapi, fick i stället funktionen som "inte-inläring", så här skall vi inte göra, vid det andra.

En förstärkande osäkerhetsfaktor kom provanställningarna att utgöra. Den bakomliggande meningen med detta förfarande var säkert att få god kvalitet och lämplig personal. Förfarandet blev dock närmast kontraproduktivt eftersom kriterierna för "lämplig respektive olämplig" inte var kända och därmed kände man sig utlämnad till ett godtycke med följande otrygghet. Det är svårt att visa sitt bästa när man inte vet vad det är. Även om provanställningar inte tillämpades på samma sätt under observationsperioden fanns osäkerheten kvar om hur man bedömdes som "bra" personal. Det fanns en tydlig föreställning om att bra personal var tyst personal.

Under det tidiga skedet uppkom två konflikter, en med fackliga representanter och en med en person i ledande ställning. Vi har givetvis ingen synpunkt på sakfrågorna eller agerandet runt dessa men vid båda tillfällena kom samma modell av lösning till stånd enligt utsago från personal som fanns på Klarälvsgården när konflikterna pågick. Den bestod i att konflikterna i sig inte löstes. I stället togs de uppfattade konflikthanledningarna, i detta fall personer, bort eller valde att avgå, och verksamheten gick vidare. *"Här är inte särskilt högt i tak och slår man huvet i åker det av – huvet alltså"* uttalade en i personalen. Verklighet eller myt spelar egentligen ingen roll, i tanken är det en realitet. I båda fallen fanns delade meningar bland personalen om såväl konflikterna, lösningarna och "syndabockarna". Ändå fanns en ganska gemensam uppfattning om att de befann sig i en toppstyrd organisation där man kände osäkerhet inför dess förmåga att kunna hantera konflikter utan att handla repressivt.

Till följd av att avdelningschefen som var part i konflikten lämnade Klarälvsgården, kom också en del av det hon organiserat att försvinna, bland annat den multimetodiska inriktningen och den grupporienterade handledningen. Den ersattes av metodinriktad handledning, som enligt handledaren själv bestod till stor del av undervisning och konsultation i teckenekonomi. Det var i och för sig en nödvändig förändring men kom samtidigt att betyda att den enda verksamhet som fanns för reflektion och diskussion kring yrkesrollen m m i organiserad form upphörde att existera. Budskapet blev att det som rörde dessa "mjuka" frågor inte var särskilt viktigt. Detta förstärktes av en hållning hos delar av personalen om "psykodynamiskt flum". (Efter observationstidens slut har processhandledning återinförts på Örten.)

Det som värderats i det dagliga arbetet är det tekniska handlandet, att följa regler, träningsprogram, administration, hantera säkerhet m m, det vill säga de tydligt instrumentella delarna. Därefter kommer de dynamiska frågorna som, oavsett handlingsystem i övrigt ses som nödvändiga för förändring, att skapa förtroende eller ge feedback (Lardén, 2002), visa empati och respekt för individen och dennes förmåga. Givetvis görs mycket sådant arbete men denna

del av arbetet är inte det som personalen i allmänhet känner sig uppskattad för. Personalens uttalanden är väl samlade kring dessa frågor.

Vår uppfattning är att en "kultur" formades ganska tidigt och har sedan inte förändrats nämnvärt i grunden. Den kan sägas vara präglad av:

- en påtaglig toppstyrning och markerade organisatoriska nivåer som lider av kommunikationsproblem
- medvetet utvecklande av kollektiva handlingar och handlingsrutiner av "hård" karaktär medan "mjuka" handlingsmönster värderas lågt
- "hård miljö" accepterades då arbetet innebar kontakt med "farliga" personer
- kommunikationssvårigheter även på avdelnings-/gruppnivå
- förakt för visst yrkestänkande och vissa teoretiska system vilket också ger visst förakt för utbildning
- slutenhet som princip som inte får ifrågasättas
- bedömning och resultat ses kortsiktigt och fragmentariskt trots uttryckta verksamhetsmål av övergripande karaktär.

Det finns också en mer dold "vardagskultur" i arbetet präglad av:

- värme
- omtänksamhet
- empati
- förståelse
- parti för den svage i systemet
- sökande som hållning i arbetet
- de små framstegens glädje
- tankar om långsiktiga mål

Det finns motsättningar mellan dessa två som sannolikt kan kopplas till att de förstnämnda faktorerna ses som ett uppifrånperspektiv och de sistnämnda som perspektivet underifrån och vidare kopplas till begreppen förfäktade värderingar och bruksteori. Det är inte så att de förstnämnda satserna är förfäktade värderingar men det är resultat i vardagen som följd av en del av de förfäktade värderingarna. Att kunna hantera givna rutiner och daglig administration uppfattas också av många i personalen att ha större kompetensvärde än att vara en "bra samtalare". Auktoritativt förhållningssätt är att föredra före ett empatiskt sådant.

Problemet som kan definieras utifrån studien är att tid och resurser till aktivt arbete och diskussioner kring organisationens kultur och klimat inte prioriteras. Om inte ifrågasättande sker finns heller ingen grogrund för utveckling byggd på institutionens egen erfarenhet. Det som upplevs som det gamla och fundamentala blir kvar och kan till och med förstärkas. Det behövs ett aktivt "kulturarbete" på Klarälvsgården, inte minst för att skapa en positiv identitet för institutionen. För närvarande är det svårt att ange en

sammanhållen organisationskultur. De "slutna rummen" som är påtagliga i hela organisationen och olika nivåer innehåller i viss mån var och en sin egen kultur, såväl öppen som dold.

Klarälvsgårdens fysiska struktur som sluten institution, väl instängslad bebyggelse, rastgårdar och gallerklädda gångar mellan husen, har givetvis en inverkan. Institutionen är per teoretisk definition varken "låsbar" eller "låst", den är sluten och påminner till både form och innehåll om det klassiska fängelset. Många rutiner är också desamma som på fängelser, exempelvis förbjudna områden, dagliga kroppsvisitationer och allt nyckelanvändande vid rörelse inom lokalerna (förflyttning från avdelningen Örten till matsalen kräver minst tre upplåsningar/låsningar). I den meningen är det en "hård" institutionsmiljö, av den typ som oftast brukar framhållas som nödvändig trots kända skadeverkningar. Det är förvånande att man inte har arbetat mer medvetet på att utveckla den "mjuka" motkraften som enligt uppdraget också skulle finnas. Händelser under observationsperioden visar att utvecklingen snarast går i motsatt riktning.

Man är från både ledning och delar av behandlingspersonalen noga med att framhålla det "tuffa" klimatet och därmed självklart nödvändigheten av en hög säkerhetsnivå. Här uppstår en något märklig samsyn kring intresset av ett fenomen som borde ses som en varningssignal.

Många elever har en stark kriminell identitet och vill gärna i samtal och hållning framstå som just "farliga". Både genom verbala uttryck och fysiska handlingar (som inte behöver vara våld) visar de tydligt att de har en viss position, "respekt". Det ger dem uppenbarligen en betydelsefull styrka i relationer till både personal och andra elever.

Samtidigt finns det hos personalen, speciellt hos ledningspersonal, ett tydligt intresse av att i olika sammanhang, i såväl offentliga som interna diskussioner, framhålla farligheten och våldet hos eleverna som något speciellt i arbetet, "*det är mycket våld här*", ett återkommande uttalande hos både ledning och behandlingspersonal. Det kan tolkas i olika sammanhang som en förklaring/ursäkt till att förhållandena "är som de är" på Klarälvsgården med de elever som institutionen har. Dessutom framstår det i vissa sammanhang som en exklusivitet i arbetet som legitimerar personalens förhållnings-sätt och prioriteringar i arbetet. Det att få arbeta med "farliga" elever blir ett spänningsmoment, man måste alltid vara på sin vakt. Säkerhetstänkandet får naturlig prioritet som ledstjärna.

På detta sätt kan vissa elevers önskan att få tillhöra en kriminell livsstil (Johansson, 2005 s 63 ff) också förstärkas. Frågan kan ställas om detta inte utgör ett lika stort problem rörande livsstilen som regeln om att inte tala förhålligande om detta. Genom det ständiga fokuserandet på det farliga och våldsamma får just det ett egenvärde i vardagen.

En organisations tidiga utveckling sätter spår som kan styra den vidare utvecklingen av organisationskultur i en viss riktning. Om en kultur inte

utvecklas på ett medvetet styrt sätt i en organisation så utvecklar organisationskulturen ändå sig själv genom "egen" kraft. Detta är ett välkänt fenomen i organisationsstudier, den mest klassiska är Webers studier av byråkratin. "Kåkkulturen" är ett talande modernt exempel. Det sker genom informell struktur och informell makt som ersätter den formella på de områden dit den formella makten inte når eller inte är uttalad. Kända fenomen är negativ kommunikationsstruktur där rykten ersätter formell information, "offentliga hemligheter" skapas eller dubbla budskap ges samt, inte minst, informella ledarskap. Det ger otrygghet om vad som egentligen gäller eller är rätt för de enskilda medarbetarna, "*arbetar man på rätt sätt och gör man de rätta sakerna när man är på jobbet*"? (citat från ett samtal) bidrar till problem i organisationskulturen. Denna typ av frågeställningar har observerats många gånger under studien på Klarälvsgården.

Metodutveckling

I de första kontakterna med Klarälvsgården uppgav avdelningschefen, som initierat studien, att utgångspunkten för behandlingsarbetet skulle vara socialpedagogisk och multimetodisk med utgångspunkt i kognitivt, miljöterapeutiskt och psykodynamiskt tänkande. I stort sett samtidigt som studierna på Klarälvsgården kom igång hade denna person försvunnit ur ledningen och kursen lagts om, som det uttrycktes av institutionschefen "man hade satt ner foten" och skulle ha sin enda metodiska hemvist i KBT, kognitiv beteendeterapi som då betraktades som den övergripande teorin för institutionen. En anledning till just det valet var att KBT användes på Sundbo ungdomshem och var dessutom "vetenskaplig". Det uttalades också en kritisk, på gränsen till både okunnig och respektlös, hållning till i stort sett alla andra "ovetenskapliga" teorier och arbetsätt.

Redan i detta tänkande uppstår ett legitimitetsproblem. Den enda metod av dem som tillämpas på Klarälvsgården och som prövats med vetenskaplig kvalitet är ART men det finns inga säkra vetenskapliga prövningar av ART:s effekter på ett svenskt särskilt ungdomshem ännu. Det nykonstruerade arbetsättet som sägs tillämpas på Klarälvsgården, och som är institutionens egen konstruktion, exempelvis den lokala konstruktionen av teckenekonomi och sammansättningen av daglig behandling saknar helt vetenskaplig dokumentation. Gemensamma nämnare i dessa program finns beskrivna i Klarälvsgårdens manual för stegindelning och mer allmän hållning i form av regler för daglig verksamhet.

Det ovan sagda får således stå för Klarälvsgårdens "förfäktade värderingar". Hur förhåller detta sig till "bruksteorin"?

Som kontrollkriterier har använts den lista över 15 forskningsrön som Daleflod (Daleflod i Armelius m fl, 1996) presenterat som underlag för god praktik. Överskrifterna är Daleflods, kommentarerna baseras på denna undersöknings resultat.

1. Förebyggande arbete

Att förebyggande arbete, riskbedömningar och tidiga interventioner har effekt är numera en vedertagen sanning. De elever som kommer till Klarälvsgården har antingen inte påverkats i önskad omfattning av det förebyggande arbetet eller inte nåtts av effektiva förebyggande interventioner. Det betyder att de som kommer till en sluten institution inte är "vilka ungdomar som helst" utan en grupp som är speciellt krävande när det gäller valet och genomförandet av socialpedagogiska interventioner för att en positiv effekt skall kunna uppnås, det vill säga att elevens chanser till att leva utan missbruk och/eller kriminalitet skall öka.

Frågan kring förebyggande gäller också i det korta perspektivet, att förebygga oönskade händelser under behandlingen på institutionen. Det gäller dels en riskbedömning av eleven baserad på vad som hänt tidigare men också på hur eleven kan reagera i den nya miljön, dels en bedömning av elevens utvecklingspotential och möjligheter som förstärker en god prognos.

Det "välkommbrev" som används, åtminstone på avdelningen Örten, kan nog knappast upplevas som välkomnande. Snarare är det en genomgång av vad som kan hända dig som elev om du inte sköter dig. Någon rutin för mottagande kunde inte presenteras. Oftast hade personalen tillgång till utredningsmaterial om eleven innan denne kom och de diskussioner det utlöste (som avlyssnades under observationstiden) handlade inte om elevens möjligheter eller om mottagandet. Fokus låg på elevens avvikande beteende, farlighet och eventuella sjukdomar, sådant som kunde ge problem under vistelsen på Klarälvsgården. Det är nog inte lätt att som elev få en bra start på Klarälvsgården.

2. Gör noggranna utredningar

Förhoppningsvis skall de ungdomar som kommer till Klarälvsgården vara väl utredda men praktiken visar att det inte alltid är så. Det gäller främst de LSU-dömda men inte heller de som placerats med stöd av LVU åtföljs alltid av fullgoda utredningar där innehållet i utredningen skall ge underlag för institutionens planering för eleven. Ett problem är att socialtjänstens utredningar i huvudsak innehåller information för beslut i ärendet (utredningens tilltänkta läsare finns i länsrätten) men inte innehåller så mycket användbart material för åtgärdsplanering eller socialpedagogiskt förändringsarbete. Visserligen krävs en vårdplan i samband med beslut men denna är för det mesta summarisk och allmänt hållen.

Oftast behöver utredningen både kompletteras med olika typer av data samt analyseras utifrån perspektivet att den utgör underlag för en intervention i ett socialt förändringsarbete för en individ. I viss mån fylls informationen på i samband med ADAD-intervjun och de observationer som görs, både strukturerade och ostrukturerade på Klarälvsgården. Det är dock inte

tillräckligt. Kompletteringar av utredningsmaterial måste göras i många fall. Problemet är att det finns få personer på Klarälvsgården (också konsulter) som har tillräcklig kompetens för att kunna göra detta arbete både när det gäller att ta fram nödvändiga data och att tolka och göra operationaliseringar. Det leder till mer gissningar än professionella bedömningar när material och kompetens saknas. Detta fenomen har visat sig vid åtskilliga tillfällen under studien och resulterat i en undran varför denna fråga inte har fått högre prioritet i de utbildningssatsningar som presenterats oss angående personalutbildning. Som det nu är finns här en påtaglig kompetensbrist. Ett sätt att hantera frågan är att kräva att eleven är tillräckligt utredd innan placeringen på Klarälvsgården. Det tycks heller inte göras.

3. Matcha individ och behandling

Matchning kan ske på flera plan. Först gäller matchningar mellan elevens behov och institutionens behandlingsutbud och andra faktorer som har betydelse för frågan om individen och institutionen passar ihop. Var finns den behandlingsform som skulle kunna tänkas vara bäst för eleven? Finns kompetensen för en viss elev vid den tänkta institutionen?

Sedan kommer den inre matchningen. Behandlingsplaner skall vara individuellt utformade och de olika interventionerna skall vara anpassade till den enskildes behov. Givetvis kan en institution inte erbjuda hur många möjligheter som helst. På Klarälvsgården tycks snarast regeln gälla att det man har är lämpligt för alla, eller åtminstone obligatoriskt för alla till dess att motsatsen bevisats. Det ger negativa val, man måste visa sin olämplighet för att slippa undan något.

Har eleven särskilda problem är möjligheterna till särskilda insatser begränsade av både kompetensbrist och ekonomi. Det gäller även då det gäller att utveckla olika handlingssätt inom avdelningen. Studien visar att det inte finns utrymme för anpassning av regelsystemen där hänsyn tas till den enskilde elevens möjligheter och begränsningar i det dagliga livet. Inlärning av ett visst moment eller förändring av ett beteende som för en elev kan vara lätt kan för en annan vara ett nästan oöverstigligt hinder. Personalens osäkerhet gör flexibiliteten minimal. Antingen har man förtjänat sitt block eller inte utifrån en för alla gemensam måttstock. Detsamma gäller i bedömningen av uppflyttning i steg. Det betyder i praktiken att elever med allvarliga psykiska problem mäts på samma sätt som bättre fungerande när det gäller prestationer som skall avgöra grad av utveckling och funktion eller förtjänst av förmåner. Flexibilitet är enligt Hill (2005 s 105 ff) en av de tre viktigaste faktorerna sett från elevens synvinkel då det gäller gott samarbete med personal. De två övriga är omtänksamhet och trovärdighet.

Enligt stegindelningen för Klarälvsgården börjar eleven med "introduktionsveckan" som – om allt går väl – just skall ta en vecka för att tjäna in de poäng och visa på de färdigheter som krävs för en uppflyttning till nästa

steg enligt manualen. Jag har sett elever under den tid som observationen pågått som blivit kvar i "introt" i månader och även lämnat institutionen utan att ha förflyttats ett enda steg. Detta kan inte tolkas på annat sätt än som ett matchningsproblem och svårigheter med individuell anpassning.

Här finns också en annan aspekt på matchning, i förhållande till tid. En LSU-dömd vet sin verkställighetstid, exempelvis fyra månader. Han placeras i samma program, teckenekonomin, som den som har lång verkställighetstid. Det betyder att i samma ögonblick han börjar ser han att han inte kan nå fram, han kommer inte att tidsmässigt kunna förtjäna de poäng som krävs för de översta stegen och därmed ett bra resultat. Här tas inga individuella hänsyn. Matchning kan inte betraktas som Klarälvsgårdens starka sida.

4. Identifiera högriskungdomar

De ungdomar som kommer till Klarälvsgården får nog i huvudsak betraktas som högriskungdomar, annars borde de inte ha placerats på en institution med den säkerhetsgraden med medföljande inskränkningar för den enskilde. Med risk i detta sammanhang menas risk för fortsatt kriminalitet, missbruk eller annat inte önskvärt beteende. Men även i högriskgruppen är de personliga förhållandena olika, se ovanstående avsnitt om utredning och matchning.

En institution som Klarälvsgården skapar också risker. Det kan exempelvis gälla elever som placerats på institutionens avdelning Örten (LVU-placeringar). Dessa elever har sannolikt placerats här därför att slutenheten är stor och säkerhetsnivån hög – de är högriskungdomar per definition. Vi har ändå haft anledning att undra över relationen riskbedömning och placering vid några tillfällen då ungdomar med mycket olika behov placerats tillsammans. Måhända utgör de risker för varandra. Daleflod påpekar att det är viktigt att skilja dem som kan betraktas som engångsbrottslingar från dem som sannolikt kommer att fortsätta på en asocial/kriminell bana.

På avdelningen för LSU-dömnda finns också en fråga om risk. Många av eleverna har lång verkställighetstid eftersom de begått allvarliga våldsbrott. Det är efter dessa ungdomar som säkerhetsregler har satts. Så finns det andra ungdomar på avdelningen med kort verkställighetstid eftersom brottet inte är av samma grova slag – men säkerhetsrutinerna och det dagliga livet på avdelningen är ändå desamma. Om det är många högriskungdomar som behöver stor uppmärksamhet, vad blir det då över till de andra i en ständigt pressad personalsituation?

5. Fokusera på kriminellt relaterade områden

Här talas om två behandlingsmål, det kliniska och det kriminogena. Det första inriktar sig på personlig förändring, ökad funktionsnivå, färdigheter och anpassning. Det andra handlar om kriminalitet, typ av brott och återfall och förhindrande av fortsatt kriminell karriär.

Klarälvsgården har verksamheter som inriktar sig på den kliniska nivån, en bra skola. (Vi har inte själva gjort observationer på skolan men både personal och elever har i samtal framhållit skolan som något positivt. Det finns elever som funnit meningen med skolan först nu på Klarälvsgården, något som borde betraktas som bra betyg. Någon enstaka har avvikande mening vilket får ses som rimligt.) ART och andra program har goda kvaliteter (se vidare pkt 12 och 13) men med tanke på de komplexa problembilder som eleverna har på båda avdelningarna skulle den pedagogiska intensiteten kunna vara högre och mer genomtänkt. Bland annat skulle "påbörjat lärande" i program och i skolan kunna följas upp i en (nu inte särskilt fungerande) pedagogisk hållning i övriga delar av vardagen.

När det gäller det kriminogena – och också den del som handlar om missbruk – är det svårt att se något "levande arbete". Snarare gäller motsatsen, man undviker diskussioner kring dessa områden. En förklaring baserad på observation och erfarenhet är att det beror på bristande kompetens i sakfrågorna. De flesta i behandlingspersonalen har inte tillräcklig kunskap för att möta det som eleven har med sig in i diskussionen och har heller inte nog kunskap i metodfrågor som exempelvis det professionella samtalet. Vidare finns en rädsla för att överträda vissa regler om hur samtal får föras så de inte uppfattas som förhållande av det som inte får förhållas.

6–8. *Välj rätt typ av behandlingsprogram, Använd kognitiva metoder, Vissa metoder bör undvikas.* Dessa tre punkter hör samman. Klarälvsgårdens ledning har valt en väg där de förfäktade värderingarna är kognitiva och där ett antal tekniker direkt anknyter till denna teori. Problemet är snarast att man inte, vare sig i ledningen eller i personalgruppen i övrigt, egentligen besitter tillräckligt kunnande, erfarenhet och därmed kompetens på dessa tekniker. Det är en brist som man från ledningens sida är medveten om och arbetar på att lösa med utbildningsinsatser. Inte desto mindre bedrivs ett behandlingsarbete där metodkunskapen och klinisk erfarenhet, som bara finns i begränsad omfattning, är ett måste för att metoden skall fungera. I detta fall hjälper det knappast att man från institutionsledningens sida valt att satsa på kognitiv metodik som är en av de metoder som står högst i kurs för närvarande enligt gjorda kunskapsöversikter, den senaste av Tore Andreassen (2003).

Man har också valt bort delar av psykodynamiska/miljöterapeutiska metoder som från början delvis fanns med de förfäktade värderingarna. Det skulle skapas ökad klarhet om den kognitiva linjen. Detta kan i och för sig vara riktigt, metodisk mångfald kan ses på olika sätt och styrkan i en teori/metod som bas kan vara klagörande.

Men även denna situation präglas, enligt observationerna, av en teoretiskt bristande kunskap. Daleflod beskriver missuppfattningar om beteende-

terapi: "... kritiker menar t ex att beteendeterapin inte intresserar sig för människor som subjekt med tankar och känslor ..." (Daleflod, 1996 s 424). Just detta talades om som styrkan i KBT på Klarälvsgården, man skulle inte behöva engagera sig i "relationer och flum", "känslotugg", "mycket snack och lite göra", "djupare kontakt med eleven". Det kursiverade är ordagranna utsagor från personalen som uttryck för innehåll i psykodynamisk teori då den omsätts i praktiken.

Teorierna är i grunden värdeneutrala men tillskrivs i bruksteorin ett värde som till stor del bygger på missuppfattningar. Från ledningen har uttryckts uppfattningar om att det positiva i KBT är det tekniska och opersonliga, regelstyrningen och hanterbarheten i den meningen att alla skall göra lika. Det är positiva värden medan psykodynamikens ibland mer svårtillgängliga begrepps värld har betraktats som negativ. Det betyder att relationer och "F" som förtroende och feed-back (Lardén, 2002 s 40) får stå tillbaka för mer tekniskt/administrativa resonemang som förstärkning och förändring, en motsättning som byggts in, måhända omedvetet, på Klarälvsgården och som saknar stöd i teorin. En lärande miljö där förändring är möjlig måste också innehålla värden av den typ som Klarälvsgårdens bruksteori anger som negativa.

Det förefaller som om det skett en sammanblandning mellan *instrumentella metoder/tekniker* å ena sidan och *socialpedagogiska förhållningssätt* som grund för handlandet å den andra. Även här visas förakt, eller rädsla, för "mjuka" värden.

Frånvaron av teoretisk kunskap och låg prioritet när det gäller arbetsetik är ett problem på Klarälvsgården. Det allvarliga ligger i att personalen som helhet inte har den utbildnings- och kompetensnivå för den specifika arbetsform som de förfäktade värderingarna anger som teoretisk hemvist och bas för handling. Varje elev som under tvång skall vistas på Klarälvsgården borde ha rätt till en professionell behandling i enlighet med det som officiellt anges som "behandlingsform". Så är inte fallet.

I punkt 7 ovan talas om "använd kognitiva metoder". Vi vill lägga betoningen på "använd". På Klarälvsgården finns metoder representerade i form av ett tekniskt metodval, men används de, kan den kognitiva teorin betraktas som "arbetande teori"? Frågan kan besvaras med ja, de används på ART-lektionerna och i begränsad mening i teckenekonomin men de finns inte med som en del av vardagstänkandet. Oavsett vilken pedagogisk miljö som väljs krävs att teorin är levande i så många moment som möjligt. Den erfarenhet som görs i ett sammanhang skall kunna användas i ett annat, detta är en stor pedagogisk utmaning som kräver noggrann planering. Den brukar populärt benämnas som "kittet", det som gör att det hela håller ihop. Det behövs mycket mer kitt i vardagen men också mellan förfäktad värdering och bruksteori.

9. *Bestraffning och avskräckning fungerar inte*

I de förfäktade värderingarna tar man avstånd från bestraffning (även om sådan förekom i början) och framhåller förstärkningseffekterna. Det kan dock diskuteras hur det förs ut i bruksteorin. Några exempel:

Institutionen som sådan är uppenbart bestraffande för flertalet, man är frihetsberövad och lever i den subkultur som den totala institutionen erbjuder. Arbetar man då aktivt för att minska institutionens skadliga inverkan. Frågan kan inte enkelt och sammanfattande besvaras men skulle vi ändå ge ett bud skulle det ligga närmare nej än ja.

Det är knappast troligt att någon upplever en nedflyttning i stegen med minskade förmåner och ett större eller mindre antal poäng att arbeta av som en förmån eller ett erbjudande. Enligt de förfäktade värderingarna skall det vara så men den dagliga verkligheten är en annan. Sett från den enskilde elevens perspektiv blir en sådan handling bestraffande, ord och känsla går inte ihop. Det kan bland annat ses i språkbruket, man "drar" block – det betyder att man inte förtjänat något, man "blir av med förtjänster" vid nedflyttning i steg.

En elev blir avskild efter ett avvikande eller annan dramatisk handling. Även om åtgärden som sådan är befogad med tanke på säkerhet är det högst osannolikt att det betraktas som annat än en bestraffande handling av eleven.

I en miljö som Klarälvsgårdens måste vissa makthandlingar, som exempelvis avskiljning eller vissa fysiska ingripanden få ske trots risker med sådana. Frågorna är snarare hur de används och hur de förklaras. Den synliga och tydliga makten som exemplen anger är de enklaste situationerna som ibland inte ens kräver någon djupare förklaring. Det är betydligt svårare med förståelsen i exempelvis teckenekonomin som sägs vara fri från bestraffande moment men innehåller samtidigt moment som kan uppfattas som motsägelser av innebörden "jag slår dig för ditt eget bästa". Den konstruktion av teckenekonomi som tillämpas på Klarälvsgården innehåller alltför många moment av detta slag, något som gör osäkerheten stor både hos personal och hos elever. Bristen är att tekniken lever sitt eget liv och den förklarande kommunikationen och pedagogiken uteblir.

10. *Utgå från social inlärningsteori och kognitiv beteendeterapi*

Se punkt 8.

11. *Institutionsbehandling – inget att stå efter?*

En i stort sett enig forskarvärld påpekar de negativa konsekvenser som en institutionsvård riskerar att ge. Samtidigt är institutionsvården både en nödvändighet och en realitet. Den miljö som observerats är konstruerad som en sluten institution och skall så vara. Däremot kan mycket mer göras för att motverka dessa konsekvenser som exempelvis "kåk-kulturens"

utveckling hos de unga. Det kan också handla om att aktivt arbeta med den fysiska miljöns positiva påverkan, innehållet i vardagen, vardagslivets konstruktion och inte minst med personalens uppfattning om sin egen profession och roll. Här borde Klarälvsgårdens aktivitet ökas innan den statiska institutionsprägel växer sig för stark. Faran tycks uppenbar.

12. Arbeta med familjen och nätverket

Personalen på avdelningarna har många olika slags kontakter med elevernas familj och nätverk men därifrån till att utföra "arbete med familjen och nätverket" är steget långt. Kontakterna är närmast av informativ natur. Det handlar enligt uppgifter från personalen mest om praktiska frågor runt eleven och gemensamma beslut som måste tas.

Svårigheter uppstår vidare i de fall eleverna har dåligt fungerande familjer och nätverk vilket är ganska vanligt.

Något målmedvetet professionellt familjearbete i form av program eller planerade mål utgår inte från Klarälvsgården till elevernas familjer. Enligt uppgift från ledningen finns det inte resurser till det. Nödvändig kompetens för ett familjeinriktat arbete finns dessutom i mycket begränsad omfattning – särskilt i förhållande till de komplexa familjebilderna. Vidareutbildning på området är heller inte prioriterad i förhållande till KBT-utbildning. Detta är dock ett arbetsområde där en förändring bör ske med hänsyn till de forskningsrön som finns när det gäller att få bästa möjliga resultat av insatta åtgärder.

13. Satsa på undervisning och yrkesutbildning

Inom institutionen finns en väl fungerande skola som möter elevernas särskilda behov genom ett individuellt synsätt och individuell studieplan. Skolan är ett av de områden som fungerar till belåtenhet hos dem som har kontakt med skolan (se punkt 5). Den har en viktig funktion i institutionens vardag.

Det som är mer tveksamt är hur skolan "lever" hos eleven utanför skoltid, det vill säga, hur mycket som skola och socialpedagogisk verksamhet samverkar i vardagen. Det är en frågeställning som Christer Fritzell utvecklar (Fritzell i Gerrevall och Jenner, 2001 s 109 ff). Observationerna på avdelningarna visar att utveckling av gemensamma läroprocesser och pedagogisk hållning borde ha större prioritet.

När det gäller yrkesutbildning är bilden mer komplicerad. Klarälvsgården har goda kontakter med praktikplatser och verksamheter utanför institutionen men denna möjlighet till yrkesutbildning/-träning begränsas i och med att den kommer eleven tillgodo först i steg 4 då eleven får vistas utanför institutionen utan ledsagare.

Det betyder att en hel del elever inte får den möjligheten. Förklaringen kan vara att de inte vistas tillräckligt länge på Klarälvsgården, exempelvis

genom kort verkställighetstid för LSU-dömda. En annan anledning är att eleven aldrig uppnår steg 4 trots lång vistelse på institutionen.

Därför borde det finnas komplement/alternativ till institutionens "vanliga" skola också innanför institutionens område. Många elever skulle sannolikt ha stor nytta av möjligheten till arbete och arbetsträning även om detta sker på en tillrättalagd utbildnings-/arbetsplats. Andra som inte fungerar i skolan skulle få ett alternativ i vardagen. De flesta elevers erfarenhet av arbete är liten eller obefintlig varför arbete i ordnad form sannolikt skulle vara konstruktivt för elevens utveckling. Vid observationstidens slut planerades ett vaktmästeri och serviceenhet med elever som arbetskraft på Klarälvsgården, något som får ses som ett steg i rätt riktning.

14. Program- och behandlingsintegriteten måste vara hög

"Programintegritet handlar om att i praktiken göra program realiserbara på det sätt de är avsedda när det gäller teori, metoder, struktur och design. En förutsättning är att programmets delar hänger ihop och att metoderna leder mot målet. Behandlingen måste utföras av lämplig och välutbildad personal." (Daleflod, 1996 s 429) "I praktiken gör man ofta någonting annat än det man säger eller tror att man gör" (aa). En del av denna fråga har vi redan diskuterat under punkt 8.

Detta är Klarälvsgårdens akilleshäl. Det finns många olika moment i det socialpedagogiska arbetet som fungerar bra var för sig men hur är det med helhet och kontinuitet? Fungerar instrumenten tillsammans? Är elevernas tid väl utnyttjad i det pedagogiska förändringsarbetet? Kan erfarenheter från den ena verksamheten tas tillvara i den andra? Är det möjligt att främja den utveckling som startat i den schemalagda ART-träningen att utvecklas vidare i vardagen då de flesta inte vet vad ART egentligen innehåller eftersom få har utbildning i programmet? Hur mycket av skolans arbete följs upp med praktisk tillämpning i vardagen? Hur väl tar personalen vara på möjligheter för "teaching statements", det vill säga situationens möjligheter till socialt lärande här och nu? I sista hand är det ändå det samlade arbetet som avgör om en godtagbar behandlingsintegritet existerar eller inte.

Behandlingsintegriteten är ett problem som många ser men "ingen" tycks göra något åt. Vår fråga är vem "någon" är eller skall vara? Det borde vara en central funktion i utvecklingen av en institution.

15. Forska och utvärdera

Vi har varit forskare på Klarälvsgården – det är vi glada för att vi fått vara. Vi kände oss välkomna när vi började men är inte riktigt säkra på om välkomsten höll i sig hela perioden ut. Vi fick veta av institutionschefen att det nog inte var önskvärt med mera forskning. Om det gällde oss personligen och detta projekt eller forskning i allmänhet visste vi inte när det uttalades men vid senare presentation av resultat uttalades klart att vi forskat på fel

saker och med fel metoder. Institutionschefen uttryckte tydligt att eventuellt kommande forskning skulle "styras" från institutionens sida så att fokuseringen och metoderna blev riktiga.

Vi skulle inte utvärdera några resultat, det har vi heller inte gjort men en värdering av processer har det ändå blivit. Vi anser att sådana studier behövs parallellt med effektstudier och kontinuerlig uppföljning och utvärdering där resultat av utfört arbete står i centrum.

Klarälvsgården är som ny institution en bra miljö för forskning som borde utnyttjas både vad det gäller process- och effektforskning. Dels behöver man veta om det som görs har de effekter som önskas. Dels behövs en vidare kunskapsproduktion på området och varje institution skulle kunna bidra med sin del. Det kräver att en speciell kompetens knyts till praktiken. Forskning och utveckling är en profession i sig och inte något som (ens duktiga) behandlare, pedagoger eller administratörer gör med vänsterhanden.

Däremot kan det dagliga arbetet på olika sätt följas upp på ett systematiskt sätt för att ligga till grund för reflektion och vidare utvecklingsarbete. Det sker förhållandevis lite av egenvärdering som medveten handling, något som är förvånande på en ny institution under utveckling. Det sätt på vilket händelser leder till förändring är mer präglad av att information om händelser ges till ledningen som sedan – mer eller mindre – "pekar med hela handen". Detta kan ses som en del av organisationsklimatet, vilket är karaktäristiskt för toppstyrda organisationer med stark betoning på de förfäktade värderingarna.

En positiv egenskap hos företrädare för kognitiva/beteendearbetssätt är intresset för och kravet på noggrann dokumentation. Detta sker ännu inte på Klarälvsgården och borde därför snarast införas eftersom det är en del av de förfäktade värderingarna. Väl utförd ger dokumentation en god grund för att kunskapsutveckling, verksamhet och forskning går "hand i hand". Här borde det finnas stora möjligheter på Klarälvsgården men det kräver också en del, inte minst ur etisk synvinkel. Eleverna har kommit under tvång för att få behandling – inte för att delta i forskningsprojekt. Hur skall eleverna kunna följas upp efter att ha lämnat institutionen utan att "störa" i deras tillvaro när tvånget inte finns eller riskera att röja deras historia om de har förändrat sitt liv. Detta är exempel på forskningsetiska frågor som måste besvaras innan forskning kan ske.

Givetvis ligger det också en fara i att utveckla forskning inom en verksamhet. Kvalificerad forskning kan påvisa icke önskvärda resultat, felsatningar eller felaktiga antaganden som styrt tankar i arbetet med människor. I det sociala arbetets institutionshistoria finns gott om sådana exempel. Denna typ av forskningsresultat kan vara goda för social vetenskap men förödande för en institutions existens – och därför inte önskvärd kunskap. Därför finns också ett välkänt motstånd hos sociala institutioner och deras

personal mot att bli "synad i sömmarna" både på organisatorisk och på individuell nivå.

Sammanfattningsvis:

I ett pressmeddelande från SiS och Socialstyrelsen/CUS 2003 sägs "så lyckas institutionsbehandling av ungdomar". Det meddelandet kan få utgöra stommen i en sammanfattande kommentar.

Skall man lyckas är byggstenarna (rubrikerna och satserna nedan är hämtade från pressmeddelandet och är *kursiverade*):

Kognitiv beteendeterapi effektiv. KBT finns på Klarälvsgården. Det gäller att få det pedagogiska systemet att fungera i sin helhet vilket det knappast gör i nuläget. De teoretiskt förankrade system man "har" måste övergå i "arbetande teori" och på ett tydligt sätt visa sig i det dagliga arbetet.

Skola och familj skall ingå i behandling. En bra skola finns men familjearbetet behöver stärkas och kompetens på området ökas kraftigt i personalgruppen.

Välutbildad och enig personal viktig. Den nuvarande personalgruppen är hårt och positivt arbetande utifrån sina förutsättningar men är inte som helhet välutbildad, varken på en allmän nivå som behandlare/pedagoger eller på de speciella program som används eller den grundläggande teorin för dessa. Därför kan heller inte enigheten vara den bästa i situationer där osäkerhet råder om tolkning av beteende, lämpligaste handling, eller tillämpning av regler eller tekniker.

Förutom ovan nämnda förutsättningar krävs att:

– *Metoderna anpassas efter ungdomarnas individuella särdrag och inlärningsstil.* Nej, så är det inte på Klarälvsgården. Det handlar mer om lika behandling för alla, regelstyrningen är påtaglig i vad som både förväntas av och erbjuds till eleven.

– *Metoderna verkligen genomförs som det är tänkt.* Nej, inte alltid, det finns många exempel på sammanblandning av metod som kunskapsområde och instrumentell teknik eller egna blandade konstruktioner. Klarälvsgårdens egen variant av teckenekonomi är ett tydligt exempel på oförmåga att omsätta en methods teori och tänkta praktik i daglig verksamhet.

– *Personalen har rätt utbildning och är enig om hur ungdomarna skall bemötas.* Svaret måste även här bli nej. Snarare är det så att personalens utbildning är varken rätt eller tillräcklig. Det gäller speciellt kunskapsområden som professionellt förhållningssätt, socialpedagogisk grundkunskap och kunskap i yrkesetik.

– *Man arbetar för att en negativ ungdomskultur inte utvecklas på institutionen.* Ja, arbete pågår men intresset för frågan och redskapen är svaga i förhållande till motkrafterna. Eftersom institutionskulturen i detta sammanhang inte

prioriteras är inget annat att förvänta än att en motkraft tar över och skapar andra kulturyttringar, exempelvis "kåkkultur". Det är något som dessvärre också skett.

– *Behandlingen bedrivs om möjligt i små och öppna enheter, där ungdomarna får möjlighet till inflytande över vardagen på institutionen. Även om hänsyn tas till att Klarälvsgården är en institution där eleverna är placerade med stöd av tvångslagar borde påståendet övervägas noga. Det görs inte i nusetituationen. Snarare sker det omvända. Utvecklingen på Klarälvsgården har under observationstiden snarast gått i motsatt riktning mot en alltmer total institution där makten tydligt har placerats hos ett fåtal personer och regelstyrningen ökat efter hand.*

Pressmeddelandet kom ut i samband med utgivningen av boken "Institutionsbehandling av ungdomar. Vad säger forskningen?" (Andreassen, 2003). I denna omfattande bok redogörs för svensk och internationell forskning på området. Den teoretiska utgångspunkten, kognitiv teori/social inlärningsteori anses i det nuvarande forskningsläget vara den bästa för institutionsbehandling och det är också de på Klarälvsgården förfäktade värderingarna. Den stora utmaningen för institutionen är att också visa att det är bruksteorin.

Många av de faktorer som Andreassen framhåller som viktiga förutsättningar för god praktik är sådana som saknas på Klarälvsgården vilket är det överskuggande problemet. Det kan sammanfattas i begrepp såsom organisation och ledning, kommunikation, kultur och klimat, vidare kompetens och kompetensutveckling, behandlingsinnehåll, kontinuitet, integritet och tvång i behandlingen.

Finns det då inget positivt att säga om utvecklingen av Klarälvsgården?

Självklart. Som exempel kan nämnas en personalgrupp som "vill" något. Vidare en ny arbetstidsmodell på Örten där personalen indelas i fasta team som har en lång sammanhängande arbetstid med följande långledighet. Detta skall skapa en bättre kontinuitet. Denna ändring kom i slutet av observationsperioden så effekten av ändringen har inte kunnat ses. På Visten startades ett system med mer planerad behandling utifrån eleven, något som också kom till sent under vår period på Klarälvsgården. På olika områden finns positiv utveckling, exempelvis planeras för processhandledning för personalen och vidareutbildning pågår. En grundutbildning i KBT (även om den är kort) skall omfatta alla anställda. Processinriktad handledning har kommit tillbaka. Genom en i kommunen Forshaga startad KY-utbildning för behandlingsassistenter kommer på sikt – förhoppningsvis – personal med mer enhetlig grundutbildning att kunna anställas.

Det finns överordnade problem som skapats tidigt i organisationens utveckling och där en del av avgörande betydelse har permanentats under den tid observationerna pågått. Skall en ändring komma till stånd måste ett medvetet arbete kring dels värdefrågor och hållningar, dels kunskaps-, kompetens- och

metodfrågor få en mycket större plats och prioritet än vad som finns i dag. Ingenting ändras av sig självt. Vidare behövs ett arbete kring ledningsstruktur och utveckling av kommunikation. Det sista gäller generellt men framför allt mellan olika nivåer i organisationen.

Öppen slutenhet och närhet under största säkerhet

En undran handlar om det förhållandet att de två avdelningarna tar emot elever med olika bakgrund i rättsprocesser, LVU respektive LSU. Skall de kunna utvecklas var för sig eller inte när det gäller öppenhet, slutenhet, närhet och säkerhet?

Enligt elevernas samtal är det "hårdare" på Örten (LVU) än det är på Visten (LSU). Det är elevernas upplevelse, men om det är allmänt prat eller verklighet är inte helt enkelt att avgöra. Elevernas utsagor motsägs i viss mån, men inte helt, av personalen men det är tydligt att regler tolkas olika och eleverna verkar mer "påpassade" på Örten än på Visten. En sak är klar, på Örten finns det elever där problematiken är mycket komplicerad och den planerade behandlingstiden är lång och för eleven tiden okänd. Vistens elever däremot kan ha både kort eller lång, och för eleven känd verkställighetstid, något som ger helt andra förutsättningar, positiva som negativa.

Betyder det vidare att den för alla gällande höga säkerhetsnivån får till följd att det är särskilt svåra och komplicerade "problembarn" bland dem som omhändertagits enligt LVU som får sin placering på Klarälvsgården?

Palm (2003 s 37 ff) finner i sin undersökning inga större skillnader mellan LVU-placerade och LSU-dömda. LVU-placerade uppgav över lag att de ansåg sig ha bättre villkor än LSU-dömda. Vår erfarenhet är den omvända, de LVU-placerade anser själva att de har det "hårdare" än de borde ha, är mer påpassade och de skulle ha haft det bättre om de inte varit på en institution där även LSU-dömda vistas. Som exempel anger en elev som vistats på andra institutioner att han aldrig tidigare hade visiterats 3–4 gånger om dagen, det vill säga vid varje inpassering till avdelningen, något som han ansåg mycket kränkande. Men det är samma program, samma pedagogik och samma regler som skall gälla på båda avdelningarna även om såväl personal som elever hävdar att det är stor skillnad på det dagliga livet på avdelningarna.

Frågor om den enskildes behov kommer in här. Även om elevernas individuella förhållanden, etnicitet, utbildningsnivå och ålder är olika så har eleverna på Visten en gemensam nämnare, de är dömda till en tidsbestämd påföljd på grund av kriminalitet, ingenting annat. Att det sedan finns missbruksproblem med mera i bilden är givetvis komplicerande men inte avgörande domskäl. Skillnaden i övrigt är att de skall vistas på Klarälvsgården längre eller kortare tid och tiden är känd från början. Det styr bland annat förutsättningarna för vad som är möjligt att göra under den tid eleven finns på institutionen.

De som finns på Klarälvsgården med stöd av LVU uppvisar en annan bild. Även här finns blandningen när det gäller etnicitet, utbildningsnivå och ålder men problembilden är mer splittrad, här finns de med kriminalitet som huvudproblem men också elever med andra problemtyper som grund för omhändertagandet. Det kan vara missbruk, asocialt beteende och uttalade psykiska, ibland psykiatriska, problem.

Vilken miljö och vilka interventioner skall erbjudas den ena eller den andra gruppen. Är bådas behov lika? Är det över huvud taget möjligt att inom samma institution ha så stort pedagogiskt metodutbud att adekvat behandling mot förändring kan erbjudas grupper med sannolikt olika behandlingsbehov och definitivt olika behandlingsförutsättningar?

Hittills har öppenheten knappast varit hanterbar i form av "bästa möjliga praktik" i slutenheten, öppenheten har knappt någon plats. Det måste ändå påpekas att problemet öppenhet-slutenhet är välkänt på alla institutioner där tvånget finns i vardagen och det vore väl mycket begärt att den ideala lösningen skulle uppfinnas på Klarälvsgården. Detta sagt med tanke på att organisationen i sig inte innehåller någon särskild kompetens med uppgift att bedriva ett kvalificerat utvecklingsarbete.

Det behövs emellertid mycket mer aktivt arbete kring frågan. Det finns många problem i hanterandet av tillit å ena sidan och säkerhet å den andra. Det visar sig i både intervjuer och observationer och i uttalad osäkerhet kring personalens agerande i vardagen. Frågan är om det är möjligt att kombinera ett förhållningssätt där tilliten och säkerheten tävlar om den centrala placeringen. Hur det än skall hanteras är det en lång väg kvar av spännande och nödvändigt utvecklingsarbete som måste få ta tid och plats och bedrivas aktivt. Frågorna kring hållningar och etik försvinner lätt i en tung vardag där här-och-nu-lösningar tär på energin. Ett problem som måste klaras av är att den slutna institutionen sluter sig i sig själv mot omvärlden och som organisation inte släpper in andra tankar än sina egna. Det måste finnas plats för självkritik och ifrågasättande utan att det uppfattas som hot eller illojalitet, för att inte förstärka den egna slutenheten.

Sannolikt är elevgruppen på Klarälvsgården sammansatt av de mest belastade problemungdomarna sett ur ett samhällsperspektiv vilket försvårar arbetet med slutenhet, närhet och säkerhet. Det borde i sig självt inbjuda till metodutveckling i både teoretisk och praktisk mening, en utmaning att tacka ja till, inte minst från SiS sida som har ett samhälleligt uppdrag att arbeta just med detta. I dag finns elever på Klarälvsgården som inte förändras i önskad riktning med hjälp av den pedagogiska modell som i dag praktiseras varför utvecklingsarbetet borde ha hög prioritet. Ungdomar i liknande situation finns säkert också på andra institutioner. Det är tveksamt om viljan till denna prioritering finns på Klarälvsgården i dag. Anledningen är bland annat en kollektiv osäkerhet om vad man vill, kan och får.

Studien visar tydligt de svårigheter som finns och att en, från samhället i övrigt avskärmad miljö, måste finnas för den grupp ungdomar som är placerade på Klarälvsgården. Men – måste förebilden för platsen för vistelsen vara den slutna, totala institutionen med en påtaglig likhet med fängelset? Det är den som framträder. I denna praktik har öppenhet och närhet svårt att komma till tals gentemot slutenhet och säkerhet.

8 Reflektioner över förutsättningar och utveckling

En tillbakablick på studien som helhet

Vi var nyfikna och fyllda av upptäckaranda och förväntade oss att finna något intressant att observera och beskriva. Studien har också hela tiden varit mycket intressant men kanske inte på det sätt vi hade tänkt oss. Det vi förväntade oss var utvecklingsarbete av en institution och dess arbetsmetoder eftersom målgruppen var relativt ny liksom förutsättningarna, ungdomar dömda till vård enligt LSU. Vidare skulle en ny institution byggas upp, fri från "sådant som sitter i väggarna", med ny personal och förhoppningsvis nytt tänkande kring uppgiften. Dessutom förväntade vi oss att möta ledande personer med stor kunskap i socialpedagogikens teori och praktik samt, med anledning av det nya i situationen, kompetens i projektledning och processtyrt arbete. Vi tvingas nog säga att vi hade fel.

I våra första kontakter med ledande personer på Klarälvsgården tyckte vi oss känna en anda av skapande och entusiasm kring den nya institutionen. I det senare mötet med behandlingspersonalen kände vi snarare andan av ovisshet och undran över vad som skulle göras och hur det skulle göras och om de krav som ställdes.

Mycket sent i arbetsprocessen då resultaten från undersökningen presenterades fick vi veta från Klarälvsgårdens ledning att man gavs "*lite slak lina*" (citat från institutionschefen) från SiS centralt för att bygga upp institutionen. Vad uttrycket egentligen betyder är vi inte helt säkra på, men att döma av sammanhanget då det sades måste vår tolkning bli att det gällde uppbyggnad av metoder i arbetet. Om så var fallet blir en naturlig följd av detta att det också fanns någon legitimitet av institutionen som experimentverkstad. Det är ju faktiskt vad som hände, olika handlings sätt, såväl beprövade som obeprövade, sattes samman till något som skulle bli "*klarälvsgårdsmodellen*."

I det skriftliga uppdraget från SiS till institutionschefen finns fyra tydliga krav angivna:

- Behandlingen skall utgå från den unges behov och förutsättningar
- Programverksamhet riktad mot kriminalitet i enlighet med forskningsrön
- Kompetens för familjearbete
- Huvudkontoret skall genom enheten för verksamhetsutveckling bidra med råd och stöd.

Med detta i bakhuvudet hos forskaren framstår två frågor mycket klart, den ena handlar om teori och praktik. Den andra handlar om etik, såväl allmän arbetsetik som forskningsetik.

Teori och praktik

Den ledningsgrupp som tillsattes då Klarälvsgården skulle byggas upp hade endast ringa erfarenhet av institutionsarbete enligt de uppgifter vi fått. Fanns det tillräckligt med "institutionskunskap", "behandlingskunskap", kunskap om organisationsbyggnad med mera för att ta sig an uppgiften, och om inte, varifrån kunde de få hjälp? Uppenbarligen fanns utvecklingsavdelningen vid SiS som tillgänglig resurs med den kompetens som samlats där. Den fråga som bör ställas handlar om vem som hade ansvaret för att använda den.

En relativt stor personalgrupp skulle utbildas för ett kvalificerat och ansvarsfullt arbete med unga. Den utbildande uppgiften är en pedagogisk profession. Det krävs kunskap både för planering och för genomförande av pedagogiska processer. Resultatet av studien visar att pedagogisk kompetens saknades på Klarälvsgården och heller inte tillfördes utifrån. De förhållandevis korta (med tanke på personalgruppens tidigare utbildning på området) internutbildningar som genomfördes före respektive avdelnings start har inte av deltagarna getts särskilt goda vitsord när det gäller genomförande och möjlighet till reflektion över det utlärdas.

Institutionsarbete bygger på socialpedagogisk grund oavsett vad man vill kalla det (behandling är som många författare, bland andra B Daleflod (1996), säger ett olyckligt uttryck i sammanhanget). Relativt få i ledningen har en sådan bakgrund och ännu färre i baspersonalen på avdelningarna. Därför behövs satsningar för att öka den socialpedagogiska kompetensen.

Arbetsätt, metoder och tekniker för behandlingsarbetet planerades av institutionsledningen att utvecklas på den nya institutionen. Det kan inte vara okänt för någon som i dag seriöst arbetar med just behandlingsarbete att metodutveckling är ett arbete som kräver sin kompetens, dels behandlingskompetens och dels den vetenskapliga kompetensen, oftast forskarutbildade och/eller de specialister som finns i FoU-miljöer. Inom det sociala arbetsfältet finns alltför många exempel på bristande kompetens i utvecklingsarbete, både på institutioner och i annan samhällslig och privat verksamhet, vilket har skapat problem för dem som skall utsättas för de nya behandlingssätten. (Oftast kallade "modeller" och uppkallade efter institutionens eller kommunens namn.) Klarälvsgården måste för sin egen utveckling producera kunskap kring sitt arbete, med sina speciella målgrupper, men var finns den kompetenta kunskapsproducenten? Vi anser att det finns en tydlig kompetensbrist på ovanstående områden. Samtidigt vill vi bestämt påpeka att detta inte är något som Klarälvsgårdens personal kan lastas för. De har inte anställt sig själva, de är valda av en uppdrags-/arbetsgivare. Frågan är snarast vilka kriterier som styrts valet.

Det förefaller troligt att det hade varit bättre med handfast hjälp utifrån den kunskap om tillämplig teori, beprövad erfarenhet och god praktik som ändå måste finnas på SiS. Det borde vara rimligt att tänka sig att den kunskapen just skall användas för utveckling och byggande av både nya och gamla institutioner. Vid tidpunkten för studiens slut var det svårt att se något inflytande i vardagen av de fyra nämnda citaten från uppdragsformuleringarna.

Vi tvekar inte ett ögonblick inför att säga att Klarälvs gårdens personal arbetar hårt med en mycket svår uppgift och dessutom i ett besvärligt läge. Fick institutionen de nödvändiga förutsättningarna i metodutvecklingen? Vilken kunskap och samlad erfarenhet ställdes till förfogande för att understödja uppbyggnaden av en ny institution, detta inte minst med tanke på att SiS framhåller vetenskap och beprövad erfarenhet som styrinstrument för god praktik.

Det ansvaret måste enligt vår bedömning vila på SiS och vi måste nog ifrågasätta om SiS tagit det. Även om varje institution har stor autonomi finns det en ansvarig högre upp i SiS organisation där ansvar är placerat.

Än är Klarälvs gård en ung institution i utveckling och mycket kan hända. Studien visar ett behov av lotsar av olika slag och på olika nivåer för att kursen skall ligga säkrare framåt. Lotsen är skepparens komplement och inte konkurrent även om befälet övertas av lotsen då kritiska passager skall göras. Klarälvs gård behöver konsultativa insatser av "lotskaraktär" i större omfattning än vad som nu sker.

Detsamma gäller handledningsinsatser. En total institutions slutenhet gör behovet av utifrån kommande stimuli mycket stort för att institutionen skall kunna utvecklas och inte fastna i sin egen slutenhet.Handledningsbehovet finns på flera nivåer, både som metodutvecklande och personalutvecklande. Det senare gäller såväl lednings- som baspersonal.

Etiken

SiS har i en skrift 2000 utvecklat etiska regler, kortfattade och som andra regler av yrkesetisk karaktär förhållandevis allmänt hållna men ändå riktlinjer för samspelet mellan personal och elever, personalen inbördes och personal och ledning. Nedan citeras några av skriftens etiska regler som uppenbarligen är problematiska att hantera på Klarälvs gård. Det sägs bland annat att:

- "... klienten inte får utsättas för psykisk eller fysisk kränkning utöver den kränkning som tvånget i sig medför."
- "... behandlingen skall ske utifrån varje klients unika behov och förutsättningar och med klientens bästa för ögonen."
- "Klientens etniska, religiösa och kulturella intressen och behov skall så långt som möjligt tillgodoses."
- "Klienten har rätt till delaktighet i planeringen av vården och samråd om sin situation."

Vi anser oss ha klara belägg i våra observationer och samtal för att det alltför frekvent förekommer brott mot ovanstående regler, främst mot den andra och fjärde. I det dagliga livet finns inte mycket plats för den unges unika behov eller delaktighet och samråd. Detta kan ses som strukturella problem, ledningens policy i exempelvis relationsfrågor och metodval och det dagliga livet är inte inrättat så att dessa etiska påbud kan hållas.

Brott mot regel ett och fyra får sannolikt tillskrivas okunskap och bristande professionalitet. Strukturen, arbetsorganisation/beslutsordning etc, är konstruerad för att förhindra övergrepp. Regler finns för speciell mat till religiösa grupper. Kränkningar, speciellt psykiska och uttalanden/handlingar bygger på bristande etnisk och kulturell kompetens men också på en alltför svagt professionellt hållningssätt.

Personalen har rätt till:

- *“... ledningens och arbetskamraternas respekt och lojalitet, men inte på bekostnad av klientens väl.”*
- *“Den anställde har rätt till tid för reflektion och diskussion om etiska frågor med anknytning till verksamhetens innehåll eller etiska problem som uppstått eller kan uppstå i konkreta situationer.”*

Personalen har många gånger framfört synpunkter till oss som tydligt visat att man inte känt respekt och lojalitet i önskad utsträckning vare sig från ledning eller från grupper. Ofta har vi hört synpunkter om bristande tid för reflektion, den processinriktade handledningen togs bort för den personal som fanns anställd vid tiden för konflikten med avdelningschefen och följaktligen fick inte den personal som skulle starta nästa avdelning någon handledning heller. Personalgrupper för diskussioner utan ledningens medverkan tilläts inte när det efterfrågades.

Studiens resultat skall inte användas till att hänga någon eller några men skulle vi få frågan om vår lojalitet som sökare efter kunskap så är den i första hand hos eleverna. Det är för deras skull institutionen primärt finns för att, åtminstone i teorin, ge dem en bättre möjlighet till att bli ”goda samhällsmedborgare” än de hade tidigare. Vi har haft anledning att fråga oss om Klarälvsgården som institution är mogen att axla ett sådant ansvar, vilket man ändå tvingas att göra då elever tas emot samtidigt som en utveckling av ett behandlingsprogram med förhållandevis osäker grund, både när det gäller behandlingsteori och bristande uppföljning/utvärdering, pågår.

Det borde finnas en etisk regel inom all behandling om klientens rätt till bästa möjliga praxis. Även om regeln ännu inte finns formulerad borde det ändå ligga i sakens natur att vara försiktig i hanterandet av de elever som kommit i en sådan livssituation att deras frihet måste inskränkas med juridiska tvångsmedel.

Det finns i dag en omfattande lagstiftning (Information och lagstiftning på Internet www.forskningsetikprovning.se) på området som i och för sig

inte fanns när Klarälvsgården startade. Däremot fanns en samling regler för etiskt försvarbar forskning utgivna av Humanistiskt-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (HSFR), numera Vetenskapsrådet, varför frågorna kring forskningsetik knappast kan vara någon nyhet. I såväl lagstiftningen som dess tillämpningsregler (Lag 2003:460 om etikprövning av forskning som avser människor) framgår tydligt att all forskning på människor kräver samtycke från de inblandade. Detta gäller även tvångsomhändertagna eller dömda.

Självklart kan argumentet användas att det inte bedrivs forsknings- och utvecklingsarbete på Klarälvsgården men frågan måste ställas vad man gör då olika behandlingsmetoder blandas på ett nytt sätt i en ny kontext och där dessutom tolkning och omarbetning sker av tidigare använda metoder. Dessa används sedan direkt i det dagliga arbetet.

Om kunskapen inte fanns direkt för ett behandlande arbete, eller om det handlar om ett medvetet nyskapande, borde det då inte ha tagits fram lämpliga teorigrunder och givna förutsättningar för dess praktiska tillämpning innan ett antal ungdomar under begreppet behandling skall ingå i "experimentet"? Därtill kommer att vetenskaplig kontroll skulle ha haft sin givna plats från början för att garantera en god dokumentation och en etiskt försvarbar uppläggning av utvecklingsarbetet.

Integrerad forskning som del i en behandlingsinstitutions vardag skulle, förutom att bidra till kunskapsutveckling, också tillföra ytterligare en etisk dimension och yttre kontroll.

Den personal som i dag finns på Klarälvsgården har fullt upp att fungera i en vardag som präglas av svår balansgång i många avgörande frågor samt att hålla en institution igång, organisatoriskt och ekonomiskt. Drift är en sak, utveckling en annan. Eleverna skall inte utsättas för fler experiment än vad som är absolut nödvändigt och om experiment ändå måste ske i utvecklingsarbete skall det underställas vetenskaplig kontroll och därmed etisk granskning enligt gällande lag. Så har inte skett här. Eleverna har placerats med stöd av tvångslagstiftning på en sluten institution för att de behöver stabilitet och ett väl fungerande förändringsarbete. Det har de knappast fått. De har i stället ofrivilligt varit i rollen av försökspersoner.

Finns förutsättningarna för ett etiskt säkrare utvecklingsarbete och en säkrare position för elevernas rätt i detta sammanhang? Åter igen, frågan är inte ställd till Klarälvsgårdens personal (möjligen till dess ledning) utan till SiS centralt. Vilka förutsättningar ges, och vem ger dessa, då en verksamhet skall startas och utvecklas?

Finns det en policy för ny verksamhet och utveckling? Vi har inte sett det som vårt uppdrag att undersöka om en sådan finns men frågar samtidigt om den inte skulle behövas. Klarälvsgården skulle uppenbart ha behövt den. Vi har saknat den.

9 Att starta någonting nytt

En av anledningarna till att vi fick uppdraget till studien var att det var första gången SiS startade en ny institution från grunden och frågan var vad man kunde lära av Klarälvs gårdens start och första verksamhetstid. Studien har gett åtskilligt att reflektera över inför start av ny verksamhet.

Arbetsplatsen

Innan baspersonalen börjar bör det finnas något att komma till utöver en eller flera byggnader. Det måste också finnas ett organisatoriskt innehåll. Det kan gälla en fungerande basorganisation, personaladministration och en verksamhetsplanering, en plattform för förståelse av vad som krävs för att kunna fungera i arbetet. Ledningsstruktur och ansvarsfördelning skall vara tydlig, varje anställd skall veta var man ingår i organisationen. Kommunikationen mellan olika nivåer i organisationen skall vara tydlig och kunna förstås, alla skall veta "vart man skall vända sig" i olika frågor. Avsaknaden av detta påtalas ofta i den retrospektiva studien och frågor fanns kvar vid studiens slut.

Om provanställningar används skall kriterierna för bedömning av lämplighet vara tydliga liksom villkor i övrigt för att undvika en alltför stor osäkerhet, att veta att man skall bedömas är osäkert i sig självt. Det är en förutsättning för att den enskilde skall kunna komma till sin rätt. I de fall någon bedöms olämplig måste den situationen behandlas med respekt inför den enskilde. De utsagor som vi fått visar på känslor från undran och ängslan och vidare mot att inte förstå alls varför någon fått anställning och andra inte. Kvar har blivit en känsla av orätt och rättslöshet (är det min tur nästa gång) även bland dem som erbjöds fortsatt arbete. I detta arbete skapades en del problem för Klarälvs gårdens.

Alla som anställs är inte tidigare fackutbildade som medarbetare på en institution. Personal rekryteras från många håll, en del har helt andra yrken med i sitt personliga bagage. Det är lätt hänt att denna kompetens utnyttjas och inte enbart ses som en komplettering till det pedagogiska arbete som skall utföras. Yrkesidentiteten som pedagogisk medarbetare är en levande kraft på institutionen som ger stöd i arbetet och rätt hanterad en positiv auktoritet. En person kan vara behandlingsassistent som dessutom är kunnig frisör men skall inte vara frisör som är anställd som behandlingsassistent, vare sig i sin självbild, andras uppfattning eller som funktion på institutionen. Identitetsskapande kräver arbete och därför måste också tid och handledningsresurser avsättas till detta.

Något som också kräver aktivt arbete från ledningens sida är att det är tillåtet att alla inte kan lika mycket. En utbildad socialpedagog eller socionom kan mer än en person som är ny som behandlingsassistent och ännu saknar relevant utbildning. Hanteras inte frågan öppet uppstår lätt en teorifientlighet som leder till en kollektiv uppfattning att kunskap inte är så viktig. En följd blir ofta att kvalificerade medarbetare slutar eller att yrkesutbildade inte söker tjänster på institutioner. Det är väl känt inom den sociala "vårdsvängen" att teoretisk kunskap inte alltid värderas på institutioner. Ibland ses det till och med som onödigt eller oönskat i förhållande till "sunt förnuft" och tränade muskler.

Det är omöjligt för en person att vara expert på allt, lika väl som det är omöjligt att ha all expertis samlad på ett ställe. Ledningsstrukturen bör ges större uppmärksamhet. Traditionen säger att institutionschefen har totalansvar vilket inbegriper såväl ekonomi och administration som ansvar för behandling och elevverksamhet i övrigt. Är det rimligt att tro att dessa båda skall kunna förenas i en person. Detta gäller även på avdelningsnivå, kan och skall ett delegerat budgetansvar, personalansvar och behandlingsansvar bäras av en person? Inom utbildning, forskning, sjukvård med flera verksamhetsområden som tidigare haft samma grundstruktur har denna lämnats i och med att den ansetts otidsenlig och mindre funktionell och ersatts med delat ledarskap. Detta görs för att nå en höjd kompetens och högre grad av professionellt handlande inom organisationens olika områden.

På dessa punkter manas till stor uppmärksamhet i framtiden när nya verksamheter skall startas.

Inriktning och vårdideologi

Frågor om "vårdideologi" och inriktning i arbetet, liksom andra värdefrågor, skall finnas med från början. En personalgrupp under bildande måste veta vad man skall ta ställning till. Teori kan vara neutral men också knuten till ideologi. Ideologi kan vara tydlig utan direkt bindning till metod. Däremot finns knappast någon vetenskap eller vetenskapligt baserad arbetsmetod inom det område som sysslar med social förändring och socialpedagogisk påverkan som inte har mer eller mindre tydlig normativ karaktär. Objektivitet i dess riktiga mening är inte, och kan inte vara framträdande på detta område. Det gör tydligheten om vårdideologin ännu viktigare. Sammanblandning av metoder, "högt till tak", "verktygslådan är stor" är vanliga uttalanden inom socialt arbete som oftast betyder att valet av och tydlighet kring ideologi och metod är diffust och i många fall personligt snarare än professionellt. Klarälvsgården har gått åt andra hållet genom att hävda en metod, att metoden är överordnad och styr ideologin. Genom detta anser man sig uppnå objektivitet eftersom man valt en teoretisk utgångspunkt som har objektivitet som ett av sina ideal. Inget av förhållningssätten är någon lösning på ett komplicerat problem.

Om inte lösning så ändå hjälp på vägen uppnås genom tydlighet kring den grundläggande vårdideologin, dess grundläggande människosyn samt öppenhet kring acceptabla och oacceptabla handlingssätt. Nästa steg i tydliggörandet av vårdideologi är att definiera den eller de metoder som är i samstämmighet med den grundläggande vårdideologin. Vidare måste ideologin och metoderna accepteras av alla anställda på en institution. Detta är sannolikt den enda vägen för att få förfäktade värderingar och bruksteori att överensstämma vilket måste vara målet. Arbetet med vårdideologin är både grundläggande och utmanande till sin karaktär och kräver sin plats i utvecklingsarbetet.

Introduktion och utbildning

Många intervjuade såg det som positivt att introduktionstiden var flera månader lång. Däremot fanns frågor kring innehåll, struktur och pedagogik, varför skulle man lära sig om miljöterapi för att sedan få veta att just detta arbetssätt inte skulle användas på Klarälvsgården. Det fanns en hel del av "inte använda-kunskap" en form av negativ inlärning som skapar barriärer snarare än förståelse, särskilt om informationen är kortfattad, faktapräglad och inte leder till reflektion.

Genom att praktiskt arbete med att bygga institutionen prioriterades kom reflektiva diskussioner i skymundan liksom möjligheter till grupp-/teamträning. Att arbeta praktiskt tillsammans kan, om det hanteras rätt, ge goda möjligheter till lärande. Omvänt är det ett välkänt sätt att fly från ett måhända arbetsamt lärande till praktiskt arbete där resultatet omedelbart visar sig.

Under en introduktion grundläggs också värderingar, både av etiskt/ideologiskt slag och om praxis. Det görs vare sig man styr det eller inte. Enligt de utsagor vi fått hade värdediskussionerna inte prioriterats utan getts en undanskymd plats under introduktionen.

I och med att bakgrundskunskapen i samhälls- och beteendevetenskapliga ämnen var mycket olika hos deltagarna uppfattades budskap olika och i avsaknad av diskussioner kom introduktionsutbildningen att uppfattas mycket olika. En del ansåg också att föreläsningar var svåra att ta till sig medan andra uppfattade dem som bra, en fråga om pedagogiskt val. En fråga om grundläggande kompetens redan vid anställningen borde kanske ha kommit upp.

Utbildning och introduktion kan aldrig få för stor plats. Skall detta ske med effektivitet krävs en stor insats och planering mot bestämda mål. Några exempel på områden som särskilt bör beaktas i planläggning av utbildning och träning för bättre resultat vid nästa institutionsstart.

Förändringsarbete med ungdom på institution är svårt att hantera. Det misslyckas ofta, trots goda intentioner, mycket arbete och engagemang. Ett misslyckande är aldrig önskvärt men måste ändå vara tillåtet och ses som en lärande situation och uppmaning till utveckling, inte till allmänt hållen kritik eller anklagande. Detta, för ork och utveckling nödvändiga hållnings-

sätt, kräver medvetenhet om situationernas svårigheter både praktiskt och emotionellt och behöver ständig påminnelse och repetition.

Det behövs utbildning och träning i att kunna hantera den vardagliga makten. Vad betyder det att ha makt och vara maktlös, vara i vanmakt och att ha motmakt? Den formella makten kan vi se på organisationsschemat men den andra? Maktfrågorna skall introduceras tidigt och hållas ständigt vid liv, särskilt i relation till de metoder/program som används i arbetet. Makt är ett svårhanterligt begrepp och diskussioner om makt är inte alltid välkomna vare sig i personalgrupper eller hos ledning. Inte desto mindre är maktfrågorna en daglig realitet som inte får osynliggöras i en organisation eller i relationer på en institution.

Kunskap i mångfald, etnicitet och kultur samt kunskap i hur man söker och får den utökad just i den riktning som behövs vid ett speciellt tillfälle är viktigt i alla sammanhang där mångfalden är en del i vardagen. Det gäller också kunskap om sin egen kultur och egen kulturkompetens. Klarälvsgårdens personal är självklart präglad av mångfald, män och kvinnor, olika etnisk bakgrund, äldre och yngre, olika social bakgrund och därmed olika kultur. Eleverna visar samma bredd i mångfalden med undantag av kön. Den dominerande vardagskulturen på Klarälvsgården är, som på flertalet samhällseliga institutioner "svensk." Elever med en annan kulturtillhörighet än den "svenska" är vardag på institutioner och mångfalden är ännu inte en kunskap för alla. Vad alla dock måste kunna är att hantera mångfalden i vardagen.

Exempel i studien, både från intervjuer och från observationer, visar att situationer och konflikter i vardagen som handlat om beteende och uppfattningar ibland fått etniska/kulturella förklaringar. Det kan gälla klädsel eller hur vi äter. Snarare har den specifika situationen handlat om mer allmän oförståelse, "trångsynthet" och bristande professionell hållning inför ett pedagogiskt problem.

Kunskap i kriteori/intervention och konflikthantering är två olika områden men med gemensamma nämnare. En människa i kris har nära till konflikt. Samtidigt är krishantering alltid ett risktagande för egen del hos den som intervenerar. Denna kunskap är välkänd och central i allt arbete med människor oavsett var och med vilken metod som ett socialpedagogiskt arbete bedrivs. Trots detta finns inte kunskapen om krishantering i önskad omfattning, något som också visar sig på Klarälvsgården. Det bör den göra på en institution där människor lever i en ibland konstant stressituation.

I organisationen behövs beredskap för att ta hand om personalens psykosociala situation. Ofta finns en extern beredskap av hög kvalitet i samband med händelser av katastrofkaraktär men inte internt i de små sammanhangen, små vardagliga misslyckanden och arbetsrelaterade personliga kriser. I arbetsmiljöer som Klarälvsgårdens är den emotionella belastningen stor och olika egna känsloupplevelser oundvikliga och inte nödvändigtvis tecken på svaghet. Därför måste det råda öppenhet om detta – och det måste läras in.

Pedagogiskt mål och pedagogiskt klimat

Den som anordnar utbildning skall ha ett kunskapsmässigt och pedagogiskt mål, utbildningsanordnaren skall veta vad som skall ges av kunskap och deltagaren skall veta vad som fordras av henne/honom för att målet skall vara uppnått.

Lärande behöver ett klimat där kunskap uppfattas som viktig och där kunskapssökande premieras. Tidigare i rapporten har isomorfibegreppet presenterats, det begrepp som talar om strukturellhet mellan det som sker och är en positiv hållning i en personalgrupp och det som samma grupp presterar i sitt klientarbete. Detta borde prioriteras högt på en institution där lärandet står i centrum.

Nedan presenteras en minneslista på kriterier som leder till ett positivt pedagogiskt klimat:

- Bästa möjliga gemensamma plattform vad gäller baskunskaper som krävs för förståelse
- Trygghet i lärandesituationen
- Tydlig pedagogisk struktur
- Aktiv pedagogik
- Tydliga mål
- Stor plats för värdefrågor
- Diskussionsutrymme
- Teamträning som del i utbildning
- Omväxlande teoretiskt och praktiskt tänkande som hänger ihop
- Praxisorientering, "det här skall vi använda till att ..."
- Kritisk hållning som positiv kraft
- Självbedömning, "det här har jag lärt mig" (Inte blivit undervisad i)
- Tillåta självkritik utan fruktan för repressalier, "det här är jag inte bra på/behöver träna mer på".

Det är inte så att alla de nämnda områdena är stora problem på Klarälvsgården, mycket finns påbörjat men ännu inte i en färdigt utvecklad form. Däremot finns en efterfrågan på olika nivåer, hos personal och elever, om en väl fungerande institution. Vår förhoppning är att punkterna skall kunna användas både som checkpoints för vidare utveckling på Klarälvsgården och som en påminnelse om viktiga moment i nyskapandets ögonblick i utvecklingsarbete. Sannolikheten för att SiS också i fortsättningen får skapa nya institutioner och förändra gamla är ganska stor i ett system där kraven på samhälleligt ansvar för social problemlösning är befästa både konstitutionellt och i mänskliga värderingar.

10 Till sist

Reflektion över arbetsmetoderna i studien

Det material som vi som forskare bygger på är det vi sett och hört men vi har givetvis inte kunnat undgå även det vi känt som deltagare i en process. Med detta kommer naturligtvis osäkerheten om vi känt rätt men vi har också åtskilliga gånger frågat oss om vi sett rätt. Vi har kontrollerat uppfattningar vi fått med varandra och genom återkommande observationer på Klarälvsgården har vi försökt att säkra vår information. Framför allt har vi genom diskussioner sökt att finna att våra förklaringar till det vi sett (och känt) står i god relation till det sedda och upplevda.

Det finns också mycket som vi inte sett, dels för att vi inte alltid varit närvarande, dels har vår närvaro säkert påverkat informationen och dessutom har situationer gått oss förbi för att vi inte fokuserat på just det. Att välja att se är ju samtidigt att välja bort något som skulle kunna ses.

Har vi valt bort det positiva? Vi vill svara nej på den frågan. Snarare har vi sökt det positiva men har uppenbart haft svårt att finna det utifrån våra forskningsfrågor. Har vi valt det negativa? Även här blir svaret nej. Vi har som forskare inget egenintresse i att se negativismer. Vår uppgift som observatörer är att beskriva det vi ser.

Däremot har vi valt att se och beskriva det vi uppfattat som problematiskt, ofärdigt och områden som skulle vinna på vidare utveckling. Det är därför vi valt att presentera så mycket beskrivande dagboksmaterial som vi gjort, i dagboksform och kategoriseringar/samlingsrubriker, inte för att påpeka fel utan för att ge material till diskussion och reflektion som kan användas för ökad professionalitet. Framför allt skulle eleverna vinna på detta genom att mötas av personal som känner sig hemma i sin yrkesroll, har kunskap och vågar använda den.

Det finns ändå anledningar till självkritik. Som sagts tidigare i metodbeskrivningen kom vissa delar av vardagen på Klarälvsgården att väljas bort, skolan och en del andra delar som vi uppfattade som "slutna rum". Somliga var självklara att respektera fullt ut men här borde vi ha varit mer aktivt undersökande. En annan del är återkoppling under arbetets gång. Ledningspersonal har fått kort information vid flera tillfällen, både skriftlig och muntlig, men övrig personal har vi endast mött vid två tillfällen för att ge feedback. En anledning är att ledningen ansåg att vi inte kunde ta tid på personalmöten där agendan var fullteknad nog ändå. Studien prioriterades inte särskilt högt i informationen varför vi själva borde ha varit mer aktiva. Här band vi ris åt egen rygg genom att acceptera detta och inte kräva mer tid. Vi blev efteråt

kritiserade, med all rätt, för att inte ha informerat tillräckligt. Noteras bör att kritiken kom även från ledningen då studien presenterades, samma ledning som tidigare inte ansett att tid kunde ställas till förfogande.

En annan fråga som vi inte besvarat tillräckligt tydligt i det förberedande arbetet var hur vi skulle förhålla oss till information som vi fick – utan att fråga om den – genom kontakten med eleverna. Genom att vi vistades så mycket på institutionen och deltog i visst arbete, uppfattades vi inte som främlingar av många elever utan snarare som tillfälliga – och ofarliga samtalspartners. Därför beslöt vi under arbetets gång att bortse från all sådan information om den inte stod i direkt sammanhang med en beskriven situation där personalen ändå var i fokus. Det var nog ändå lättare sagt än gjort och observationer vi gjort under tidens gång om elevers liv på Klarälvsgården har både påverkat vårt arbetsresultat och ställt oss i allmänhetiska och forskningsetiska dilemman.

Här borde vi ha varit mer förutseende och haft större mod att ändra vårt forskningsupplägg under arbetets gång. Eleverna har, så vitt vi sett, spelat en stor roll i utvecklingen. Det borde ha tilldragit sig ett större intresse från vår sida även om det skulle ha medfört komplikationer.

Att fråga skapar fler frågor än svar

På de sista raderna vill vi som intervjuat och observerat sätta ord på två undringar, som var och en består av många frågor, som följt oss genom en stor del av forskningsprocessen, som uppstod tidigt och sedan följt:

Den första kan formuleras *”Varför har den samlade och reflekterade teoretiska och erfarenhetsbaserade kunskapen som finns på SiS kring institutioner och socialpedagogiskt (behandlande) arbete inte aktivt använts vid uppbyggnaden av en ny institution?”*

Vad betydde formuleringen om råd och stöd i uppdragshandlingen till institutionschefen? Om den kunskapen inte efterfrågades från nybyggarna, varför inte bara kräva från den centrala myndigheten att den används i tillräcklig omfattning?

Den andra undringen: *”Om SiS nu i stället, vilket vore ytterst legitimt, vill bedriva ett nyskapande och experimentellt arbete vid en ny institution, varför har man inte byggt upp en organisation som har en försvarbar kompetens för forsknings- och utvecklingsarbete där arbetet skall ske?”*

Det är inget som görs med bara god vilja. Det krävs specialkunskap för att på en professionell och etiskt godtagbar bas kunna bedriva den typen av verksamhet under kontrollerade former. Ungdomsvård är ett svårt område med inte särskilt goda resultat där praktik och forskning behöver gå hand i hand för att en verkningfull kunskapsbildning och verksamhet skall kunna existera och utveckla bättre fungerande system för att lösa de ungas komplicerade problem med asocialitet, kriminalitet och missbruk.

Erfarenheterna hittills visar att det är långt kvar till att lyckade resultat numerärt överstiger de misslyckade. Det finns ändå vägar framåt.

FoU-arbete, participatorisk forskning, engagerad forskning, aktionsforskning, för att nämna några begrepp, är sedan länge väl kända och vetenskapligt förankrade begrepp för samtidig handling och forskning. (Det finns även exempel på samt studier i hur deltagande i "emancipatory action research" har förändrande effekter, se Hall & Hall, 1996.) Varför tog SiS inte den chansen då det gällde att öppna en ny institution för en ny grupp unga, de som dömts till påföljder enligt LSU ifrån allra första stund och byggde upp en kunskapsproducerande behandlingsinstitution?

Kanske bör eleverna engageras i forskningen genom den form av vetenskapligt arbete som benämns forskningscirklar.

Att göra detta är denna studies huvudsakliga förslag till nästa gång en ny institution skall byggas upp – oavsett målgruppen för institutionens arbete. I grunden är det inget nytt, så vitt vi vet var det så som barnbyn Skå en gång startade. Institutionen fick beröm både för sin banbrytande behandling och, inte minst, för sin forskning och utveckling. Sedan dess har metoderna förfinats och vunnit erkännande inte minst i internationella sammanhang.

Referenser

- Agyris, C. & Schön, D. A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.
- Andersson, M. & Sköldborg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andreassen, T. (2003) *Institutionsbehandling av ungdomar. Vad säger forskningen?* Stockholm: Gothia.
- Armelius, B-Å. m fl (red) (1996) *Vård av ungdomar med sociala problem – en forskningsöversikt*. Stockholm: Liber och Statens institutionsstyrelse.
- Bandura, A. (1987) *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall.
- Bang, H. (1994) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bernler, G. & Johnsson, L. (1993) *Handledning i psykosocialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bordin, E. S. (1979) *The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance*. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 16 252–260.
- Brunt, D. & Hansson, L. (2005) *Att leva med psykiska funktionshinder: livssituation och effektiva vård- och stödinsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Colnerud, G. (1997) *Etiska konflikter inom tvångsvård av ungdomar*. Forskningsrapport nr 3. Stockholm: Statens institutionsstyrelse.
- Colnerud, G. (1999) *Etik och ungdomsvård*. Forskningsrapport nr 2 1999. Stockholm: Statens institutionsstyrelse.
- Daleflod, B. (1996) Är det möjligt att rehabilitera kriminella ungdomar? I Armelius, B-Å. m fl (red). *Vård av ungdomar med sociala problem – en forskningsöversikt*. Stockholm: Liber och Statens institutionsstyrelse.
- Eliasson, R. (1990) *Den värderande blicken. Om utvärdering i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Elsass, P. & Vinter, M. (1997) *Psykopedagogiska metoder i arbetet med schizofrena*. I Mørch, M., Rosenberg, N. K. & Elsass, P. (red) *Kognitiva behandlingsformer*. Borås: Natur och Kultur.
- Eriksson, L. & Markström, A-M. (2000) *Den svårfångade socialpedagogiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Fog, E. (1998) *VIKEN – en miljöpedagogisk läromiljö*. Vänersborg; Hälsohögskolan Väst.
- Fridell, M. (1996) *Institutionella behandlingsformer vid missbruk: organisation, ideologi och resultat*. Stockholm: Natur och kultur.
- Gerrevall, P. & Jenner, H. (red) (2001) *Kommunikativ pedagogik och särskilda ungdomshem*. Forskningsrapport nr 2. Stockholm: Statens institutionsstyrelse.

- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York, Aldine Publishing Company.
- Glaser, B. (1978) *Theoretical sensitivity*. San Francisco: The Sociology Press.
- Goffman, E. (1983) *Totala institutioner*. Angered: Rabén & Sjögren.
- Grunewald, K. (2000) *Psykiska handikapp – Möjligheter och rättigheter*. Stockholm: Liber Förlag.
- Johansson, G. (2005) *Påverkan eller total förändring?* Forskningsrapport nr 3. Stockholm: Statens institutionsstyrelse.
- Hall, D. & Hall, I. (1996) *Practical Social Research: Project Work in the community*. London: Macmillan.
- Hermodsson, A. & Hansson, C. (2005) *”Demokrati i det lilla?” Ungdomars delaktighet i sin behandling*. Forskningsrapport nr 2. Stockholm: Statens institutionsstyrelse.
- Hill, T. (2005) *Allians under tvång. Behandlingssamarbete mellan elever och personal på särskilda ungdomshem*. Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap.
- Holm, U. (2001) *Empati och professionellt hållningssätt*. Forskningsrapport nr 3. Stockholm: Statens institutionsstyrelse.
- Holmer, J. & Starrin, B. (1993) *Deltagarorienterad forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmqvist, R. Hill, T & Lang, A. 2005. *Ger ART bättre behandlingseffekter?* Forskningsrapport nr 1. Stockholm, Statens institutionsstyrelse
- Jeanneau, M. (2002) *Arbetsmiljö och behandlingsskultur*. Forskningsrapport nr 2. Stockholm: Statens institutionsstyrelse.
- Kjær Jensen, M. (1995) *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lardén, M. (2002) *Från brott till genombrott*. Stockholm: Gothia.
- Larsen, Ø. (1988) *Modstandens etik*. Köpenhamn: Tiderne skrifter.
- Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mørch, M., Rosenberg, N. K. & Elsass, P. (red) (1997) *Kognitiva behandlingsformer*. Borås: Natur och Kultur.
- Payne, M. (1988) *Modern social work theory*. London: Macmillan press LTD.
- Pritchard, R. D. & Karasick, B. (1973) The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126–146.
- Robson, C. (2002) *Real world research*. Oxford: Blackwell Publishing (2nd edition).
- Seikkula, J. (1998) *Öppna samtal*. Stockholm: Bokförlaget Mareld.
- Silverman, D. (2001) *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative Research*. London: Sage.

Starrin, B., Larsson, L., Dahlgren, L. & Styrborn, S. (1991) *Från upptäckt till presentation*. Lund: Studentlitteratur.

Tryon, G. S. (Ed) (2002) *Counseling based on process research: Applying what we know*. Needham: Heights, NH. Allyn & Bacon.

Övrigt

Uppdrag till institutionschefen Dnr 120-716-00.

Rapport beträffande uppbyggnaden av Klarälvsgården. Dnr 120-325-01.

SiS Etik, Statens institutionsstyrelse 2000.

Lag 2003:460 om etikprövning av forskning som avser människor.

Offentliga handlingar om Klarälvsgården, bakgrundsmaterial, inspektionsrapporter, beslut.

SiS annat tryckt material om institutioner, ART, ADAD m m.

Bilaga

Frågeguide, personalintervjuer

Mål

- Hur är Klarälvsgårdens uppdrag utformat?
- Vad är målet –
 - med verksamheten?
 - för eleverna?
- Hur är uppdraget förankrat i personalgruppen?
- Hur ska det nås?
- Vem har ansvar över att uppdraget följs?

Organisation

- Vilken erfarenhet byggdes organisationen initialt utifrån?
- På vilket sätt blev det som ni tänkt?
- Hur upplever du organisationens utformning och utveckling?

Personal

- Vad innehåller ditt arbete?
- Hur tänker du om ditt arbete?
- Vad gjorde att du sökte arbete på Klarälvsgården?
- Hur är din uppfattning om dig själv och din roll i organisationen?
- Hur upplever jag min roll i mötet med eleverna?
- Vilka instruktioner har du fått i hur du ska förhålla dig i mötet med ungdomarna?
- På vilket sätt passar du in i instruktionen?
- Hur tänker du om samhällets behov av skydd?
- Hur tänker du om det brott eleven begått?

Relationer

- Hur bygger du relationer?
- Hur förhåller du dig till eleven?
- Hur ser relationerna ut inom organisationen/på arbetsplatsen?
- Hur tänker du om begreppet makt?
- Hur påverkar maktsituationen dig i ditt arbete?
- På vilket sätt har ni pratat om detta?
- Hur ser du på tvångsvård?
- Hur har ni diskuterat balansgången mellan att respektera integritet och låta en elev upprätthålla sina rättigheter gentemot tvång och förhindrandet av ett fortsatt destruktivt beteende?

Metodik

- Vilka erfarenheter ligger till grund för vad tiden på Klarälvsgården för en elev ska innehålla?
- Vilken/vilka metoder grundar sig behandlingsarbetet på?
- Hur har ni tänkt då ni utformat metoderna?
- Hur förs metoden vidare i behandlingsarbetet?
- Hur avspeglar sig behandlingsinnehållet i vardagsarbetet?
- Vilka positiva aspekter finns?
- Vilka negativa aspekter finns?
- Hur har det inre arbetet fungerat?
- På vilket sätt förankrar ni era arbetsmetoder i arbetsgruppen?
- Vilka specifika metoder finns för att möta elever med utländsk bakgrund?
- På vilket sätt har du lärt dig känna till och förstå hur olika kulturella skillnader påverkar människors syn på samhälle och individ?
- Vilka särskilda behandlingsinsatser krävs för den målgrupp som Klarälvsgården riktar sig emot?
- På vilket sätt stärker metodiken eleven till att klara ett liv utanför Klarälvsgården?
- Vilka verktyg får eleven med sig för att vid utskrivningen klara av att leva i vardagen?
- På vilket sätt har Klarälvsgårdens personal ett helhetsperspektiv i sitt arbete?
- På vilket sätt involveras eleven i sin egen behandling?
- På vilket sätt tar du med dig kunskap från de utredningar som görs vidare i behandlingsarbetet?

Samarbetspartners

- Vilka andra verksamheter samarbetar ni med?
- Hur har det yttre arbetet varit?

Avslutning

- Vad har varit svårt i att starta helt nytt?
- Vad har varit positivt?
- Vad funderar du över?
- Finns det något du vill tillägga?

Tidigare utgivna forskningsrapporter

ISSN 1104-6155

- Nr 1 1994 Var står vi? Ackumulerad kunskap och erfarenhet inom institutionell missbrukarvård, utifrån en dialog forskare – praktiker (Vera Segraeus)
- Nr 2 1997 Ungdomar i tvångsvård. Råbyundersökning 94 (Claes Levin)
- Nr 3 1997 Etiska konflikter inom tvångsvård av ungdomar (Gunnel Colnerud)
- Nr 1 1998 LVM-vårdens kvalitet enligt socialtjänstens bedömning (Arne Gerdner)
- Nr 2 1998 Ett §12-hem för flickor. Omdefinitioner i ungdomsvården (Berit Andersson)

ISSN 1404-2576

- Nr 1 1999 Etik och ungdomsvård. En empirisk studie av anställdas etiska problem inom tvångsvård av ungdomar. Slutrapport (Gunnel Colnerud)
- Nr 2 1999 "Plötsligt får man lust att leva." En grupp narkomaners berättelser om sina självmordsförsök (Eva Johnsson, Mats Fridell)
- Nr 3 1999 Ungdomar från särskilda ungdomshem i Stockholms brottsliga nätverk (Jerzy Sarnecki)
- Nr 1 2000 Tvång och tillit. LVM-vård som kulturell ingenjörskonst (Göran Johansson)
- Nr 2 2000 När anhöriga involveras. Personalens beskrivning av anhöriga på särskilda ungdomshem (Maria Bangura Arvidsson, Malin Åkerström)
- Nr 1 2001 Vård bakom låsta dörrar. Lunden, ett LVM-hem för kvinnor (Bengt Svensson)
- Nr 2 2001 Kommunikativ pedagogik och särskilda ungdomshem (Per Gerrevall, Håkan Jenner, red)
- Nr 3 2001 Empati och professionellt förhållningssätt. Behandlarrollen i missbrukarvården (Ulla Holm)
- Nr 1 2002 Missbrukare med psykiska störningar och psykiatripatienter. Jämförelser baserade på ASI, SASB och DMT (Bengt-Åke Armelius, Kerstin Armelius, Håkan Larsson, Elisabet Sundbom)
- Nr 2 2002 Arbetsmiljö och behandlingskultur. Jämförelse mellan SiS-institutioner och andra vårdmiljöer (Madeleine Jeanneau)
- Nr 3 2002 Bete sig normalt. Ett perspektiv på den vuxna familjehemsvården (Göran Johansson)
- Nr 4 2002 "De kommer ut fräscha och fina". Om tvång och hemlöshet (Lena Yohanes, Anna Angelin, Anders Giertz, Hans Swärd)
- Nr 5 2002 Slutna ungdomsvård. Rättsliga reaktioner på de ungas brott före och efter införandet 1999 (Eckart Köhlhorn)

- Nr 1 2003 "Det är dom här jag har och inte har". LVM-vårdade narkotikamissbrukares sociala nätverk (Anette Skårner, Margareta Regné)er)
- Nr 2 2003 Ungdomarnas upplevelse av slutna ungdomsvård. En jämförelse med LVU-placeringar och fängelse (Jessica Palm)
- Nr 3 2003 Kultur Forskning Missbruk Vård. Motsägelser (Göran Johansson)
- Nr 1 2004 Lärande och kunskapsanvändning. Kompetensutveckling genom personalutbildning och arbete vid särskilda ungdomshem (Leif Nilsson)
- Nr 2 2004 Det förlorade livet eller livet som oändlig kamp. LVM-klienters livshistorier med fokus på kvinnor (Noriko Kurube)
- Nr 1 2005 Ger ART bättre behandlingseffekter? Utvärdering av metoder på tre ungdomshem (Rolf Holmqvist, Teci Hill, Annicka Lang)
- Nr 2 2005 "Demokrati i det lilla?" Ungdomars delaktighet i sin behandling (Anne Hermodsson, Cecilia Hansson)
- Nr 3 2005 Påverkan eller total förändring? Kritik av en förhållning med avstamp i ett program mot missbruk och kriminalitet (Göran Johansson)