

# **Det sociala arbetets organisering**

Studenters erfarenheter från praktiskt  
socialt arbete i organisationsteoretisk belysning

Paper från kurs  
SOPA 61

RED. CLAES LEVIN

Nr 1 • 2010  
ISSN 1650-8971



# Innehållsförteckning

<i>Claes Levin</i>	Inledning	1
<i>Madeleine Blecher</i>	Kulturell symbolisk gränsdragning – en grundsten i kulturkompetent socialt arbete	9
<i>Emanuel Franzén</i>	Stress inom organisationer	19
<i>Evelina Storm</i>	Samarbete – allt annat än enkelt	27
<i>Emilia Tuwesson</i>	Lika barn leka bäst	35
<i>Anna Sjögren</i>	Specialisering och samarbete i socialt arbete	42
<i>Emilia Niklasdotter</i>	New public management och utformandet av det sociala arbetets organisationer	50
<i>Thea Nilsson Svegard</i>	Kund, brukare eller vårdtagare? New public management i äldreomsorgen	57
<i>Helena Rülff</i>	Coaching – den nya (?) lösningen på arbetslöshet	65
<i>Björn Söderström</i>	Makten över förändringen – en kort rapport om hur människor påverkar och påverkas av organisationsförändringar	72
<i>Göran Hjertstrand</i>	Kaffe och korridorer – en litteraturstudie kring avsaknad av arbetsplatsgemenskap	80
<i>Max Elmgren</i>	Brukare – de där störiga personerna som förstör vår arbetsmiljö	88
	Bilaga: Kursplan SOPA 61	96



# Inledning

När socionomprogrammet vid Lunds Universitet reformerades år 2007 fanns det några genomgripande idéer som skulle präglade utbildningen. En idé var att utbildningen skulle vara sammanhängande och inte bestå av löst sammanfogade kurser. En annan tanke var att kunskap skulle kumuleras genom hela utbildningen. Som lärare kan vi nu följa implementeringen av denna process och se att den faktiskt fungerar precis som det var tänkt! Praktikterminen på socionomprogrammets femte termin, som omvandlats från en termin av yrkeserfarenhet till en kurs med egna lärandemål och teoretiska inslag, följs nästa termin av kursen, Det sociala arbetets organisering, där studenternas lärande utvecklas vidare. Studenterna lär sig att analysera en intressant iakttagelse från sin praktiktid med hjälp av organisationsteori och teoretiska begrepp som är relevanta för det sociala arbetets organisationer.

När socionomutbildningarna blev en del av universiteten och fick egen forskning 1985, var uppdraget klart formulerat. Socialt arbete skulle få en vetenskaplig grund att stå på. Utbildningen skulle inte anpassas till nuvarande institutionaliserade arbetsformer inom socialtjänst och sjukvård eller utgöra någon spegelbild av dominerande arbets- och organisationsformer, utan bygga på den kunskap som forskning inom ämnet genererat. Under de 25 år som socialt arbete existerat som forskningsdisciplin har stora framsteg gjorts inom flera olika områden. Vi kan nämna kunskaper om hur sociala problem definieras och konstrueras, utveckling av olika bedömningsinstrument, kritisk forskning om missförhållanden inom olika sociala åtgärdssystem för barn, psykiskt sjuka, äldre, hemlösa och fattiga, och utveckling av nya evidensbaserade interventionsmodeller inom den sociala barnavården. Forskningen har också haft ett innovativt och samhällsförändrande anslag. Vid Socialhögskolan i Lund pågår exempelvis projekt som handlar om ”brukarmedverkan” i utbildningen och projekt som syftar till att förändra organiseringen av stödet till hemlösa i Sverige.

## Det sociala arbetets organisering

Ett av de viktigaste forskningsområdena inom socialt arbete handlar om det sociala arbetets organisering och organiseringens konsekvenser för utsatta och maktlösa människor. Människobehandlande organisationer (Human service organizations) skiljer sig på många sätt från andra organisationer i samhället och kräver därför också andra begrepp och teorier för att vi ska förstå hur de fungerar och vilka effekter de får. Hur samhället och dess olika enheter organiserar det sociala arbetet har oerhörd betydelse för de individer

som identifieras som mottagare av dessa insatser. Och det har betydelse för alla de individer som arbetar med socialt arbete.<sup>1</sup>

Kursen *Det sociala arbetets organisering* (med kurskoden SOPA61) möter studenterna på Socionomprogrammets sjätte termin. Studenterna har terminen innan genomfört sin handledda studiepraktik (med kursbenämningen SOPA53 Socionompraktik). I den kursen får de inledningsvis ta del av teoretiska perspektiv på professionsbegreppet och socionomers roller, handlingsutrymme och ledarskap i olika människobehandlande organisationer.

Därefter består studierna av handledd praktik med syftet att träna och utveckla förmågan att bedriva praktiskt socialt arbete. Inom ramen för kursen ingår reflektioner över praktikplatsens organisering och arbetsmetoder, värderingar och attityder inom organisationen, etiska dilemman samt målgruppens situation och erfarenheter.

Under kursen *Det sociala arbetets organisering* ska studenterna analysera ett fenomen de observerat i mötet med det sociala arbetets praktik utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv. Konkret producerar de en skriftlig rapport (kurspaper) om 6-7 sidor, där de utifrån teoretisk kunskap om människobehandlande organisationer genomför en självständig analys av en verksamhet där socialt arbete bedrivs. För att betona betydelsen av forskning ställs krav om att studenterna vid sidan av kurslitteraturen endast får använda vetenskapliga texter av hög kvalitet. En poäng är naturligtvis att studenterna lär sig att hitta och identifiera sådana texter.

Klarar studenterna detta? Det visar sig då att de med stor nyfikenhet och kunskap kastar sig över utmaningen att teoretiskt förstå de organisatoriskt betingade svårigheter och märkligheter som de möter under sin praktiktermin. De farhågor vi kanske hade inledningsvis om hur de skulle klara uppgiften att med hjälp av doktorsavhandlingar och engelskspråkiga vetenskapliga artiklar gripa sig an ett eget formulerat problem har kommit på skam. Tvärtom möter vi termin efter termin kommentarer som varför är det först nu som utbildningen anförtror studenterna en kvalificerad teoretisk utmaning? Många av studenternas kurspaper håller en hög kvalitet – och det sammantagna lärandet inom gruppen är betydande. Att läsa artiklar på engelska tycks snarast sporra studenterna, som i flera fall läser betydligt flera engelska artiklar än vad kursen kräver!

Problem att studera identifieras med hjälp av handledning från lärare som har egen erfarenhet av socialt arbete och som forskar inom ämnet. Själva utformningen av kursen gör att studenterna inte enbart gör en egen resa. I seminarieform tar de del av de andra studenternas erfarenheter och tolkningsförslag i teoretiska termer. En del har svårt att avgränsa sig till ett problem och ett perspektiv, men är snabbt igång att tänka kring hur de kanske kan

---

<sup>1</sup> Hasenfeld, Y. (ed.) (1992) *Human services as complex organizations*. Newbury Park: Sage.  
Lundström, T. & Sunesson, S. (2006) Socialt arbete utförs i organisationer. I Anna Meeuwisse m.fl. *Socialt arbete. En grundbok*. Stockholm: Natur och Kultur.

utveckla sina frågor och perspektiv i uppsatskursen som följer senare under terminen. Därmed har de både lärt sig att söka vetenskaplig litteratur via sökmotorer på nätet, skriva och sammanfatta en teoretisk analys på några sidor med korrekta referenser och litteraturlistor, och att koncentrerat arbeta med en avgränsad analys baserad på deras egna empiriska erfarenheter. Kursvärderingarna är genomgående mycket positiva. I den skriftliga kursvärderingen våren 2010 angav 97 procent att kursen som helhet varit bra eller mycket bra. Det som lyfts fram som positivt är att kursen ställer krav, att de studerande får individuella skriftliga omdömen på sina kurspaper och att handledningen erbjuder möjligheter till utveckling av förmågan att analysera och skriva.

Dessa kunskaper tar studenterna sedan med sig i arbetet med C-uppsatsen, och de är också mycket användbara på olika sätt under resten av utbildningen. På vilket sätt de kan använda kunskaperna i sitt framtida arbete vet vi ännu ingenting om. Men den som en gång lärt sig att se och att teoretiskt analysera sina iakttagelser kan svårligen göra sig av med den kunskapen.

En krydda som vi gärna vill nämna i detta sammanhang är det spännande mötet som sker mellan studenter som varit utomlands under sin praktik och dem som praktiserat i Sverige. Likheter och skillnader i det sociala arbetets villkor och organisering i ett globalt perspektiv ger både lärare och studenter tankemässig svindel och betydligt breddad och fördjupad kunskap.

Ett syfte med denna skrift är att ge lärare inom socionomprogrammet vid Socialhögskolan i Lund en inblick i vilka kunskaper studenterna får och visar på kursen *Det sociala arbetets organisering*. Därmed kan lärare på tidigare och senare kurser förhålla sig till det som kommer före och det som kan utvecklas vidare i senare kurser i programmet. Ett andra syfte är att bidra till utvärderingen av det nya socionomprogrammet, som nu är fullt genomfört, och därför kan utvärderas och förbättras. Ett tredje syfte är att lämna ett bidrag till diskussionen och erfarenhetsutbytet mellan olika socionomutbildningar i Sverige. Ett fjärde syfte är rent internt: ett pedagogiskt material för kursen. Vad utmärker en bra problemformulering? Vad menas med en forskningsfråga? Hur analyserar man ett problem med hjälp av teori? Hur hittar man rätt i sitt vetenskapliga skrivande? De kurspaper som ingår i den här antologin är inte utvalda som perfekta exempel, men de innehåller många bra svar på dessa frågor och kan därför användas i undervisningen. Kursens studenter bidrar därmed till utvecklandet av kursens pedagogiska verktyg.

## Om antologin

De kurspaper som ingår i antologin är från vårterminen 2010 och har valts ut av handledare för de olika grupperna som intressanta, teoretiskt utvecklade eller originella och spännande av andra skäl. Håkan Jönson, som är kursföreståndare för *Det sociala arbetets organisering*, har kommenterat inledning-

en och utifrån det övergripande ansvaret för kursen godkänt urvalet av kurspaper.

Samtliga författare har fått frågan om de vill medverka i en studentantologi med sitt kurspaper och ombetts att dels bedöma om beskrivningen är anonym nog, dels att se över eventuellt kvarstående språkliga brister de själva upptäckt eller som examinator påtalat.

Därefter har jag som redaktör ytterligare korrekturläst och gjort materialet enhetligt i sin utformning.

## Teman och analysområden

Ta nu del av några av de spännande kurspaper som producerats av studenter under kursen – utvalda för att spegla just processen iakttagelse, förundran, analys – och förklaring eller förståelse i teoretiska termer.

De kurspaper som presenteras tar upp några av de teman som studenterna varje termin fascinerar av: samarbete och samarbetsvårigheter inom och mellan organisationer, omorganiseringar med oklara syften och effekter, specialiseringsprocesser inom socialtjänsten och deras orsaker och effekter, och multidisciplinära team som lösning och problem. I dessa kurspaper möter vi studenter som analyserar frågor av samma typ som forskningen i socialt arbete finner aktuella. När det gäller forskning kring socialtjänsten som organisation gjorde Staffan Johansson 2005 en översikt över vilka som forskar om socialtjänsten, vilka delar av socialtjänsten och vilka frågor som tas upp.<sup>2</sup> Han finner att äldre- och handikappomsorg är det klart största forskningsområdet, medan individ- och familjeomsorgen och ideella organisationer är mindre beforskade. Det näst största området gäller övergripande organisationsfrågor. Det forskarna är intresserade av har större spridning och kan gälla t ex organisationsstruktur och effekter, arbetsvillkor, organisationsreformer och omorganisering, kunskapsutveckling, ledarskap, samverkan och genusfrågor.

Vi har ännu inte gjort någon sammanställning över teman och frågor som tas upp i kursen, men återkommande teman varje termin är t ex samverkansfrågor av olika slag. Ett vanligt tema är rollkonflikter i tvärprofessionella team, tidskrävande samordningsmöten med oklara syften och samverkansproblem mellan olika delar av en organisation. Andra teman kan gälla olika aspekter av ledarskap och mellanchefens roll, arbetets organisering (specialisering eller integrering?), genusaspekter av arbetet, kuratorers olika roller och ibland otydliga organisatoriska tillhörighet, konflikter i personalgrupper och olika symboliska inslag i arbetet. Ett exempel på det senare lyftes fram i ett kurspaper (som inte är med i antologin) som handlade om evidensbaserade me-

---

<sup>2</sup> Johansson, S. (2005) Socialtjänstens organisation som forskningsobjekt. *Socialvetenskaplig tidskrift*, nr 2-3, s.108-124.



toder som ”snuttefilt” och flaggviftande symbol för ett professionellt handlande som i praktiken inte utfördes i någon större utsträckning inom organisationen. Till detta kommer ett stort antal kurspaper som producerats av studenter som gjort sin praktik utomlands. Här uppstår ofta riktigt intressanta observationer och teoretiska analyser, som ofta ger åtminstone mig som handledare nya teoretiska insikter.

## Författarna och deras texter

I denna antologi möter ni exempel på de flesta av de uppräknade temana. I första delen möter ni Madeleine Blecher, Emanuel Franzén och Evelina Storm som alla har gjort sin praktik utomlands. De har varit i England, Sydafrika och Sydamerika, och hämtat sina undersökningsfrågor från s.k. NGOs och området internationellt socialt arbete och frivilligorganisering.

*Madeleine Blecher* inleder antologin med en undran över begrepp som gemenskap och samhörighet och ”kulturkompetent socialt arbete”. Hon har studerat arbetet i en NGO som delade kulturella och religiösa värderingar med den grupp som de arbetade med. Vad händer när både socialarbetare och ”klienter” delar en specifik kulturell gemenskap? Uppsatsens frågeställning leder vidare till frågor av typen: Vad händer när problemet inte längre formuleras som den enskilde individens avvikelse eller problem i förhållande till samhället? Vad händer när klienterna ses som delar av en social grupp och en gemenskap som dessutom inkluderar socialarbetarna själva? Var går då gränserna mellan vi och de andra? Och vilka etiska konflikter kan uppstå när arbetet organiseras på detta sätt? Skulle det sociala arbetet i Sverige kunna organiseras enligt liknande modeller?

*Emanuel Franzén* ställs inför förbryllande processer i en organisation som arbetar på biståndsbasis med stöd till barn i områden där HIV/Aids och missbruk utgör de stora problemen. Allvaret i och omfattningen av de sociala problemen var stora. Det han fann var att personalen tycktes maska, att fall lades på hög och extra raster var legio. Hur kan människor med gott samvete maska och ta extra raster när högarna av obehandlade fall växer sig allt större i organisationen? Beror det på låg arbetsmoral eller finns det andra förklaringar? En sådan spontan undran får genom empiriska exempel och teoretiska begrepp förklaringar som lyfter frågan och ökar vår förståelse.

*Evelina Storm* behandlar frågor om hinder och möjligheter för samarbete mellan människobehandlande organisationer, här i form av en frivilligorganisation och de kommunala skolorna i ett sydamerikanskt land. Centrala begrepp för att förstå de problem som uppstod visade sig gälla ojämn maktbalans och skillnader i lagstöd, men också komplexitet och svårigheter som bottnade i helt olika föreställningar, synsätt, yrkesspråk och organisationskultur. Så frågan är hur organisationerna ska kunna komma förbi dessa samarbets hinder och hålla kvar fokus på en lätt undanlidande ”målgrupp”.

Samarbete står också i fokus för *Emilia Tuve*ssons arbete. Det hon observerade var samarbetsproblem som eskalerat till dagliga konflikter. Med utgångspunkt i detta diskuterar Tuveesson fenomenet "samarbetsvårigheter" med hjälp två organisationsteoretiska perspektiv. Med ett strukturellt perspektiv, där organisationer enkelt uttryckt liknas vid maskiner, utgör olikheter i synsätt och konflikter mellan aktörer krångel i maskineriet, kuggjul som sitter fel, glapp och felkonstruktioner. Med ett politiskt perspektiv kan konflikter mellan aktörer ses som en naturlig del av själva organiseringen. Organisationer är arenor där aktörer förhandlar utifrån sina olika intressen. Den intressanta fråga som jämförelsen mellan perspektiv väcker handlar om när det är rätt att försöka strukturera bort konflikter och söka den gemensamma värdegrunden (smörja maskinen och skruva åt de lösa skruvarna) och när det är rätt att erkänna legitimiteten hos olika parter anspråk och inleda förhandlingar.

I *Anna Sjögrens* paper problematiseras och kritiserats antagandet om expertkunskap som specialiseringsgrund, och hela specialiseringsprojektet inom socialtjänsten. Hon fann en långt driven specialisering och omfattande svårigheter för alla dessa delgrupper att samarbeta. Hon konstaterar med hjälp av centrala artiklar av svenska forskare i socialt arbete att specialisering, helt oreglerat, blivit det vanligaste sättet att organisera socialtjänsten. Klienterna riskerar att få både fyra och fem handläggare i olika delar av organisationen. Om det dessutom finns olika uppfattningar om hur arbetet ska bedrivas, olika uppfattning om vem som bedriver "det viktigaste arbetet", och dålig stämning uppstår mellan arbetsgrupperna så får det naturligtvis negativa effekter för klienterna. Motiven bakom specialiseringen sägs vara att klienterna vill ha socialarbetare som är experter inom sitt område. Anna Sjögren frågar sig därför om specialisering verkligen är så bra för klienterna, och dristar sig också att undra om vi verkligen är de experter vi tror vi är?

Specialisering istället för den integrering som lagstiftningen utgår från är effekter av kommunal politisk påverkan på det sociala arbetets organisering. "New public management" är en annan sådan organiseringsmodell som fått stor spridning inom socialtjänsten – främst kanske inom äldreomsorgen. Dessa modeller och spridningsprocesser presenteras i några centrala artiklar i kurslitteraturen<sup>3</sup> och står också i fokus för två paper: Emilia Niklasdotters paper: "New Public management och det sociala arbetets organisationer" och Thea Nilsson Svegarads "Kund, brukare eller vårdtagare? New public management i äldreomsorgen".

*Emilia Niklasdotter* gör en teoretisk analys av hur NPM som ideologi och diskurs påverkar utformningen av det sociala arbetets organisationer. Främst

---

<sup>3</sup> Blomberg, S. (2008) The specialisation of needs assessment in Swedish municipal care for older people: the diffusion of a new organizational model. *European Journal of Social Work*, vol. 11, No. 4, 415-429.

Berg, E., Barry, J. & Chandler, J. (2007) New public management and social work in Sweden and England. Challenges and opportunities for staff in predominantly female organizations. *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 28, No.3/4, pp 114-128.

ser hon problemet med att diskursen utövar en makt över socialarbetares sätt att se, tänka och handla; en internalisering av ett synsätt i den kognitiva pelare som organisationsforskaren Richard Scott menar bygger under sociala institutioner som t ex socialtjänsten.<sup>4</sup>

*Thea Nilsson Svegard* tar hjälp av Mats Alvessons ”Tomhetens triumf”, en av böckerna i kurslitteraturen, och nyinstitutionell teori, för att få teoretiska begrepp som kan fånga de fenomen hon upplevde under sin praktik. Kundbegreppet har fått allt större spridning på bekostnad av begrepp som brukare och vårdtagare. Hur kan vi förklara det och på vilket sätt kan det tänkas påverka mottagarna av hemtjänstens service? Hon gör en kritisk diskussion kring innebörden av dessa begrepp och om likheter och skillnader mellan det engelska begreppet ”service user” och det svenska ”brukare”. Begreppet ”kund” är nära förknippat med begrepp som rättssäkerhet och valfrihet. Att människor beskrivs som kunder inom en sektor som äldreomsorgen där det mest handlar om att ta det som erbjuds eller bli utan framstår som svårbegripligt.

Andra symboliska (?) förändringar med vind i seglen är införandet av s.k. coacher inom arbetsmarknadspolitiken och inom det kommunala försörjningsstödet. *Helena Rülff* noterade detta under sin praktik inom en kommunal verksamhet med syfte att göra arbetslösa mer redo att på egen hand söka och finna arbete. Alla klienter som blev inskrivna i verksamheten tilldelades en personlig coach som skulle stödja personen till ett arbete genom motivationsarbete. Alla klienter var samtidigt inskrivna på arbetsförmedlingen där de också tilldelades en coach. Om de ville kunde de ersätta denna coach med en coach inom ett privat företag som samverkade med Arbetsförmedlingen. Det som intresserar Helena Rülff är inte den eventuella effektiviteten i detta nya universalredskap utan hur den här typen av fenomen kan sprida sig så snabbt och om dessa förändringar innebär något verkligt nytt eller enbart är nytt vin i gamla läglar. Att erbjuda och i vissa fall tvinga människor att delta i coaching framstår enligt Rülff som mindre legitimt om det inte finns forskningsunderlag som visar på dess effekter. Så frågan är om begrepp som coaching och evidensbaserat arbete, ska ses som symboliska ”snuttefilter” och fanviftande för organisationerna - eller om de faktiskt innebär en hjälp för människor i svårigheter. Rülff ser gärna att de arbetsmetoder som införs faktiskt undersöks och, om de inte ger resultat, att resultaten inte sopas under mattan.

Specialisering, uppdelningen i organisationen mellan beställare och utförare och införande av coacher är exempel på idéspridning och de inom socialtjänsten så vanliga omorganiseringarna. *Björn Söderström* mötte på sin praktik en utbredd trötthet och mättnad på omorganiseringar som uttrycktes i suckar och himlande med ögonen: ”ännu en omorganisation”! Han undrade därför hur organisationens medarbetare påverkas av – och i sin tur kan på-

---

<sup>4</sup> Scott, W.R. (1995) *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.

verka en organisatorisk förändring . Han utgår från ett human resource-perspektiv och diskuterar dilemmat med den politiskt styrda, byråkratiskt strukturerade organisationen och mötet med varje unik klient som kräver ett respektfullt och personligt möte. Han diskuterar också den makt medarbetarna har i organiseringsprocessen och vikten av förtroende mellan ledning och medarbetare. Men om vi vet allt detta – varför är det så attraktivt att omorganisera och varför misslyckas så många omorganiseringar? De kostar ju tid, resurser och är jobbiga för alla inblandade. I värsta fall innebär självupptagenheten att organisationen helt glömmet bort brukarna och klienterna – ibland kanske förbättringar faktiskt åstadkoms. Men i huvudsak tycks förändringarna ske av helt andra skäl.

Avslutningsvis ska ni få ta del av två mycket intressanta papper. Först en rolig och problematiserande analys av förhållandet mellan organiserade kaffepauser och upplevelsen av arbetsplatsgemenskap av *Göran Hjertstrand*. Därefter en upprörande studie av arbetsplatskultur i dess sämsta betydelse vid ett gruppboende för psykiskt sjuka människor. Hur upplever man som praktikant eller, i detta fall vikarie, mötet med en arbetsplats där personalen rutinmässigt kränker de boende; människor som är psykiskt sjuka, i permanent underläge och i vanmakt? I pappret får vi en analys av de organisatoriska förutsättningarna för en sådan praktik med några obehagliga exempel på makt och vanmakt.

När ni läst pappret av *Max Elmgren*: ”Brukare, de där störiga personerna som förstör vår arbetsmiljö”, och upprörts över sakernas tillstånd, kanske ni undrar: vad hände sedan? Jo, Max agerade ”whistleblower” och anmälde missförhållandena till chefen för verksamheten – muntligt och skriftligt. Nu något år senare har han tagit reda på vad som hänt och verksamheten är idag förändrad till det bättre.

Teoretiskt välutbildade socionomer med reflekterad praktisk erfarenhet och med personligt mod att ifrågasätta brister, utveckla verksamheter och att våga utmana invanda handlingsmönster är vad vi vill utbilda vid Socialhögskolan i Lund. Om vi dömer efter vad de skriver i sina kurspapper från denna kurs finns det gott hopp!

Lund 30 mars 2010

Claes Levin

# Kulturell symbolisk gränsdragning

En grundsten i ett kulturkompetent socialt arbete

MADELEINE BLECHER

## Observerat fenomen - ett team med anda, själ och delad kultur

Det var märkbart från början, jag kände det så fort jag gick igenom entrédörren den där första nervösa praktikdagen – känslan av gemenskap och samhörighet. Redan andra dagen när jag tog bussen till det engelska barn- och familjecentra som jag skulle spendera mina fyra praktikmånader på kände jag mig vid riktigt gott mod. Jag som annars brukar ha svårt för att känna mig bekväm när jag kommer som ny in i en grupp bestående av främmande människor. I fyra månader, fem dagar i veckan, gick jag in genom entrédörren och såg fram emot att få vara en del av ett arbetsteam med stark gemenskap och som bestod av individer som delade samma kultur och tro - både med varandra och till viss grad med serviceanvändarna.

Det som var unikt med min praktikplats, och det som utgjorde grunden i den gemenskap som var så tydlig, var att samtliga inom teamet hade en känslomässigt förstående relation till varandra, till det sociala arbete som bedrevs och till den målgrupp som detta arbete riktade sig mot. Organisationskulturen hade en egen ständigt närvarande själ och denna var starkt förankrad i de anställdas kulturella identitet. Denna symbios tillsammans med de anställdas respektive yrkeskompetens utgjorde en viktig grund för det professionella kulturkompetenta sociala arbete som bedrevs. Det som kunde leda till problem var dock när de professionella etiska koderna och de organisatoriska riktlinjerna (både uppifrån i organisationen och från samhället i stort) kolliderade med organisationskulturen, teamets kulturella värderingar och den religiösa etiken. I det sociala arbetets praktik sätter nämligen den kulturella och religiösa etiken och värderingarna sina spår i det arbete som utövas (Bubis, 2009). Samtliga socialarbetare måste dock vara registrerade hos General Social Care Council och är därmed förpliktigade att alltid följa det sociala arbetets yrkeskoder och rätta sig efter den engelska lagstiftningen.

## Problemformulering och syfte

Det fenomen som jag har observerat är hur gemenskap och samhörighet inom ett arbetsteam i en judisk människobehandlande organisation skapades genom den delade kulturen inom organisationen, de gemensamma religiösa värderingarna och till viss del de anställdas etiska grundantagande. Gemenskapen och samhörigheten skapade en form av symbolisk gränsdragning och hade stor inverkan på det kulturkompetenta sociala arbete som bedrevs. Samtidigt följdes och bevarades inom organisationen de krav som samhället i stort ställer på allt socialt arbete och dess utövare, även om dessa ibland kolliderar med de kulturella värderingarna och kan skapa etiska dilemman.

Syftet med denna text är att främst ur ett symboliskt perspektiv och med utgångspunkt från ett team i en judisk human service organisation analysera en gemensam kulturell symbolisk gränsdragning och dess betydelse för organisationskulturen, samt hur detta är en viktig del i ett kulturkompetent socialt arbete.

## Metod och tillvägagångssätt

Texten har jag delat upp i olika rubriker vilka tar upp centrala aspekter kring det analyserade fenomenet och den avslutas med en sammanfattande analys. Eftersom socialt arbete med kulturella minoriteter alltid kräver att en socialarbetare växlar mellan professionella perspektiv och ett perspektiv från serviceanvändarnas kontext, kommer även denna text att växla mellan organisationsteoretiska analyser och kulturella aspekter av dessa analyser. Jag har valt att fokusera främst på det symboliska perspektivets förklaringsmodeller.

Den vetenskapliga empiri som jag använt mig av i denna uppgift har jag främst hämtat från amerikansk forskning från det fält som brukar kallas för Jewish Communal Service. Då jag iakttog fenomenet var det utifrån ett brittiskt kontext, men det finns mycket mer skrivet om judiska organisationer inom amerikansk forskning då den judiska befolkningen är mycket större och mer organisatoriskt positionerat i USA än i England.

Det var inte helt enkelt att hitta en teoretisk infallsvinkel som belyser det fenomen jag valt att utforska. Genom sökningar med ord som bland annat *Jewish communal service*, *culturally sensitive social work* etc. på ELIN@Lund (elektronisk biblioteksresurs inom Lunds universitet) fick jag fram intressanta artiklar utifrån vilka jag kunde hitta teoretiska ingångar, avgränsa mitt utforskningsområde och utöka min kunskap inom området. Många av dessa artiklar kom från tidskriften *Journal of Jewish Communal Service* så jag gick in på [Ulrich's International Periodicals Directory](#), vilket är en söktjänst på Internet där man kan ta reda på om en viss tidsskrift uppfyller kriterierna för att klassas som vetenskaplig, och konstaterade att denna tidsskrift uppfyllde de vetenskapliga kriterierna. Mitt val av avhandling - Johan Åbergs avhandling *Det föreställda ghetton. Ultraortodox gränsdragning och identitetskonstruktion i*

*The Jewish Observer 1983-2002* - beror på relevansen i förhållande till mitt syfte och dess teoretiska kopplingar till det symboliska perspektivet.

## Organisationskultur, kulturell identitet, symbolisk gränsdragning och kulturkompetent socialt arbete

Bolman och Deal (2003) beskriver organisationskultur som en arbetsgrupps mönster av grundläggande värderingar om inre ordning och yttre anpassning. I denna inre ordning finns sammanvävda mönster av åsikter, värderingar, praxis och artefakter som får medlemmar att förstå vem de är i organisationen och hur de utför sina uppgifter (Bolman & Deal, 2003). Grundläggande inom en organisationskultur är alltså olika former av symboler som till exempel kan vara klädsel och attribut, berättelser och sagor, ritualer och ceremonier, humor och lek. Inom judiska organisationer har dessa symboler och sammanvävda mönster i regel stark anknytning till judisk kultur och religion. På det centra som min socionompraktik ägde rum fanns till exempel en klädkod som uppmanade alla att klä sig efter de lagar som religionen förespråkar; de berättelser och sagor som användes inom organisationens verksamhet hade sina rötter i judiska texter; ritualer och ceremonier på arbetsplatsen hade oftast anknytning till religiösa ritualer och ceremonier. Detta i sin tur var något som både anställda och serviceanvändare kunde relatera till även på ett personligt plan.

Begreppet kulturell identitet fungerar som en övergripande beteckning på de olika sätt som människor definierar och positionerar sig själva utifrån föreställningar om kultur och kulturella skillnader och inkluderar olika former av religiös, etnisk och nationell identitet (Åberg, 2003). Kulturell gemensam identitet inom en grupp skapas genom att gruppmedlemmarna delar samma kulturella värderingar och någorlunda samma identitetskänsla, vilket i sin tur skapar en form av mall över gruppens positionering. En viktig förutsättning för att en gemensam kulturell identitet ska kunna uppstå och upprätthållas inom en grupp är att uteslutning och upprättande av gränser gentemot andra äger rum (Åberg, 2003). Detta är en form av symbolisk gränsdragning.

Symbolisk gränsdragning går att finna inom, och runt om, en organisation eller ett team inom en organisation. Den gemensamma kulturella identiteten stärker denna gränsdragning. Då symboler av olika slag skapar en gräns mellan en grupp och den yttre omgivningen stärks gemenskapen ytterligare. Den symboliska gränsdragningen bidrog i det fenomen som jag fokuserar på i denna text till den starka sammanhållningen och gemenskaps känslan och till ett ”vi och de andra”-tänk. På min praktikplats märkte jag tydligt att organisationskulturen var nära sammanknuten med de anställdas kulturella identitet. Detta har sin förklaring i att de symboler och sammanvävda mönster som var en del av organisationskulturen även, som jag beskrivet ovan, hade en stark anknytning till judisk kultur och religion och därmed de anställdas kulturella identitet. En inre och en yttre symbolisk gräns går även att urskilja

kring det team som jag var en del av under praktiken. Den inre gränsen innefattade bara själva teamet och inom dessa ramar fanns även en yrkes- och professionsrelaterad gränsdragning som skapats av yrkeskoder och de mål och organisatoriska förpliktelser som varje team-medlem skulle rätta sig efter. Den yttre gränsen sträckte sig till andra team på centrat som bestod av andra yrkesprofessioner men vars medlemmar delade samma kulturella och religiösa värderingar. Den yttre gränsdragningen sträckte sig även till serviceanvändarna - dvs. över hela det ortodoxa samhälle som verksamheten ägde rum inom – vilka också bar på samma kulturella och religiösa värderingar oavsett de sociala svårigheter de stod inför. Att serviceanvändarna befann sig inom gränsdragningen (på ”vi”-sidan) påverkade det kulturkompetenta sociala arbetet som bedrevs.

Med kulturkompetent socialt arbete menar jag att den support och det stöd som ges utgår från serviceanvändarnas kontext och att socialarbetaren med genuin förståelse kan möta de behov och sociala problem som en kulturell minoritetsgrupp kan tänkas ha. Inom judendom talar man ofta om ett kollektivt minne i vilket den judiska historien speglas. Detta kollektiva minne stärker den judiska kulturella identiteten då det knyter samman historien med nutiden och bidrar till en känslomässig, symbolisk dimension i den judiska sammanhållningen. Den gemenskap som skapas sträcker sig alltså över tid och rum och skapar en judisk samhörighet som knyts till gemensamma kulturella symboler och värden som till exempel språk, normer och traditioner (Åberg, 2003). Staten Israels skapande och förintelsen har till exempel en central roll som sammanhållande och identitetsskapande symboler inom många judiska organisationer och samhällen. Många ortodoxa ser assimilation som en koppling till förintelsens försök till utplåning av den judiska religionen. Många av dem som mottog stöd och support från det team som jag praktiserade inom såg det som en del i assimilationsprocessen att söka social hjälp från ”andra”-sidan. Därför valde de att söka socialt stöd inom gemenskapen där de kunde vara säkra på att deras symboliska värden bevarades, med andra ord att de mottogs kulturellt kompetent av professionella som verkligen förstod och respekterade deras religiösa livsstil.

## Yrkeskoder, yrkesetik och organisatoriska mål kontra judendomens texter, värderingar och etiska regler

Rubriken ovan är egentligen lite missvisande då det mest fördelaktiga antagligen är ett dialektiskt förhållande (Reisman, 1981) mellan den etik, de koder, den praxis med mera som traditionellt socialt arbete grundar sig på och judiska tankar och praktiska traditionerna kring social omsorg. Båda delarna kompletterar med andra ord varandra och det praktiska sociala arbetet måste vara pragmatiskt och öppet för influenser från båda håll. Inom den judiska human service-sfären pågår det dock ständigt en diskussion mellan dem som menar att judiska källor, värderingar och etiska riktlinjer främst ska präglade det sociala arbete som utförs av dessa organisationer och de som menar att



de *vanliga* yrkeskoderna som alla socialarbetare måste följa ska vara i huvudfokus och att religiösa inslag skall inta en mer subtil ställning i praktiken (Bubis, 2009. Reisman, 1981). I denna text är inte mitt syfte att ställning till, eller analysera, till vilken grad judiska källor, värderingar och etik ska präglade det sociala arbetet i den typ av organisation som min iakttagelse är hämtad ifrån. Däremot anser jag att dessa komponenter är en viktig del i skapandet av team-sammanhållning och gemenskap inom organisationen och inom teamen. Detta i sin tur - i enighet med både det symboliska perspektivet och human resource perspektivet - ger mening i arbetet för de anställda och påverkar i högsta grad det kulturkompetenta praktiska sociala arbetet.

De socialarbetare som är verksamma i det team jag var en del av under praktiken måste kunna svara mot det ortodoxa samhällets behov då sociala problem uppkommer och ge adekvat kulturellt anpassad support, men samtidigt inte vända ryggen mot övriga samhällsinstitutioner och statliga riktlinjer. Det är i denna skärpunkt i det dialektiska förhållandet som det ibland kan uppkomma etiska konflikter som inte alltid är helt enkla för socialarbetaren att hantera. Det är inte heller mitt syfte att analysera dessa konflikter närmare, men jag kan konstatera att sammanhållningen och förståelsen gentemot varandra inom teamet kan vara av ovärderlig support för den enskilde teammedlemmen då dessa ibland svåra etiska beslut måste tas. Gerald B. Bubis (2009) rubrik till den artikel som jag refererat till ovan anser jag beskriver det dialektiska förhållande på ett bra sätt – ”Jewish Communal Professionals: Jugglers of Secular and Jewish Values”.

I England pågår ständigt en debatt inom socialt arbete om graden av liberalisering av det praktiska sociala arbetet. Många anser att en socialarbetare verksam i en engelsk välgörenhetsorganisation (likt den jag gjorde min praktik på) eller inom den brittiska offentliga sektorn ska inneha så pass mycket handlingsutrymme att det sociala arbetet ska kunna bedrivas i allians med serviceanvändare och organisationens mål och vision (Beresford & Croft, 2004). Det brittiska samhället är mångkulturellt vilket även i stor utsträckning speglas i det sociala arbetet. Beresford och Croft (2004) analyserar i en artikel i *British Journal of Social Work* hur det föränderliga globala samhället bidragit till att det sociala arbetet går mot en mer liberal position och hur socialarbetare uppmuntras att inkludera egna värderingar i sin socialarbetarroll. Detta innebär att religion och kultur blir mer och mer erkänt som betydande faktorer i arbetet och har lett till att engelska organisationer kan erbjuda kulturkompetent socialt arbete till sina serviceanvändare mer uttalat idag. Socialarbetare bör alltid ta hänsyn till serviceanvändarnas religiösa värderingar - genom att kanske dra nytta av att de själva bär på samma värderingar - och använda sig av både religionens etiska värderingar och det sociala arbetets etiska värderingar när de handskas med sociala problem (Streets, 2009). De svårigheter som jag uppmärksammade med det dialektiska förhållandet är ej unikt för judiska organisationer utan går även att finna inom andra organisationer och myndigheter som arbetar med kulturella minorite-

ter. Det är med andra ord inte ett unikt organisatoriskt problem för den organisation som jag gjorde praktik på och analyserar i denna text.

## Viktiga komponenter i en judisk människobehandlande organisation - etos, tradition och historia

Med judiskt etos inom en människobehandlande organisation menar jag att en extra dimension läggs på den övergripande organisationens vision och mål så att dessa inte bara syftar till att de olika delarna ska ge bra support, stöd och service utan även att judisk etik, värdegrund och tradition till viss mån uttalat ska finnas med i verksamheten och bidra med symboliska värden. Sabbaten ska respekteras genom att all verksamhet som inte är akut och absolut nödvändig håller stängt; judiska högtider ska uppmärksammas inom organisationen; kosher matlagor ska gälla i byggnader, samt att eventuella team som arbetar med den mest ortodoxa gruppen måste klä sig *tzeniut* (religiöst anständigt). Detta både som en del av den kulturanpassade verksamheten för serviceanvändarna, men även för att anställda ska känna personlig anknytning och samhörighet med organisationen. I en organisation, eller inom ett team, med ett uttalat judiskt etos brukar de flesta verksamma själva vara judiska och den sociala och kulturella identiteten som bärs upp överensstämmer, precis som jag redan konstaterat, med organisationskulturen. Detta bidrar till att den dualistiska kompetens som krävs för ett kulturkompetent socialt arbete finns att tillgå. Samtliga professionellt verksamma inom dessa organisationer, som till exempel de socionomer som arbetade inom det team jag gjorde praktik, skall dessutom till fullo följa de yrkeskoder som deras profession kräver. Reisman (1981) listar i en artikel i *Journal of Jewish Communal Service* särskilda värden som brukar ställas på professionella inom dessa organisationer vid sidan av de obligatoriska yrkeskoderna och som han anser är viktiga för det specifika arbetet som bedrivs här. Till dessa värden hör förmågan att kunna identifiera sig med målgruppen och deras historia för att kunna förmedla vägledning och mening; att vara lojal med den judiska identiteten för att kunna stärka samhörigheten, samt att besitta en viss personlig hängivelse till judisk tro.

Rabbi David Ellenson (2006) ställer sig frågan vad som är så utmärkande för dagens judiska organisationer i en artikel från tidskriften *Journal of Jewish Communal Service* och konstaterar att judiska institutioner alltid, oavsett om deras service är öppen för alla eller bara för den judiska befolkningen, till en viss utsträckning vilar på centrala judiska tankar såsom universalism och att göra gott för sina medmänniskor. Gerald B. Bubis (2009) konstaterar i en senare artikel från samma tidskrift att de judiska komponenterna framträder olika beroende på organisationens syfte. En organisation som är utformad att fungera som sociala myndigheter och inriktar sig på att ge support till familjer och individer förlitar sig mindre på judiska texter som stöd i det sociala arbetet än organisationer som riktar sig mot att bevara ett judiskt kollektiv och sammanhållning som t.ex. utbildningsinstitutioner. Oavsett organisatio-

nens syfte kan Reismans (1981) värden på de verksamma inom organisationerna ses som grundläggande komponenter för verksamheten.

## Utifrån ett Human Resource-perspektiv

Liksom organisationen är i behov av människans kompetens och energi är människan i behov av organisationen för att kunna tillfredsställa sina behov (Bolman & Deal, 2005) i enighet med den behovshierarki som Maslow tar fram i sin behovspyramid. Om mitt fenomen betraktas från ett human resource perspektiv kan den gemenskap som fanns inom teamet utgöra grunden till att team-medlemmarna också har en känslomässig relation till sitt arbete och att de upplever en tillfredställelse av sina sociala behov genom att komma till arbetsplatsen och få träffa kolleger (och serviceanvändare) med liknande värderingar och kulturella/religiösa vanor som dem. Dessutom får det sociala arbete som de bedriver en personlig mening och innebörd då de i sin yrkesroll även har utrymme att förmedla och använda sig av de religiösa och kulturella värderingar som de själva förespråkar.

## Sammanfattande analys

Den gemenskap och samhörighet inom arbetsteamet - samt mellan de olika arbetsteamerna på centrat och även till viss grad till målgruppen - som jag observerade under min praktik grundade sig i att de anställdas egna kulturella identiteter, och dithörande värderingar, bidrog till att forma organisationskulturen. Detta i sin tur skapade en symbolisk gränsdragning och satte sin prägel på det kulturkompetenta sociala arbetet genom att en stor förståelse för serviceanvändarnas kontext kunde upprätthållas.

Händelser i den judiska historien så som förföljelse, förintelsen, utropandet av staten Israel med mera har skapat en stark judisk identitet som influerar både det judiska samhällslivet och dess människobehandlande organisationer och andra institutioner. Men judiska textkällor bör inte vara huvudkällan i den kunskap som genomsyrar verksamheten och ligger som grund i det praktiska arbetet. Snarare bör dessa fungera som ett genomgående komplement till den *vanliga* yrkeskompetensen för att kunna bidra till ett etniskt och kulturellt kompetent socialt arbete och dessutom bidra till en viktig del av organisationskulturen. Inom så kallade Jewish Communal Services kan ibland de etiska värderingar som präglar myndigheters sociala arbete komma i konflikt med de kulturella och religiösa värderingar som bärs upp av dessa organisationer och dess anställda. Etiska dilemman uppstår med andra ord kontinuerligt i denna typ av verksamhet som ett resultat av detta. Ett exempel är den religiösa obligationen "to be fruitful and multiply" (Genesis 1:28) och att som socialarbetare se till barnets bästa och kunna avgöra när föräldrarollerna brister. I denna text har jag inte fokuserat på dessa etiska dilemman som kan uppstå som ett resultat av att organisationskulturen är tätt sam-

manknuten med den kulturella identitet som yrkesverksamma, och till viss grad serviceanvändarna, inom dessa organisationer bär på. Mitt syfte har varit att analysera hur dessa gemensamma kulturella symboler och värden bidrar till organisationskulturen som i sin tur skapar en viktig förutsättning för ett kulturkompetent socialt arbete. Sammanfattande kan jag konstatera att det finns både en positiv och en negativ sida av det fenomen som jag analyserat. Den negativa sidan är att den symboliska gränsdragning som uppstår inom dessa organisationer skapar ett *vi* och ett *dem*-tänkande vilket leder till att de primära kunskapskällorna som ska vara grunden i allt socialt arbete ibland kan komma i konflikt med organisationskulturen och etiska värderingar som upprätthålls här. På den positiva sidan finns det som jag upplevde redan första dagen när jag kom in i teamet - gemenskapen, samhörigheten, de känslomässiga aspekterna till varandra och till serviceanvändarna samt att arbetet känns meningsfullt och givande även på ett personligt plan. Skapandet av ett *vi* bidrar till en större förståelse mellan hjälpare och klient och lägger grunden för att de som söker socialt stöd ska bli korrekt förstådda och få adekvat hjälp och support, samt känna att de blir bemötta med genuin förståelse och omtanke.

# Referenslista

## Litteratur

Bolman, L.G. & Deal, T.E.(2005) *Nya Perspektiv på Organisation och Ledarskap*. Studentlitteratur

## Artiklar

Beresford, P. & Croft, S. (2004). "Service Users and Practitioners Reunited: The Key Component for Social Work Reform". *British Journal of Social Work* (34, 53-68)

Bubis, G.B. (2009 Spring/Fall). "Jewish Communal Professionals: Jugglers of Secular and Jewish Values". *Journal of Jewish Communal Service*, 82 (3/4)

Ellenson, D. (2006, Spring/Summer). "What makes a Jewish Organization 'Jewish'" *Journal of Jewish Communal Service*, 82 (3/4)

Reisman (1981. "The Jewish Component in the Training Programs of Jewish Communal Workers". *Journal of Jewish Communal Service*, (58:2)

Streets, F. (2009). "Overcoming a Fear of Religion in Social Work Education and Practice". *Journal of Religion & Spirituality in Social Work: Social Thought* (28:1, 185-199).

## Avhandlingar

Åberg, J. (2003) Det föreställda gheppet. Ultraortodox gränsdragning och identitetskonstruktion i The Jewish Observer 1983-2002. prinfo/Team Offset & Media, Malmö

# Stress inom organisationer

EMANUEL FRANZÉN

## Beskrivning av organisation och fenomen

Jag har valt att lyfta fram ett fenomen som jag observerade under min praktikperiod. Jag tillbringade min praktik i Sydafrika, där jag arbetade för en ickestatlig organisation, så kallad NGO (Non Governmental Organisation). I Afrika och många andra delar av världen är det vanligt att stora delar av det sociala arbetet utförs av organisationer som inte står i direkt anslutning till staten. Dessa organisationer kan förvisso vara subventionerade av staten, men finansierar i regel merparten av sitt arbete genom alternativa inkomstkällor som t.ex. olika fonder eller privata bidragsgivare. Detta medför att en NGO kan konstruera egna riktlinjer och målsättningar för sitt arbete, men innebär också att man i hög grad är beroende av bidragsgivares goda vilja.

Organisationen som jag tog del av inriktar sig på att understödja barn med utsatta positioner i kåkstäderna. Eftersom HIV/Aids och missbruk är två mycket utbredda problem i de områden där organisationen verkar, krävs många direkta insatser där utsatta barn placeras i krishem eller fosterhem. Organisationen arbetar också förebyggande genom att de erbjuder föräldraträning och olika färdighetsprogram där man försöker skapa förutsättningar för drabbade familjer att gå vidare. Behovet ute i kåkstäderna är enormt och jag har under min praktik tagit del av en organisation som utifrån otillräckliga medel försökt gå till väga med en omfattande socioekonomisk problematik. Sådana organisatoriska förhållanden får naturligtvis konsekvenser för den lilla människan och för mig har det varit intressant att studera och reflektera över hur organisatoriska problem och tillkortakommanden får direkt och indirekt betydelse för medarbetares upplevelse av sin arbetssituation, vilket i sin tur får konsekvenser för mottagaren av sociala tjänster. Detta har varit extra intressant eftersom jag själv varit en del av arbetslaget och på så vis påverkats av organisationen. Att jag ofta haft en personlig referenspunkt har givit reflekterandet en extra dimension.

Under min praktikperiod har jag förbryllats av ett fenomen som jag observerat på arbetsplatsen. Jag har ofta häpnat över den låga arbetsmoral som gjort sig synlig i arbetslaget. För mig har det varit svårt att acceptera hur människor med gott samvete har kunnat maska och ta extra raster när högarna av obehandlade fall växt sig allt större på kontoret. Under en lång tid gjorde detta mig mycket upprörd, men allteftersom jag funderat vidare och utforskat vetenskaplig litteratur har jag insett att vad som hände på mitt kontor också tar plats på många andra arbetsplatser där organisationer brister i sin förmåga att lyfta upp arbetaren. När jag studerat detta fenomen ytterligare

har jag märkt att många av dessa brister och reaktioner går att länka till stressbegreppet. Med anledning av detta har det blivit intressant för mig att undersöka ytterligare *hur organisatoriska förhållanden kan bidra med stress och hur detta påverkar agerandet hos medarbetarna?*

## Paprets utformning

Genom att framförallt ta stöd i 7 granskade vetenskapliga artiklar där forskare tittat närmare på samband mellan stress, organisationsförhållanden och personella reaktioner är min avsikt att på ett bättre sätt skapa klarhet kring det fenomen som min frågeställning sätter fingret på. Jag har sökt källor på EBSCOhost-plattformen och använt mig bl.a. av sökord som "high-effort/low-reward conditions", "occupational stress and social work", "stress and social support". Paprets upplägg kommer att vara att jag med Storey och Billingham's artikel *Occupational stress and social work* som grund kommer att belysa olika områden som ger förklaringar till hur stress kan uppstå och verka inom organisationer. Förklaringsmodellerna kan anses gälla generellt för organisationer, men mitt paper tar framförallt sikte på organisationer som har socialt arbete som inriktningsområde. Samtliga förklaringsmodeller kommer att ha fotfäste i åtminstone två källor och jag kommer att analysera varje del genom att lyfta fram faktiska exempel. Avslutningsvis kommer texten att mynna ut i en diskussion om hur arbetsplatsmässiga förhållanden får konsekvenser för organisationens medarbetare, dess mottagare och hur ledare bör gå till väga för att främja ett positivt och produktivt arbetsklimat. Den avslutande diskussionen kommer att hämta många av sina idéer från HR-perspektivet. (Den uppmärksamme kan se att samtliga av de 4 organisationsteoretiska perspektiven är representerade i texten även om de inte är understrukena med rödpenna.)

## Stress inom organisationer

Storey och Billingham inleder sin artikel med att skriva att en tidigare syn på stress som en individuell företeelse på senare år utmanats genom att forskare alltmer börjat studera arbetsplatsen som en källa för stress. I sin artikel beskriver de olika punkter där arbetare inom en organisation kan uppleva stress på grund av sådant som orsakats av organisatoriska förhållanden (Storey & Billingham, 2001).

### l) Arbetarens roll inom organisationer

Det kan kännas stressande för en arbetare när denne ställs inför en **rollkonflikt**. Detta sker t.ex. när arbetarens egna värderingar och personliga värdegrunder går isär med värderingar och förväntningar hos en organisation (ibid.).

En arbetare kan känna sig stressad när denne har en **otydlig arbetsroll**. Detta sker t.ex. när en organisation stöttar sig mot flummigt definierade målsättningar och visioner, eller genom att det råder oklarheter kring arbetsuppgifter eller vad som förväntas av arbetaren (ibid.).

Beresford och Croft skriver att utvecklingen av socialt arbete medfört att det idag är mycket svårare att på ett enkelt sätt redogöra för vad som förväntas av socialt arbete och dess utförare. Socialt arbete är inte längre lika enhetligt som det var för 25 år sedan. I takt med utvecklingen har definitionerna blivit allt fler och detta har banat väg för specialiserade yrkesroller (Beresford & Croft, 2004). Specialiseringen skulle kunna ses som en reaktion på det sociala arbetes progression där organisationer och enskilda yrkesutövare försöker komma till rätta med de ökade krav som ställs på yrkesrollen. Axelsson och Bihari Axelsson hävdar att de senaste 15 årens ökade specialisering lett till ökade skillnader mellan hur olika organisationer väljer att hantera frågor som rör allmänhetens hälsa. Författarna tar stöd i organisationsteori och menar att skillnader uppstår när organisationer med olika organisationskulturer hittar egna metoder och tillvägagångssätt för att möta behovet hos patienter och klienter. Kulturella skillnader baserar sig på professionella attityder och beteenden vilket hänger samman med de olika roller och uppgifter som ryms inom en organisation. Författarna anser också att de ökade skillnaderna medfört ett ökat behov av att organisationer inom hälsosektorn samverkar sinsemellan. Annars finns det en risk för att skillnaderna i yrkesutövande växer och med det ökar ett godtyckligt bemötande och behandlade av patienter och klienter (Axelsson & Bihari Axelsson, 2006).

En arbetare kan också känna sig stressad inför en **överbelastad arbetsroll**. Så kan t.ex. fallet vara när arbetaren förväntas åstadkomma mer än vad tid och resurser tillåter eller när denne tilldelas arbetsuppgifter som står över dennes förmåga att hantera (Storey & Billingham, 2001). Undersökningar visar att den vanligaste anledningen till en hög nivå av stress bland socialarbetare är upplevelsen av att ha för lite tid till att genomföra arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. Till detta hör t.ex. att socialarbetaren kan känna sig oförmögen att möta klientens emotionella behov genom att denne tvingas arbeta mot tigha påtvingade deadlines och samtidigt förväntas hushålla med och prioritera bland knappa ekonomiska resurser och tjänster (Gibson m.fl., 1989). Personliga motiv får betydelse för hur bra en medarbetare klarar av en hög arbetsbelastning. Siegrist har genom flera studier visat att ohälsa genereras hos personer som upplever en diskrepans mellan den belöning som en arbetsinsats medför och ansträngningen som fodras vid denna insats. Detta åskådliggör han genom en modell (ERI = Effort/reward imbalance model) där han visar hur skillnader i ansträngnings- och belöningsnivå får betydelse för arbetarens välmående och hur bra denne kan stå emot och hantera arbetsbelastningar (Siegrist, 1996).

**Exempel:** Mitt praktikkontor hade en kraftig personalomsättning. Genomsnittsarbetaren arbetade mellan 6 månader och ett år innan denne lämnade för nästa jobb. Organisationen hade mycket svårt att motivera sina



medarbetare till fortsatt arbete. Dels var arbetsbördan alldeles för stor för att kunna hanteras av kontorets arbetare och dels tjänade dessa nästan hälften av vad som betalades till statligt anställda socialarbetare. När arbetarna tillfrågades svarade samtliga att kontoret endast sågs som en tillfällig lösning i jakten på något bättre.

## II) Arbetsrelationer

Storey och Billingham belyser vikten av fungerande arbetsrelationer och menar att ett fungerande team-arbete är det mest effektiva sättet att mildra stress på en arbetsplats. Teamet kan ha en stärkande effekt där medarbetare kan hämta kraft för att tackla påfrestande situationer. Ett motsatt förhållande där en organisation inte förmår att främja ett bra klimat där goda arbetsrelationer kan utvecklas kan leda till ökad stress för enskilda arbetare (Storey & Billingham, 2001). I skapandet av goda arbetsrelationer fyller socialt stöd en viktig funktion. Socialt stöd sänker stressnivån på en arbetsplats och förbättrar möjligheterna för att arbetaren skall känna sig mer trygg och uppskattad i sin yrkesroll (House, 1981). Studier visar att stöd från arbetsledare och mera erfarna kollegor på ett mycket effektivt sätt mildrar stress och bidrar till att arbetare känner sig nöjda på sin arbetsplats (Gibson m.fl., 1989).

**Exempel:** Kanske hade kontorets arbetssituation underlättats av en bättre sammanhållning. Tyvärr stannade arbetare sällan tillräckligt länge för att en bärande "team-anda" skulle kunna utveckla sig. En annan faktor som felade var att arbetsledaren inte hade tillräcklig pondus för att föra arbetarnas talan uppåt. Utan detta haltade det sociala stödet som annars hade kunnat stärka såväl den enskilda socialarbetaren som hela gruppen. Resultatet blev istället att socialarbetare ofta arbetade på eget håll och fann egna vägar att tackla pressen och den bristande motivationen som denna medförde. T.ex. kunde kontorets enda receptionist dyka upp vid middagstid med förklaringen att hon hade behövt uträtta några ärenden.

## III) Organisationens struktur och klimat

Ytterligare en faktor som hänger samman med ett bra arbetsklimat och som har visat sig ha bra effekt när det kommer till att mildra stress på arbetsplatsen är när medarbetaren görs delaktig i organisationens förehavanden och tillåts influera beslutsfattningsprocessen (Storey & Billingham, 2001). Vesa Leppänen menar att det är viktigt att medarbetare känner att deras goda idéer och förslag på förbättringar uppmärksammas. Om det är "långt i tak" inom en organisation kan detta bidra till att arbetaren på golvet känner sig frustrerad eftersom denne kan drivas av en personlig vilja att hjälpa klienterna, men samtidigt känner sig motarbetad genom att högre styresmän slår dövörat till och inte skjuter till resurser. I längden kan detta leda till att medarbetaren utvecklar en cynisk inställning till organisationen och den po-

litiska nivån. Det kan också bidra till en känsla av vanmakt och en tanke om att det överordnande systemet är utformat på ett sådant sätt att den lilla människan inte kan åstadkomma något. Resultatet är en känsla av maktlöshet (Leppänen, 2006).

**Exempel:** Att det var svårt att göra sin röst hörd uppåt i organisationen blev tydligt för mig och min praktikkollega när vi gav förslag på hur vi kunde assistera kontoret med våra tjänster. Innan vi lämnade Sverige hade vi ordnat med internationellt körkort så att vi skulle kunna ta oss fram i kåkstäderna. Väl på plats fick veta att organisationens policy inte tillät studenter att köra kontorets bilar. Att kontoret led brist på förare och arbetet därför sinkades kraftigt var inget som bekymrade ledarskapet. Ibland kunde det gå dagar innan jag kunde ta mig ut och träffa klienter. I sådana stunder kände jag mig oerhört frustrerad och maktlös och det bidrog samtidigt till att göra mig negativt inställd till organisationens ledande män och kvinnor.

#### IV) Samhällets bild och förväntningar på socialt arbete

Allmänhetens syn påverkar hur socialarbetaren upplever sin arbetssituation. Storey och Billingham nämner två ytterligheter där samhällsbilden kan tillföra ökad stress inom det sociala arbetet. Dels kan allmänheten underskatta en socialarbetares kompetens till sunt förnuft och dels kan samhället ha extrema förväntningar på vad en socialarbetare skall kunna prestera (Storey & Billingham, 2001). Bennett påpekar att en nedvärderande samhällssyn i kombination med inadekvat lönesättning har stressande effekt på det sociala arbetet (Bennett m.fl., 1993).

**Exempel:** Eftersom kontorets socialarbetare alltid arbetade i uppförsbacke där saker ofta lades på hög så blev det ibland svårt för dem att hålla utsatta deadlines. När detta misslyckades fick de utstå skarp kritik från både domstolsväsende och Social Development (De statligt finansierade socialkontoren). Arbetarna hamnade i sådana lägen i en rävsax där de pressades mellan klienternas behov och de professionellas krav. Det var tydligt att denna svårösta ekvation uppfattades som mycket stressande av dem.

#### V) Förhållandet mellan hem och arbetsplats

Storey och Billingham menar att det är problematiskt att tala om hem och arbetsplats som två totalt separata begrepp eftersom dessa miljöer interagerar och får betydelse för varandra. Enligt henne kommer stress i hemmet medföra att arbetaren lättare känner sig stressad på arbetsplatsen (Storey & Billingham, 2001). Också Collings och Murray menar att kopplingen mellan arbetsplats och hemmet och dess betydelse för upplevelse av stress inte kan ignoreras. Deras empiriska undersökning visade att socialarbetare som gått igenom en skilsmässa eller drabbats av ett dödsfall löpte större risk att känna sig stressade på arbetsplatsen (Collings & Murray, 1996).

**Exempel:** Socialarbetarnas lön på kontoret låg på ca 6000 kronor. Detta var sällan tillräckligt för att kunna försörja familjen. Matpriserna i Sydafrika kan i stort sett jämföras med matpriserna i Sverige. Att få den knappa lönen att räcka till var naturligtvis ett stressande moment som följde med och påverkade personalen i arbetet. Detta var också en av huvudanledningarna till att de ville byta arbete.

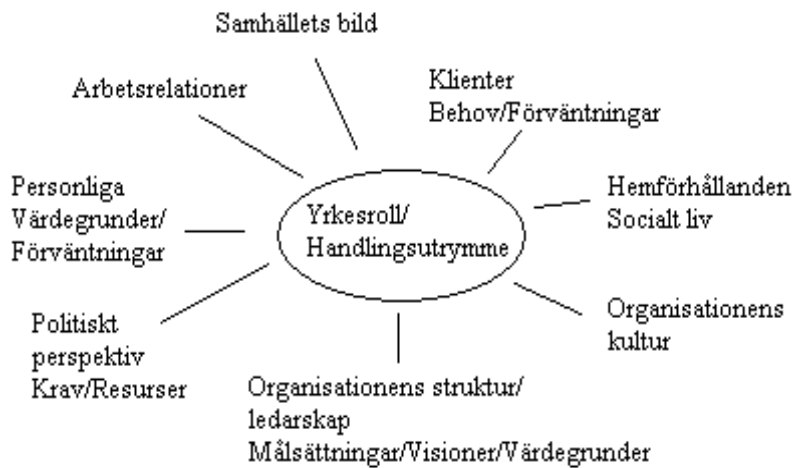
## Konsekvenser för organisationer

Förutom att stress påverkar individer genom att dessa t.ex. kan bli utbrända eller drabbas av fysiska åkommor som exempelvis migrän, hudsjukdomar eller magsår, så leder det till extra organisatoriska kostnader i form av missad arbetstid och minskad produktivitet från anställda. Storey och Billingham tar upp två intressanta begrepp som de omnämner ”absenteeism” och ”presenteeism”. Absenteeism syftar till arbetare som är direkt frånvarande från sitt arbete medan presenteeism avser arbetare som befinner sig på jobbet trots att de får illa av en hög stressnivå. Detta leder ofta till låg effektivitet och studier har visat att det finns samband mellan stress och sänkt arbetsförmåga. Studier har också påvisat att ökat risktagande skett som en följd av stress vilket i sin tur fått ödesdigra konsekvenser (Storey & Billingham, 2001).

## Sammanfattande reflektion och slutdiskussion

På sätt och vis känns ett paper alldeles för litet för att på allvar undersöka hur stress kan uppstå och verka inom en organisation. Kanske är det så att inte ens en doktorsavhandling skulle räcka till för att gå till botten med detta komplexa fenomen. När jag nu skall försöka runda av denna text kan jag slå fast att det finns många faktorer som bidrar till att stress kan uppstå och få spelutrymme inom en organisation. Dessa faktorer kan betraktas enskilt men förstås bäst genom en samverkansprocess där de tillsammans bidrar till att forma arbetarens yrkesroll och handlingsutrymme (Se bild). Stress kan vara bra i hälsosamma doser men den kan också ha en hämmande effekt. Således kan ett begränsat handlingsutrymme bidra till stress, men stress kan också bidra till att begränsa handlingsutrymmet. Dessa begrepp hänger samman och kan, om de inte hanteras på konstruktivt sätt, bidra till att en organisation hamnar i en negativ spiral som tar dem allt längre bort från en produktiv och välmående arbetsmiljö. Det är viktigt att komma ihåg att ett ineffektivt arbetsklimat har mer än en sida. Ibland kan det vara lätt att tänka, precis som jag gjorde, att problem inom en organisation beror på att dess medarbetare drar benen efter sig. Ofta glömmar man att den låga arbetsmoralen kan ha mera dolda förklaringar. Det är ju faktiskt mycket sällan som en människa i grund och botten är intresserad av att göra ett dåligt arbete. Samtidigt är människor inte mer än just människor och det finns alltid

en gräns för vad man som arbetare klarar av. I denna process spelar motivation och motivationskällor en viktig del. Motivation är dock inte alltid liktydigt med en bra lön, utan det kan finnas andra incitament som gör att en arbetare finner mening i sitt arbete. Om en organisation kan bidra till att lyfta fram denna mening så kommer dess medarbetare att känna sig mer motiverade och detta kommer att hjälpa dem att på ett bättre sätt att hantera den stress som följer med yrkesrollen.



Stress påverkar inte bara en organisation och dess medarbetare utan även dess mottagare. Om en socialarbetare hämmas i sitt arbete av stressande faktorer så kommer dessa faktorer att indirekt påverka klienten genom att denne får sämre stöd. Under min praktikperiod stötte jag på en rad fall där klienters situationer förvärrats genom att de inte fått behövlig hjälp i tid. T.ex. så fann jag att en 18-åring fortfarande kämpade i åttonde klass eftersom hans problematiska bagage gjorde det omöjligt för honom att fokusera i skolan. Eftersom pojken stod utan stöd hade hans situation blivit alltmer problematisk. Hans fall blev för mig ett tydligt exempel på hur en organisations brister kan bidra till att utöka arbetsbördan.

Hur skall man motverka att ohälsosam stress uppstår inom en organisation? På denna fråga är svaret att det inte finns några enkla svar eller kungsvägar. Bolman & Deals förslag får stöd av Storey & Billingham när de ställer upp ett antal rekommendationer som framkommit genom undersökningar.

En organisation bör:

- investera i personalen, genom t.ex. kompetensutveckling eller utökad belöning
- involvera medarbetare i beslutsprocesser och omstruktureringar
- reducera arbetsbörda till utmanande nivåer
- främja mångfald och jämlikhet
- bidra med lämpligt stöd för medarbetare (Bolman & Deal, 2003, Storey & Billingham, 2001)

Avslutningsvis skulle jag vilja säga att stress alltid kommer att existera inom människobehandlande organisationer. Det vore som Murray säger naivt att

tro något annat (Collings & Murray, 1996). Med anledning av detta är det viktigt att en organisation hanterar stress på ett sätt som gör att man reducerar den hämmande effekten så mycket som möjligt.

# Referenslista

- Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. 2006. "Integration and collaboration in public health – a conceptual framework". *International Journal of Health Planning and Management*, 21, s. 75-88.
- Bennett, P., Evans, R. and Tattersall, A. 1993. "Stress and coping in social work". *British Journal of Social Work*, 23, s. 31-44.
- Beresford, P. & Croft, S. 2004. "Service users and practitioners reunited: The key component for social work reform". *British Journal of Social Work*, 35, s. 53-68.
- Bolman, L.G. & Deal, T. 2003. *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Collings, J.A. & Murray, P.J. 1996. "Predictors of stress amongst social workers: an empirical study". *British Journal of Social Work*, 26, s. 375-387.
- Gibson, F., McGrath, A. & Reid, Norma. 1989. "Occupational stress in social work". *British Journal of Social Work*, 19, s. 1-18.
- House, J.S. 1981. *Work stress and social support*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Leppänen, V. 2006. "Känslor i arbete med människor". Hämtad ur *Villkor i arbete med människor – en antologi om human servicearbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Siegrist, J. 1996. "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions". *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, s. 27-41.
- Storey, J. & Billingham, J. 2001. "Occupational stress and social work". *Social Work Education*, 20, s. 659-670.

# Samarbete

## Allt annat än enkelt

EVELINA STORM

### Inledning

Jag genomförde min praktik inom socialt arbete i en statlig organisation i ett sydamerikanskt land vars syfte är att förbättra välgången för landets alla skolelever. Organisationens arbete omfattar flera olika områden – bland annat hälsa, kost och stipendier – den arbetar på flera olika nivåer – nationella, regionala och kommunala – och organisationens huvudsakliga målgrupp är alla kommunala skolor i landet. Med andra ord är det en stor organisation med en mångfald av personer, avdelningar, mål och miljöer och som Bolman & Deal (2005) uttrycker det, så förvärras komplexiteten ytterligare av att även flera andra organisationer är inblandade (s. 56). För att möjliggöra arbetet ute i skolorna var det nödvändigt att de olika områdena och nivåerna samverkade och utifrån mina observationer som praktikant så fanns det även ett stort behov av att organisationen samarbetade med andra parter. Viktiga samarbetspartners för att organisationens arbete skulle ge bra resultat var bland annat andra organisationer som även de kommer i regelbunden kontakt med målgruppen, d.v.s. skolorna. Exempel på dessa organisationer är landets motsvarigheter till Hälso- och sjukvården och Socialtjänsten. Förutom samarbetet med andra organisationer så fanns det även ett behov av ett samarbete mellan organisationen och skolorna, detta för att förenkla organisationens arbete men även för att uppnå ett så bra resultat som möjligt.

Eftersom samarbete är något väldigt centralt i den organisation som jag praktiserade i så är jag intresserad av att fördjupa mig i ämnet samarbete. Ämnet samarbete ur ett organisatoriskt perspektiv skulle kunna ge upphov till en avhandling eller två och därför har jag valt att avgränsa mig genom att fokusera på samarbeten mellan organisationer. Jag är intresserad av att analysera vad som kan villkora ett samarbete? Vad kan påverka samarbetet? Vilka hinder och möjligheter finns det i ett samarbete och hur kan man bäst förhålla sig till dem?

Syftet med detta paper är att analysera vilka faktorerna är som sätter villkoren för ett samarbete och vilka hinder och risker, möjligheter och förutsättningar som finns för ett samarbete.

Då jag även är intresserad av att ta reda på hur ett samarbete mellan en organisation och dess målgrupp kan se ut, och eftersom jag anser att ett sådant samarbete är av stor betydelse, så har jag valt att ta med exempel ur ett sådant samarbete i min analys.

## Litteratur och litteratursökning

I mitt paper har jag använt mig av den obligatoriska kurslitteraturen Bolman & Deal (2005) samt Alvesson, Mats (2006). Jag har i min analys valt att utgå ifrån det strukturella perspektivet som presenteras i Bolman & Deal (2005) men jag har även använt mig av vissa begrepp tagna ur det symboliska perspektivet. Ur artikelkompendiet har jag bland annat använt mig av Axelsson & Axelssons (2006) artikel som utifrån det strukturella perspektivet talar om ett inter-organisatoriskt samarbete. Jag har även använt mig av Beresford & Crofts (2004) artikel för att inkludera målgruppen i analysen och för att reflektera över hur ett samarbete mellan brukare och utövare kan se ut, två begrepp som jag kommer att använda i min analys. Den internationella artikeln som jag har valt att använda är skriven av Willumsen & Skivenes (2004), två professorer ifrån Norge som skriver om samarbetet mellan brukare och professionella som ett medel för att göra beslut inom barnvården mer legitima. Utöver kurslitteraturen och artiklarna har jag även använt mig av två avhandlingar som båda två behandlar ämnet samarbete mellan organisationer. Den ena (Hjelte, 2006), fokuserar på samarbetet mellan skola och barnomsorg medan den andra (Boklund, 1995) behandlar möjligheter och hinder i samarbetet mellan socialtjänstens äldre- och handikappomsorg, barnomsorg samt individ- och familjeomsorg. Sökningen av litteraturen har skett i databasen Libris samt i ELIN@lund. Sökorden i Libris var: "socialt arbete" OCH samarbete, och där fann jag de två avhandlingar relativt enkelt. I ELIN fann jag Willumsen & Skivenes artikel genom att söka på: collaboration OR cooperation AND "service users".

## Analys – Hur organisationen och dess struktur villkorar samarbetet

Det är en tro på rationalitet och en anpassning av struktur efter uppgiften som står i fokus i det strukturella perspektivet. Regler, roller, mål och policy är några av de centrala begrepp som används inom perspektivet och ledarskapet ses som en "social arkitektur" (Bolman & Deal, 2005, s. 41). Den stora utmaningen för den sociala arkitekturen handlar om att fördela arbetsuppgifterna och att sedan samordna de roller och enheter som uppstår vid fördelningen (ibid. s. 76). Ett grundantagande inom det strukturella perspektivet är att problem beror på strukturella brister och kan åtgärdas genom en omstrukturering (ibid.). Organisationer kan ha olika strukturella former men alla har någon form av struktur. Enligt Bolman & Deal (2005) utgör struktur "en slags ritning ... för ett mönster av förväntningar och socialt utbyte mellan interna aktörer" (Bolman & Deal 2005, s. 76) och den rymmer både hinder och möjligheter för vad en organisation kan uppnå. Ett samarbete äger rum inom ramen för de villkor som organisationen tillhanda-



håller och organisationens struktur är ett centralt villkor för ett samarbete (Hjelte, 2005). Det kan exempelvis handla om att det finns ett behov av ett effektivt ledningssystem, då det krävs någon form av gemensam ledning för att kunna utveckla ett samarbete. Det kan även handla om att det skall finnas förutsättningar inom organisationen i form av samlokalisering, disponibel tid och en organisatorisk acceptans för att samarbetet sker (Boklund, 1995). Andra strukturella barriärer som villkorar samarbetet är de olika administrativa gränserna som kan finnas, olika regler, lagar, riktlinjer och avtal (Axelsson, 2006). Hjelte (2006) tar i sin avhandling upp ett exempel på en sådan strukturell barriär när han förklarar att problem uppstod i samarbetet mellan skola och fritidshem på grund av skillnader i tjänstekonstruktioner och arbetstidsavtal då detta förde med sig att samarbetet enbart skedde på skolans och lärarnas villkor, vilket irriterade fritidshemspersonalen.

## Ojämna maktbalans – ett hinder i samarbetet?

Organisatoriska villkor påverkar även maktförhållandena i ett samarbete (Hjelte, 2006). Ett exempel på det går att plocka ur mina erfarenheter som praktikant. Exemplet handlar om organisationens brist på lagstöd vilket i vissa situationer skapade en ojämna maktbalans när organisationen behövde samarbeta med exempelvis landets motsvarighet till socialtjänsten. Vissa maktförhållanden förklarar dessutom ofta utformningen och utfallet av samarbetet mellan organisationer (ibid.). Existensen av en ojämna maktbalans är en faktor som inom ett samarbete kan betraktas som ett stort hinder. I Willumsen & Skivenes (2004) artikel skriver författaren om behovet av att reducera effekterna av en maktobalans i samarbetet mellan brukare och professionell. De effekter som kan uppstå av maktobalans i ett sådant samarbete kan exempelvis vara att brukaren inte känner sig hörd på grund av att han/hon saknar förmågan att argumentera för sin sak (ibid.). Jag väljer dock att tolka Willumsen & Skivenes (2004) ord som att det är de negativa effekterna av en maktobalans som måste reduceras. Med det menar jag att viss maktobalans kan vara naturlig eller till och med önskvärd i vissa samarbeten. I ett samarbete mellan organisationer så kan det exempelvis vara så att det är just en maktobalans som ligger till grund för att ett samarbete påbörjades. En organisation kan ha saknat ett viktigt verktyg eller en legitimitet som en annan organisation hade och genom ett samarbete kan dessa organisationer utnyttja varandra. Vissa effekter av en maktobalans kan dessutom vara omöjliga att reducera, som att en organisation har ett lagstöd som en annan organisation saknar. Istället måste organisationerna lära sig att samarbeta utifrån de hinder som finns. De skulle även kunna användas som en möjlighet i samarbetet.

## Olikheter – hinder eller möjlighet?

Ytterligare ett potentiellt hinder i ett samarbete är olikheter. Mellan organisationer och yrkesgrupper kan det exempelvis finnas olikheter i hur man definierar saker och ting. Även föreställningar kan skilja sig åt och Hjelte (2006) tar i sin avhandling upp ett exempel på hur olikheter i förskollärares och lågstadielärares föreställningar om barn och om varandras verksamheter kan försvåra samarbetet. Han skriver vidare att olikheter beträffande synsätt och praktik ofta leder till konflikter mellan olika yrkesgrupper (ibid.). Om man däremot vänder på myntet så skulle man istället kunna se olikheterna som en möjlighet, eller till och med som en förutsättning för samarbetet. I Boklunds (1995) avhandling *Olikheter som berikar* citeras en barnomsorgshandläggare som menar att det är yrkesgruppernas olika perspektiv och utgångspunkter som är "själva vitsen" med samarbetet. Det strukturella perspektivet bygger på grundantagandet att en organisation kan öka sin effektivitet och prestationsnivå genom specialisering (Bolman & Deal, 2005, s. 75). Genom att man sedan vill kunna ta del av varandras specialiserade kunskaper och olika erfarenheter så uppstår behovet av att samarbeta. Olikheterna, som exempelvis kan bestå av olika utbildningar och identiteter, blir då en förutsättning för samarbetet. För att kunna se olikheterna som en förutsättning för samarbetet och som en tillgång i samarbetsprocessen så krävs det dock bra kommunikation. Hjelte (2006) använder sig av begreppet förståelseinriktad kommunikation men det är Boklund (1995) som förklarar det tydligast genom att beskriva samarbetet som att människor ifrån olika yrkesgrupper möts och *talat* om något som de har eller önskar göra gemensamt. Om dessa människor dock ger orden olika betydelse eller ifall de inte förstår varandras "yrkesspråk" så blir det omöjligt att samarbeta (Boklund, 1995). Det krävs att de lär sig att kommunicera på ett sätt som öppnar upp för förståelse. En förståelse genom kommunikation är förutom i samarbeten mellan organisationer även ett villkor för ett bra samarbete mellan brukare och professionell (Willumsen & Skivenes, 2004).

## Organisationskulturer

Att förstå varandra som ett villkor för att kunna samarbeta låter mer eller mindre självklart. Ur ett större perspektiv kan vi se att många av världshistoriens alla krig och oenigheter mellan länder har berott på en oförståelse inför varandra och inför varandras kulturer. I det symboliska perspektivet, i vilket begrepp som mening, tro och övertygelser är centrala, talar man om att även organisationer kan ha olika kulturer (Bolman & Deal, 2005, s. 297). En organisationskultur uppstår enligt Bolman & Deal (2005) genom att en organisation med tiden utvecklar typiska uppfattningar, åsikter och beteendemönster. Dessa kan vara medvetna eller omedvetna och de återspeglas ofta i symboliska former så som myter, sagor, historier och ceremonier (ibid. s. 297). Liksom det kan uppstå kulturkrockar mellan länder, landskap och familjer, kan det även uppstå kulturkrockar när olika organisationer möts och

skall samarbeta. Argument som exempelvis ”så här har vi alltid gjort” kan dyka upp, missförstånd kan uppstå när en organisation använder sig av symboler som den andra organisationen inte är införstådd i och organisationerna kan få svårt för att anpassa sig till varandras kulturer. Hjelte (2006) skriver dock i sin avhandling att samverkan mellan förskola och skola handlar om ett ”möte mellan två kulturer, eller traditioner, där ambitionen är att aktörerna ömsesidigt skall bidra med sitt professionella kunnande, sin kultur och sin tradition” (s. 25) vilket, som skrivet ovan, jag tolkar är möjligt genom en bra kommunikation.

Ur en annan synvinkel kan vi se att på samma sätt som en organisation har en kultur så kan även ett samarbetsteam skapa en viss kultur. Istället för att två olika organisationskulturer skall förstå varandra och komma överens så bildar samarbetsteamet en egen kultur genom liknande intressen, värderingar och mål (Axelsson & Axelsson, 2006). Enligt Axelsson & Axelsson (2006) så kan denna samarbetskultur uppstå när samarbetet har funnits under en längre tid, när människorna arbetar nära varandra och känner och litat på varandra. Det finns många fördelar med ett sådant sammansvetsat samarbetesteam, men det ökar även risken för att samarbetet plötsligt blir ett mål i sig.

## Samarbete som ett mål i sig

Ett samarbete riskerar alltid att bli något som förekommer ”för sin egen skull”. Det vill säga att ifall det inte framgår tydligt vilket som är syftet med samarbetet och vilka mål som är uppställda, så riskerar samarbetet att bli *ett mål i sig* (Boklund, 1995). Enligt Boklund (1995) så är det för att ett samarbete skall lyckas väldigt viktigt att varje individ vet *varför* man samarbetar, att *målen* är klara och uppnåeliga och att man kan se konkreta *resultat* av samarbetet. Man skulle kunna koppla risken med att samarbetet blir ett mål i sig med Mats Alvessons resonemang som handlar om organisationers skyltfönsterarrangemang (Alvesson, 2006, s144). Alvesson (2006) talar om legitimerande strukturer och arrangemang som främst har en ceremoniell funktion och i de fall då målen är oklara och svåra att realisera, eller ifall det är svårt att fastslå om målen har realiserats eller inte, så tenderar dessa ceremoniella strukturer att ta över (s. 144). Att uppfylla målen blir inte längre lika viktigt och istället producerar man strukturer och arrangemang som har väldigt liten betydelse för själva produktionen men som ser bra ut betraktat utifrån och som ger omgivningen intrycket av att de tittar på en fungerande organisation (Alvesson, 2006, s. 147).

Detta som Alvesson (2006) kallar för skyltfönsterarrangemang tolkar jag som något som även skulle kunna ske med ett samarbete. När de inblandade parterna i samarbetet inte längre vet varför de samarbetar, vilka målen är eller ifall samarbetet ger resultat, så kan samarbetet likväl fortsätta för att ge en ”illusion” om ett fungerande samarbete. Det blir viktigare att det ser ut som att samarbetet fungerar bra än det är att skapa bra resultat (Alvesson,

2006, s.146). Kanske eftersom ordet samarbete har en positiv klang på så sätt att om två organisationer samarbetar så har omgivningen föreställningen att det är två organisationer som fungerar bra. Som skrivet ovan så kan det vara så att en organisation skapar en illusion utåt om ett fungerande samarbete, men det kan även vara tvärtom att det är omgivningen som har föreställningar och som den väntar sig att organisationen skall anpassa sig efter. Hjelte (2006) menar i sin avhandling att det är särskilt svårt för människobehandlande organisationer att anpassa sig till de föreställningar som finns i omgivningen. Omgivningen har ofta föreställningen om, eller till och med förväntar sig att människobehandlande organisationer har ett bra samarbete sinsemellan. Även inom det symboliska perspektivet talar man om att legitimiteten inom en organisation kräver ett yttre som stämmer överens med hur samhället *tror* att organisationer borde se ut (Bolman & Deal, 2005, s. 228).

## Målgruppen

Ett samarbete kan ha många olika delmål men huvudmålet med att två människobehandlande organisationer samarbetar med varandra, anser jag, bör vara kopplat till målgrupper på ett eller annat sätt. Enligt vad jag tror så beror uppkomsten av många samarbeten på att man vill underlätta arbetet till målgruppens fördel. Som jag skrev i min inledning så anser jag att det även är nödvändigt med ett samarbete mellan organisation och målgrupp. Både Beresford & Croft (2004) och Willumsen & Skivenes (2004) skriver om ett samarbete mellan organisation och målgrupp<sup>5</sup> och menar att det är väldigt viktigt att utveckla en kontakt och allians dem mellan. Samarbetet mellan organisationer emellan bidrar förhoppningsvis till att de individuella utövarna av socialt arbete får mer kunskap och bättre verktyg i arbetet med brukarna, men som Beresford & Croft (2004) uttrycker det så kommer utövarnas kapacitet alltid vara beroende av organisationens begränsningar.

## Sammanfattning

Genom att analysera vilka villkor som finns för ett samarbete samt vilka hinder och risker, möjligheter och förutsättningar som kan påverka samarbetet så har jag fått en fördjupad kunskap om vilka organisatoriska villkor som kan finnas och hur de påverkar människobehandlande organisationer. Jag har insett att en organisations struktur gör sig påmind i varje liten del av det dagliga sociala arbetet och att detta ger konsekvenser för målgruppen. Den största insikten som min analys har gett mig är att samarbeten är bra mycket mer komplexa och svåra att genomföra än vad jag trodde. Förutom människans naturliga komplexitet i mötet med andra människor så påverkas samarbetet

---

<sup>5</sup> Beresford & Croft (2004) använder istället begreppen brukare och utövare, medan Willumsen & Skivenes (2004) använder sig av begreppen brukare och professionell.

även av organisationsstrukturer och förutsättningar, strukturella barriärer, fysiska faktorer så som geografiska avstånd, olikheter i föreställningar och synsätt och till och med av att det existerar olika ”yrkesspråk” och organisationskulturer.

Man bör dock inte stirra sig blind på hinder och villkor när man talar om samarbete utan hålla i minnet att det mesta kan omvandlas till en möjlighet eller fördel. Frågan är hur man får de olika samarbetsparterna att se förbi de hinder som kan uppstå i ett samarbete och hur de på bästa sätt lär sig utnyttja varandras kunskaper och erfarenheter för att nå målet med samarbetet. Jag skulle även vilja veta vad man inom ett samarbete kan göra för att ständigt ha ett synligt och uppnåeligt mål och för att inte fokuset på målgruppen försvinner i virrvarret av annat.

# Referenslista

- Alvesson, Mats (2006). *Tomhetens triumf: om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm: Atlas
- Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. (2006) Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. I *International Journal of Health Planning and Management*, 21, s 75-88
- Beresford, P. & Croft, S. (2004) Service users and practitioners reunited: The key component for social work reform. I *British Journal of Social Work*, 35, 53-68.
- Boklund, Ann (1995) *Olikheter som berikar? – möjligheter och hinder i samarbetet mellan socialtjänstens äldre- och handikappomsorg, barnomsorg samt individ- och familjeomsorg*. Rapport i socialt arbete nr 71, Socialhögskolan, Stockholms universitet
- Bolman, Lee G & Deal, Terrence, E (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: kreativitet, val och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Hjelte, Jan (2005) *Samarbete i gränsland: om relation och kommunikation i samarbete mellan skola och barnomsorg*. Umeå: Umeå universitet
- Willumsen, Elisabeth & Skivenes, Marit (2004) Collaboration between service users and professionals: Legitimate decisions in child protection – a Norwegian model. *Child & Family Social Work*, vol. 10, Issue 3, 197 - 206

# Lika barn leka bäst...

EMILIA TUVESSON

## Inledning

Det är inte ovanligt i dagens organisationer att man på olika sätt samarbetar; över organisationsgränserna, i team inom organisationen, eller i särskilda team sammansatta av individer från olika verksamheter. Det är inte heller helt ovanligt att dessa samarbeten inte fungerar. I vissa fall gnager man bara lite på varandra och i andra fall råder det fullt krig. Det är just detta som har väckt mitt intresse och som jag vill fördjupa mig i, i denna uppsats; samarbetssvårigheter.

Den organisation där jag gjorde min praktik hade ett nära samarbete med en annan organisation. Det var ett samarbete som pågått under en längre tid men som egentligen aldrig fungerat helt tillfredsställande. Det var svårigheter att enas om vilket mål man hade med samarbetet och framför allt vilka metoder man skulle använda sig av och på vilket sätt. Dessa samarbetssvårigheter påverkade på olika sätt det dagliga arbetet. Jag kommer inte gå in närmare på min praktikplats, utan snarare lyfta blicken ett steg och titta på samarbetssvårigheter, och då främst i interorganisatoriska sammanhang, som fenomen och i mer generella termer. Mina egna erfarenheter har jag förstås med mig i bakhuvudet och det hjälper mig i min förståelse av begreppet.

Man kan se på fenomenet samarbetssvårigheter ur en mängd olika perspektiv. Jag har valt att begränsa mig till det strukturella perspektivet och det politiska perspektivet. Dessa två är båda organisationsteoretiska begrepp som beskriver uppbyggnaden av organisationer utifrån olika utgångspunkter. Jag beskriver respektive perspektiv närmare i respektive stycke. Jag kommer även löpande koppla samman dessa perspektiv med annan forskning och litteratur på området. Det är svårt att prata om samarbetssvårigheter utan att prata om samarbete. Jag kommer snarare att beskriva vad samarbete är, underförstått att motsatsen, alltså när det inte fungerar är vad som skulle kunna kallas samarbetssvårigheter. Jag kommer även ta upp några exempel på vad som skulle kunna leda till samarbetssvårigheter. Jag använder både begreppet samarbetssvårigheter och konflikter (mest för att få variation och undvika att bli tjatig). Även om betydelsen av dessa kan tolkas olika så anser jag att de som fenomen är likvärdiga och kan beskriva samma sak.

## Strukturella perspektivet

En effektiv verksamhet har, enligt det strukturella perspektivet, en tydlig struktur och tydligt definierade arbetsuppgifter. De ser organisationen mycket som en maskin som sitter ihop och ska fungera. Samarbetssvårigheter ses följaktligen som krångel i maskineriet; som kugghjul som sitter fel, skruvar som sitter löst, glapp och felkonstruktioner. Det är något som måste åtgärdas för att få maskinen att fungera bra igen. Detta görs bäst genom omstruktureringar (Bolman och Deal, 2003).

Bolman och Deal pratar om strukturella konfigurationer och organisationslogik vilket väldigt kortfattat kan sägas vara begrepp som används för att beskriva en organisations struktur och uppbyggnad. Strukturen formas utifrån vilka arbetsuppgifter verksamheten har. Är det verksamheter med olika arbetsuppgifter har de följaktligen också olika struktur. Svårigheter kan uppstå när man försöker få organisationer med olika struktur och organisationslogik att fungera på samma sätt. Respektive organisation är van vid att fungera på ett visst sätt och beroende på vilken verksamhet det är man arbetar i så kan en viss struktur och organisationslogik passa arbetsuppgifterna bäst. För att hantera detta bör man försöka hitta en ny gemensam struktur där båda verksamheterna får plats och kan genomföra sina arbetsuppgifter. Ett problem här kan vara att den ena verksamheten anser att den andra är till för deras skull och därför bör anpassa sig efter deras struktur.

Axelsson och Axelsson menar i sin artikel ”Integration and collaboration in public health – a conceptual framework” (2006) att samarbete mellan organisationer inte kan organiseras på samma sätt som samarbete inom den egna verksamheten eftersom de olika organisationerna inte tillhör samma hierarkiska struktur. De menar att man istället för en koordinerad samverkan utifrån en tydlig struktur bygger samarbetet mellan organisationer snarare på ett frivilligt samarbete. Detta blir mindre kontrollerbart och man måste våga förlita sig på varandra på ett annat sätt än när man kan förlita sig på den strikta strukturen. I Bolman och Deal kan man läsa om hur banken Citibank ställdes inför problemet att de behövde globalisera sin verksamhet samtidigt som de skulle lokalisera den. De öppnade bankkontor utanför USA och samtidigt som de ville ha en enhetlig global image så ville de behålla ett enhetligt varumärke. Samordningen mellan två olika organisationer skulle kunna jämföras med samordningen av en organisation verksam i olika länder. Det är viktigt att ha tydligt uppsatta mål och en överenskommelse om hur man ska uppnå dessa mål. Samtidigt måste man låta vart kontor göra sitt jobb. Samarbetssvårigheter kan uppstå då målen inte är tydligt definierade eller då den ena verksamheten försöker styra den andra.

Ett vanligt förekommande sätt att lösa problemet med strukturskillnader och lösa strukturer är vad som kallas samlokalisering. Om detta skriver Maria Hjortsjö (2005) i sin avhandling. Samlokalisering innebär att olika verksamheter som arbetar med samma klientgrupp integreras i ett nära samarbete, ofta i samma lokaler. Fördelarna är att samarbetet blir av ett mer infor-



mellt slag och man har en tätare kontakt emellan yrkesgrupperna. Problematiken med detta kan vara att trots att de olika verksamheterna fungerar som en verksamhet så styrs de fortfarande av respektive chef. En lösning är så klart att tillsätta en chef för den samlokaliserade verksamheten med en chefs alla befogenheter, vilket också har gjorts på många håll. På så sätt blir den samlokaliserade verksamheten mer fristående från moderorganisationen och kan själv utforma sitt arbete som det passar verksamheten.

## Politiska perspektivet

Förespråkare för det politiska perspektivet menar att det inom varje organisation finns en mängd intressen som ska samexistera. Detta i kombination med knappa resurser leder oundvikligen till motsättningar. Därför ses samarbetsvårigheter som en naturlig, och till och med nödvändig, del av organisationen. Nödvändig i bemärkelsen att motstridiga intressen tvingar till kreativitet och nya idéer vilket förhindrar organisationen att fastna i gamla hjulspår. Självklart är konflikter inte alltid bra, med det handlar snarare om hur de hanteras än om vad de faktiskt innehåller, hur stora eller hur många de är. En bra hanterad konflikt leder arbetet vidare, en dåligt hanterad konflikt leder ofta till ytterligare konflikter, ett dåligt arbetsklimat och destruktiva maktkamper (Bolman och Deal, 2003).

Till skillnad från den vanliga uppfattningen att organisationer bör styras av tydligt definierade mål bestämda av ledningen hävdar det politiska perspektivet att organisationer snarare styrs av koalitioner inom organisationen. Att olika intressen inom varje organisation leder till naturliga samarbeten genom att individer och grupper slår sig samman för att tillsammans kunna påverka verksamheten. Mellan koalitionsmedlemmarna råder ett ömsesidigt beroende, vilket håller ihop koalitionen. Även om deras intressen till viss del kan skilja sig åt så behöver de varandra. Det är ett politiskt spel med förhandlingar och köpsläenden och individerna ser fördelarna med att alliera sig med andra för att få sin egen vilja igenom. På samma sätt som det är naturligt med konflikter är det naturligt att vilja undvika ständiga och destruktiva konflikter. Det blir också en del i koalitionsbyggandet, man kommer överens om en makt och resursfördelning som möjliggör för ett fungerande samarbete och undviker onödiga konflikter. Man får kompromissa för att, genom gruppen, kunna arbeta mot sina individuella mål (ibid.).

Koalitioner är dock inte eviga. Mål kan uppnås och intressen kan ändras. Detta kan leda till naturliga upplösningar, men det kan även innebära brutna förtroenden och trasiga relationer. Det finns även risk för att man har missuppfattat varandra. Man kanske tror att man är överens och att man kämpar mot ett gemensamt mål, men under arbetets gång framkommer att man har olika agendor och helt plötsligt fyller koalitionen inte samma syfte.

Allt mer vanligt förekommande inom socialt arbete och inom sjukvården är att man arbetar i interprofessionella team. Alltså att man sätter samman in-

divider med olika profession, från olika verksamheter, i ett team. Detta har sina fördelar på samma sätt som de samlokaliserade verksamheterna i och med att man får ett nära samarbete mellan professionerna. Om det inom en verksamhet finns utrymme för olika intressen så är det inget mot vad det finns utrymme för i interprofessionella team. Kvarnström (2008) beskriver i sin artikel svårigheter som kan uppstå i denna typ av samarbeten. Att vara del av ett team med ett visst uppdrag samtidigt som man har egna mål utifrån sin egen profession kan vara ett sådant problem. Det är precis denna typ av egna intressen som det politiska perspektivet menar ger upphov till en politisk dynamik och ett politiskt spel. Det kan både ge näring åt gruppen och vara en källa till konflikter. Team-medlemmarna förhandlar med varandra utifrån sina professioner och allt vad de innebär (kunskap, makt, status osv.) Ett problem i detta förhandlande och i kommunikationen inom teamet är att man har en dålig förståelse för varandras kunskap och yrkesområde. Detta kan leda till missförstånd, olika prioriteringar och dålig kommunikation. Samarbete i interprofessionella team kan leda till stor frustration. Kvarnström lyfter fram åsikter från fältet, som hon har kommit i kontakt med i sin forskning, som tydligt uttrycker en frustration över att samarbetet i teamen leder till långa, tidskrävande, diskussioner som hindrar dem från att vara effektiva i sin yrkesroll.

Intresset i för interorganisatoriska samarbeten är i sig ett politiskt drag där organisationen fungerar som, vad Bolman och Deal beskriver som, agenter på en större politisk arena. De måste visa för omgivningen som de befinner sig i och är beroende av att man spelar en viktig roll. Johan Hörnemalm (2008) säger i sin avhandling att ett interorganisatoriskt samarbete visar för andra att man ”stödjer och befrämjar rationalitet, effektivitet, legitimitet och socialt ansvarstagande” och att trycket från samhället att ingå i interorganisatoriska samarbeten har ökat på senare år. Han menar alltså att många verksamheter upplever ett krav på att samarbeta över gränserna. När ett sådant samarbete är påtvingat är det större risk för att det inte kommer att fungera då initiativet inte grundar sig i de egna intressena.

Hörnemalm (2008) trycker också på det faktum att samarbete över organisationsgränserna inte alltid är helt självklara. Han argumenterar att verksamheterna, och därmed verksamheternas intressen, har formats i organisatoriskt skilda sammanhang. Att förena två verksamheter och deras intressen kan utifrån detta argument innebära större svårigheter än man vid första anblicken tror. Självklart kan organisationerna se fördelarna med ett samarbete, hur de kan dra nytta av varandra och därmed komma överens, trots skilda intressen. Att intressena formats i olika sammanhang kan dock innebära att det inte bara är det uttalade och synliga intresset som är viktigt, det kan även ligga andra faktorer och intressen i bakgrunden som är givet för den ena organisationen, men omöjlig för den andra att förstå.

I det politiska spelet har makt självklart en framträdande roll. En del av spelet är att tillförskaffa sig makt och med makt menar man inte bara formell (positions-) makt, man talar även om makt grundad i information och kom-

petens, kontroll över belöningar, tvångsmakt, allianser och nätverk, tillträde till och kontroll över organisationens dagordning, bestämmande av ramar: kontroll över mening och symboler samt personlig makt (Bolman och Deal, 2003). Alla är viktiga källor till användbar makt för att arbeta sig närmare sina personliga mål. Kampen om makt är en stor källa till konflikter. Bolman och Deal skriver:

”vi oroar oss för att makten, om vi ger ifrån oss en för stor del av den, kommer att användas emot oss. Vi utvecklar följaktligen manipulativa strategier för att skydda oss själva”(s. 266).

## Hur det strukturella och det politiska perspektivet förhåller sig till varandra

Axelsson och Axelsson tar i sin artikel upp en rad strukturella hinder som kan förekomma i interorganisatoriska samarbeten. De nämner även att det finns hinder som är mer relaterade till värderingar och olika intressen. De strukturella hindren är relativt lätta att hantera och går ofta att åtgärda genom omstruktureringar. Hindren i form av olika värderingar och olika intressen är dock svårare att överbrygga och det tar lång tid att arbeta fram en förändring. Man kan dels se detta som att de första hindren, de strukturella, är problem som upptäcks med ett strukturellt synsätt och att de andra hindren, de kopplade till värderingar är något som betonas i ett politiskt perspektiv. Man kan även se det som att båda perspektiven lägger märke till båda formerna av hinder, men att man ser på det och hanterar det på olika sätt. Utifrån det strukturella perspektivet skulle man se det som något som behöver, med chefen i spetsen, struktureras bort samt arbeta fram en enad värdegrund. Företrädare för det politiska perspektivet skulle kanske snarare säga att dessa hinder är del av organisationen och något som ständigt bearbetas i det politiska spelet som individerna spelar med varandra. Det för arbetet framåt och endast i vissa fall behöver chefen gripa in.

Individerna i interprofessionella team kommer från olika verksamheter och därmed också olika verksamhetskulturer. Deras kulturella skillnader grundar sig i beteende och attityder inom de olika yrkesgrupperna. Beteendet och attityderna i sin tur är nära sammanbundna med de roller och arbetsuppgifter man har inom respektive organisation (Axelsson och Axelsson, 2006). Med andra ord så påverkar strukturen värderingarna och intressena och intressena och värderingarna styr genom det politiska spelet strukturen i organisationen.

## Avslutning

Lika barn leka bäst. Gör de verkligen det? Det beror på hur man ser det. Ser man det utifrån ett strukturellt perspektiv så är svaret ja. Ju likare man är

desto bättre fungerar samarbetet och maskinen rullar på som den ska. Ser man det däremot ur ett politiskt perspektiv är svaret nej. Lika barn skulle innebära att verksamheten stod stilla, det skulle inte finnas några initiativ som skulle kunna föra verksamheten framåt, allt skulle bara rulla på i samma gamla hjulspår. Så enkla svar kan man dock inte ge. Det finns inga organisationer som fungerar enbart utifrån det ena eller andra perspektivet, dessutom finns det en mängd andra perspektiv och faktorer som jag inte ens har nämnt här. Samarbetssvårigheter är ett stort begrepp och ett väldigt vanligt förekommande fenomen både i arbetsliv och i privatliv. Det känns som att jag bara har snuddat vid begreppet.

Jag har i detta paper utgått från min praktikplats och den verksamhet de samarbetar med. När jag beskriver *relevansen för målgruppen* tänker jag därför främst på deras målgrupp, alltså deras klienter, men självklart kan detta även användas för att förstå andra liknande situationer. Samarbetet mellan de två verksamheterna har pågått under en längre tid men det är först nu det börjar fungera behjälpligt. För klienternas del innebär det bristande samarbetet att de får en sämre hjälp än vad de skulle kunna få. Arbetsinsatsen blir mindre effektiv då det blir glapp och fördröjningar i ärendegången. Det finns risk för att klienten måste upprepa vad de berättat för den ena verksamheten på grund av att kommunikationen verksamheterna emellan brister. Av samma anledning finns det risk att klienterna faller mellan stolarna. Utifrån det strukturella perspektivet skulle verksamheterna kunna definiera arbetsuppgifterna tydligare för att undvika eventuell överlappning eller att klienterna faller mellan stolarna. Självklart kan de även känna av den dåliga stämningen, till exempel i kommentarer om den andra verksamheten. Det är omöjligt att klienterna inte blir lidande då en människobehandlande organisation inte fungerar.

## Litteratursökning

I mitt sökande av litteratur har jag använt mig av olika databaser. Jag har använt Lunds Universitets sökkatalog "LOVISA", den nationella sökkatalogen "LIBRIS". Artiklar har jag sökt via "ELIN" och "EBSCOhost". Jag har sökt på både svenska och engelska beroende på databas. Jag har sökt på ord som samarbete, samarbetsvårigheter, teamwork, difficult\*, collaboration, co-operation, interorganisation\* mm. Jag har även tagit ledning av den litteratur som jag har hittat och tittat på deras referenser.

# Referenser

- Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. (2006) "Integration and collaboration in public health – a conceptual framework". *International Journal of Health Planning and Management*, 21, s.75-88.
- Bolman, Lee G. och Deal, Terrence E (2003). *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*. Lund Studentlitteratur
- Hjortsjö, Maria (2005). *Med samarbete i sikte Om samordnade insatser och samlokaliserade familjecentraler*. Lund: Socialhögskolan, Lunds Universitet
- Hörnemalm, Johan (2008). "Samverkan är ett magiskt ord" – *Motstridiga ambitioner och ideal i nätverksorganisering*. Luleå: Luleå tekniska universitet
- Kvarnström, Susanne (2008). "Difficulties in collaboration: a critical incident study of interprofessional healthcare teamwork". *Journal of Interprofessional Care*, 22(2), s.191-203

# Specialisering och samarbete i socialt arbete

ANNA SJÖGREN

## Problemformulering

Jag har valt att analysera hur specialisering påverkar samarbetet inom en organisation. Jag gjorde min praktik på en stor socialförvaltning med handläggare inom utredning av hjälpsatser för missbruk. Socialförvaltningen omfattar cirka 200 tjänster allt som allt och är en gigantisk apparat. Det som slog mig när jag kom dit var hur extremt specialiserade alla tjänster och funktioner är. Förvaltningen är först och främst uppdelad på de idag vanliga områdena: Ekonomiskt bistånd, Barn- och Ungdom, Individ- och Familj, administrativa sektorer osv. Men det som var nytt för mig var uppdelningen även inom de olika områdena. Området missbruk som ligger under Individ- och Familj är i sin tur uppdelat på olika funktioner: utredning missbruk, ekonomiskt bistånd missbruk, boende missbruk och socialrådgivare (öppenvårdsinsats). Alla dessa olika arbetsgrupper har varsin chef och omfattar ca fem till sju tjänster vardera. Det som var mest påtagligt och som jag upplevde som ett vanligt återkommande problem under min praktikperiod var hur svårt alla dessa grupper hade att samarbeta. Det fanns otaliga situationer där handläggare från utredningsgruppen, ekonomiskt bistånd och boendegruppen inte alls kunde komma överens gällande gemensamma klienter. Under en planeringsdag då alla grupperna inom missbruk samt deras olika chefer samlades blev det hela pinsamt påtagligt när man efter cirka två timmar inte hade kommit fram till någonting utan fastnat i diskussioner där alla hävdade att just deras grupps sätt att arbeta samt arbetsuppgifter var det viktigaste. Jag vill tillägga att grupperna nästan alltid har samma ärenden, det hör till ovanligheterna att en klient inom missbruk endast tillhör exempelvis ekonomiskt bistånd missbruk. Bristen på samarbetet inom organisationen leder mig nu till syftet med detta paper.

## Syfte

Syftet med detta paper är att ta reda på: Hur påverkar specialisering samarbetet inom en organisation?

Specialiserade funktioner är idag det vanligaste inom socialtjänsten men hur blev det så? När man delar upp arbetet i olika funktioner/grupper och dessa utgår ifrån olika perspektiv, blir då samarbete möjligt? Hur kan man analyse-

ra specialisering utifrån organisationsteori? Hur påverkas klienterna av det specialiserade arbetet?

## Specialisering ur ett strukturellt perspektiv

Utifrån ett strukturellt perspektiv ligger det närmast till hands att se specialisering som positivt för en organisation. Det strukturella perspektivet bygger på *rationalitet* och *förnuft* med en idé om att organisationen fungerar bättre om det är klart vem som gör vad. Enligt Bolman och Deal vilar det strukturella perspektivet på olika antaganden varav ett innebär att man anser att en organisation fungerar bättre och kan prestera bättre resultat via specialisering och en tydlig arbetsfördelning (Bolman & Deal 2003 s. 75). Ur ett strukturellt perspektiv reparerar man problem som kan uppstå i en organisation bäst genom en omstrukturering (*ibid.* s. 75). Det sociala arbetet, speciellt inom socialtjänsten, har alltid varit ett problemfyllt och komplext arbete där det kan vara svårt att generera stora ”förbättrade” resultat. Om en tanke är att omorganisera för att lösa organisationens problem kan man fråga sig om specialiseringen verkligen har genererat bättre resultat än 70-talets integrerade socialtjänst? Ur ett strukturellt perspektiv existerar en organisation för att uppnå vissa mål (*ibid.* s. 75) men socialtjänstens mål är diffusa vilket i sin tur gör det svårt att uppnå ”tydliga” resultat.

Den socialförvaltning där jag har gjort min praktik är en organisation med en fast struktur och en tydlig hierarkisk uppbyggnad (*ibid.* s.79). I ”botten” ser vi handläggarna som har sina chefer, dessa chefer har i sin tur sina chefer osv. Som tidigare nämnt är den socialförvaltning jag varit på mycket specialiserad med olika grupper för i princip alla uppgifter och problemområden. Två centrala frågor inom det strukturella perspektivet är dels hur man fördelar olika arbetsuppgifter (*differentiering*), dels hur man samordnar dessa roller (*integrering*) (*ibid.* s. 79). På tidigare nämnda socialförvaltning kan man se tydliga svårigheter med integreringen av alla specialiserade roller och arbetsuppgifter. Varje arbetsgrupp utgår ifrån sitt eget perspektiv, boendegruppen menar exempelvis att klienten måste vara drogfri för att vara aktuell för ett ”bra” boende, medan utredningsgruppen menar att klienten måste ha tillgång till ett ”bra” boende för att kunna förväntas vara drogfri. Två exempel på samordning ur ett strukturellt perspektiv är 1; *Vertikal samordning*, här har man en tydlig ”top down” styrning (*ibid.* s. 81). På tidigare nämnda socialförvaltning kan man tydligt se en vertikal samordning via chefernas formella makt och handläggarnas begränsade handlingsutrymme. En vertikal samordning skall genom regler och policy skapa en enhetlighet och förutsägbarhet inom organisationen där alla skall behandlas lika (*ibid.* s. 82). Om man tittar på specialisering i en vertikal samordnad organisation som den jag varit på kan man ana problem. Trots begränsat handlingsutrymme bemöter handläggarna från de olika specialiserade grupperna klienterna olika och de föreslår olika insatser. Detta verkar ha uppmärksammats av ledningen som även har fört in vissa element av *lateral samordning* (*ibid.* s. 84,85). Man har möten, arbets-

grupper och projektgrupper, tyvärr utan större framgång (se inledande beskrivning av planeringsdag). Integreringen av olika specialiserade grupper och arbetsuppgifter är alltså ett strukturellt dilemma. Ju mer komplex en rollstruktur är och desto fler arbetsuppgifter som finns inom organisationen, ju svårare blir integreringen av dessa (*ibid.* s. 164). Ett problem med att se socialförvaltningen ur Bolman och Deals strukturella perspektiv är att de utgår ifrån en liberal marknadsorienterad organisationsteori där företag anses ”lyckade” som organisationer om de går med vinst, socialförvaltningens mål är komplexa och vad som anses som ”bra” resultat kan alltid diskuteras.

## Specialiseringens väg in i det sociala arbetets organisationer

Hur kommer det då sig att den större delen av arbetet inom socialtjänsten idag är specialiserat? Bergmark och Lundström diskuterar i sin artikel specialiseringen inom socialt arbete i Sverige (Bergmark & Lundström 2007). När den nya socialtjänstlagen inrättades 1982, förespråkade man integration inom det sociala arbetet och såg specialisering som ett ensidigt sätt att arbeta och närma sig sociala problem (*ibid.*). Idén om en *gemensam kärna*, en slags ”urkunskap” om socialt arbete fanns och synen var att socialarbetaren skulle ha en bred kunskap. Specialiseringen sågs som ett hot, det integrerade arbetet skulle förhindra att man sorterade in klienter i olika stigmatiserade grupper eller geografiska problem (*ibid.*). Sedan 1980-talet har specialiseringen varit den starkaste trenden inom socialt arbete. Men hur kan man förklara den omorganisering som skett då man gått från ett synsätt som förespråkar integration och en gemensam kärna till en funktionell specialisering som idag är standardmodellen för socialt arbete inom socialtjänsten?

## Omorganisation

Enligt Bergmark och Lundström anser vi i Sverige att omorganisation förbättrar socialt arbete. En del omorganisationer har uppmärksammats väsentligt medan en del har gjorts i det tysta, specialiseringen hör till det sistnämnda (Bergmark & Lundström 2007). Blomberg har i sin artikel om specialisering av biståndshandläggare inom äldreomsorgen analyserat omorganisering ur ett neo-institutionalistiskt perspektiv där han diskuterar fyra olika diskurser gällande omorganisering (Blomberg 2008). Modellen för biståndshandläggare reformen härstammade från ett neo-liberalt marknadstänkande där kunden skall kunna få välja och en ”tävlan mellan de olika organisationerna skall ge bättre alternativ då organisationerna måste skärpa sig för att kunna vinna kampen om kunden (*ibid.*). Den första diskursen baserades på ett *marknadsorienterat synsätt* vilket inte alla kommuner nappade på, man var då tvungen att ”fixa till” modellen (*ibid.*). I den andra diskursen började man att föra in tankar om att en specialisering av biståndshandläggarna skulle inne-



bära ett mer *rättsäkert system* för klienterna. Man talade om organisationer som följde individens lagliga rättigheter, de politiska och ideologiska skälen för reformen var inte längre i fokus vilket gjorde den mer attraktiv (*ibid*). I den tredje diskursen betonade man hur *kostnadseffektiv* reformen var. Biståndshandläggare skulle ta kontroll och ha en direkt översikt rörande alla kostnader och på så sätt kunna se över dessa (*ibid*). I den fjärde diskursen menar man att omorganisationen ansågs som ett modernt sätt att arbeta och vilken kommun ville verka gammaldags och motsträvig? Man talar här om den *organisatoriska modediskursen* där tanken om specialisering av biståndshandläggarna ansågs som en modern och rationell modell (*ibid*). När en modell når en ”*modestatus*” är det nästan omöjligt för organisationer att säga nej då modellen nu visar hur kommuner måste organisera sig för att nå legitimitet (*ibid*). Det är intressant att titta på specialiseringen inom socialtjänsten utifrån denna modell. Bergmark & Lundström menar att det idag knappt existerar socialförvaltningar som inte är specialiserade (*ibid*) och det kan tyckas att det saknas debatt om huruvida specialiseringen är det enda sättet att arbeta på inom en socialförvaltning. Inom den organisation där jag gjorde min praktik ser man sig som en effektiv och modern organisation utifrån sin specialisering. Man argumenterar för sin specialisering just genom ovan nämnda diskurser. Man menar att nu får klienten hjälp av en ”expert” på just det området som efterfrågas, det ses som ett *rättsäkert system*. Man anser det *kostnadseffektivt* då handläggarna inom sina specialiserade områden får en översikt över utgifter, framför allt kan de kontrolleras av sina sektionschefer som i sin tur ger enhetscheferna en större översikt över kostnaderna. Modellen har även nått en ”*modestatus*” då man ser det som en självklarhet att arbeta specialiserat eftersom specialiserat arbete anses vara det enda sättet att arbeta seriöst. Detta sätt att se omorganisation på kan te sig deterministiskt, organisationen anpassar sig till omgivningen och har egentligen ingen egen vilja, men det är en möjlig förklaringsmodell framförallt när det kommer till avsaknaden av debatt.

## Samarbete

Hur påverkar då specialiseringen samarbetet inom organisationen? Boklund har i sin avhandling undersökt möjligheter och hinder i samarbetet mellan socialtjänstens äldre- och handikapp, barn och familje- och individomsorg (Boklund 1995). Boklund undersöker tre områden som är olika till sin karaktär och som kräver olika utbildningar och eventuellt olika teoretiska utgångspunkter och som en förlängning av detta har man olika förklaringar till samma fenomen. Trots att handläggarna inom dagens socialtjänst har samma utbildning kan man se att perspektiv och förklaringsmodeller till ett gemensamt fenomen inte stämmer överens. Begrepp tolkas på olika sätt och ett exempel från min praktikplats på detta är ordet *drogfri*. Boendegruppen kräver att klienten är drogfri för att få plats i ett drogfritt boende. Här menar boendegruppen att klienten måste vara *nollad*, det vill säga att klienten får i ett

urinprov inte visa positivt resultat på någon form av drog. Utredningsgruppen å andra sidan menar att klienten får anses vara *drogfri* om klienten fortfarande visar ett positivt värde på droger, men det värdet har sjunkit sedan det ursprungliga urinprovet. Cannabis kan sitta kvar i fettvävnaden upp till tre månader, så även om klienten har slutat använda drogen visar testet positivt resultat. Just definitionen av *drogfri* är upphov till stora meningsskiljaktigheter inom enheten. Andra faktorer som kan ha betydelse gällande samarbetet mellan grupperna är regelverk, hierarkiskt ordnade positioner, makt, ålder, tidigare erfarenheter av samarbete osv. (*ibid*). Boklunds studie över samverkan visar att handläggare inom barn, äldre och familj- och individuppfattar sina yrkesroller som olika varandra. De menar att de har en historia som är olika varandra, olika utbildning och olika hierarkisk status (*ibid*). Handläggarna inom de olika områdena uppfattade bland annat att olika synsätt, brist på respekt för varandras kompetens, brist på kunskap om varandras arbetsområden och andra gruppers bristande resurser försvårade samarbetet (*ibid*). Det är värt att reflektera över huruvida dessa faktorer inte bara spelar en betydande roll när det kommer till samarbete mellan olika yrkesgrupper utan även har betydelse när det kommer till samarbete inom samma yrkeskår. Under min praktiktid handlade ofta diskussionen om huruvida de andra grupperna verkligen förstod att de andra grupperna inte hade just deras specifika kunskap kring det aktuella problemet osv. Man kan även se en tydlig *hierarkisk* uppdelning där utredningsarbete betraktas som lite ”finare” och ”allvarligare”, hur de som arbetar med barn anser att just deras arbete är viktigare för att - de arbetar med BARN, och hur boendegruppen tyckte att deras arbete var lite mer komplicerat på grund av hårt tryck på dem utifrån.

## Klienterna

Om specialiseringen är en bidragande faktor till bristande förmåga att samarbeta, hur påverkar då detta klienterna? Som tidigare nämnt var en av anledningarna bakom 1982 års sociallag att inte sortera in klienter i olika stigmatiserade grupper (Bergmark & Lundström 2007). Boklund menar även att i förarbetarna till sociallagen gav lagstiftarna uttryck för en farhåga; en för hög grad av specialisering och funktionsuppdelning skulle innebära ett hot mot den enskildes möjligheter att själv styra och ha kontroll över olika hjälpinsatser (Boklund 1995). Trots den dåvarande synen på specialisering som någonting negativt för klienten är vi idag mer specialiserade än någonsin. I sin avhandling undersökte Boklund även klienternas syn på samarbete mellan handläggare där det visade sig att klienterna många gånger upplevt att olika handläggare agerar och tycker olika, trots att de borde agera under samma regelverk (*ibid*). Det finns en brist på ett enhetligt handlande och en enhetlig syn, varje område styr sitt arbete efter just sitt perspektiv och klienterna upplever att det blir deras egen uppgift att samordna alla insatser (*ibid*). Det kan finnas både fördelar och nackdelar för klienter med en speci-

aliserad socialtjänst, det kan vara en fördel att handläggaren har mer kunskap om just det specifika problemområdet men en nackdel kan vara att organisationen framstår som allt för komplex för klienten (Bergmark & Lundström 2007). Ett argument för specialisering är alltså att klienten skall få ”experthjälp” av en handläggare som har en specifik kunskap om det aktuella problemområdet. Men vad är det som säger att handläggaren har en specifik kunskap om just det området denne skall vara expert på? På min praktikplats har alla handläggare samma utbildning. Alla kommer till organisationen med samma grundkunskap (om vi talar om den kunskap vi hämtat från utbildningen) men ändå delas alla upp i grupper där de förväntas vara experter och där man tydligt kan se att de själva uppfattar sig som experter inom sitt eget område. Visst kan man tänka sig att handläggaren med tiden lär sig de specifika uppgifter som tillhör hans/hennes område då denne socialiseras in i rollen som exempelvis handläggare på boende för missbruk, men det bör uppmärksammas att detta är en kunskap som just den gruppen har utvecklat inom just den organisationen, det finns inget som säger att just det sättet att arbeta eller just deras kunskap är den enda rätta. Alvesson menar att det finns en utbredd narcissism i dagens samhälle som innebär att vi vill bli sedda, bekräftade och förknippade med något prestigefyllt (Alvesson 2006). Detta kan ses som en form av grandiositet där vi försöker bli betydelsefulla genom fina etiketter och därigenom höja vår status (*ibid*). Kan det vara så att specialiseringen är sätt för socialhandläggarna och deras organisationer att göra sig själv lite ”bättre” än vad de egentligen är? En av specialiseringens konsekvenser för klienterna är att de idag får möta många olika handläggare, en del klienter från min praktikplats kunde ha flera olika handläggare på en och samma gång. Om dessa handläggare dessutom inte kan samarbeta sinsemellan kan man tänka sig vilka problem detta kan innebära för klienten.

## Sammanfattande reflektion

Man kan konstatera att idag är en specialiserad socialtjänst det allra vanligaste sättet att arbeta på. 1980 talets syn på en integrerad socialtjänst där klienter inte skulle sorteras in i stigmatiserande fack känns väldigt avlägsen. En klient som ansöker om behandling via den praktikplats jag varit på kommer först till ett ”mottag”, slussas sedan vidare till utredningsgruppen, får en handläggare på ekonomienheten om behov föreligger, likaså på boendeenheten och så vidare. Har klienten dessutom barn så tillkommer handläggare från barn- och ungdomsenheten. Klienten kan alltså ha flera handläggare samtidigt och man kan tänka sig att för klienten blir socialtjänsten som organisation överskådlig och svårtolkad. Om dessutom alla dessa grupper av olika handläggare inte kommer överens kan detta få direkta konsekvenser för klienten. De arbetsgrupper som tidigare nämnts utgår ifrån olika perspektiv och förklaringsmodeller. Detta var tydligt på min praktikplats där det existerade en ständigt ”dålig” stämning mellan de olika grupperna och där ingen av grupperna ansåg att de andra förstod dem. Dessutom ansåg alla

grupperna att just deras grupp stod för det viktigaste arbetet. Klienterna kunde få olika beslut eller hjälpinsatser från de olika grupperna samtidigt som det inte riktigt fanns någon som kunde stå ansvarig, klienter kunde slusas hit och dit utan att egentligen komma någonstans. Ett argument som ofta används när det kommer till specialisering är att klienten får just den experthjälp denne efterfrågar. Men tänk om det är så att vi inte är de experter vi tror vi är. Om man inte besitter den specifika kunskapen som sägs skall ge klienten den ultimata hjälpinsatsen, hur kan vi då försvara specialiseringen utifrån ett klientperspektiv? Om specialiseringen dessutom försvårar arbetet inom en organisation, till och med gör det snudd på omöjligt att samarbeta, borde det inte vara på plats med en reflektion om huruvida tanken bakom 1980-talets integrerade socialtjänst kanske är en tanke värd att implementera i 2000-talets specialiserade socialtjänst?

## Metod

Jag har i mitt paper valt att använda mig av Bolman & Deals strukturella perspektiv från vår grundbok för denna delkurs. Jag har använt mig av två vetenskapliga artiklar varav den ena tar upp specialisering i socialt arbete i Sverige (Bergmark & Lundström). Jag missade att den var en artikel från vår förra delkurs, jag hittade den genom att söka på Elin efter vetenskaplig artikel. Jag använde sökorden; *Specialisation\** och *Organisation\**. Min andra artikel handlar om omorganisation och specialisering av biståndshandläggare inom äldreomsorgen (Blomberg). Denna artikel fanns i vårt artikelkompendium och jag skrev ut den via Elin. Min avhandling av Ann Boklund (Boklund) fann jag via Lovisa när jag sökte på avhandling, jag använde mig av sökorden; *samarbete\**, *socialtjänst\** och *organisation\**.

# Referenser

- Alvesson, M (2006) *Tombetens triumf. Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm: Atlas.
- Bergmark, Å & Lundström, T (2007) "Unitarian ideals and professional diversity in social work practice-the case of Sweden". *European Journal of Social Work*, 10, 1, s. 55-72.
- Blomberg, S (2008) "The specialisation of needs-assessment in Swedish municipal care for older people: the diffusion of a new organizational model". *European Journal of Social Work*, 11, 4, s. 415-429.
- Bolman, L & Deal, T (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Boklund, A (1995) *Olikheter som berikar? -möjligheter och hinder i samarbetet mellan socialtjänstens äldre- och handikappomsorg, barnomsorg samt individ- och familjeomsorg*. Rapport i socialt arbete nr 71 -1995, Socialhögskolan, Institutionen för socialt arbete, Stockholms universitet.

# New public management och utformandet av det sociala arbetets organisationer

EMILIA NIKLASDOTTER

## Inledning

Under oktober 2008 inleddes ett så kallat kvalitetsarbete i den stadsdel där jag gjorde min praktik. Ledarna för stadsdelens Individ och Familjeomsorg och representanter för avdelningarna för ekonomi, personal och administration träffades under några dagar för att diskutera hur kvalitetsarbetet i stadsdelen kunde förbättras. Resultatet blev ett dokument innehållande förhållningssätt och arbetsmetoder i frågan. Vinsterna med kvalitetsarbetet förväntades bli ”minskad felförekomst, ökad kapacitet, ökad rättssäkerhet, bättre tillgänglighet, minskade kostnader, minskat missnöje bland personalen, ökad legitimitet bland medborgarna” samt en ekonomisk vinst då man konstaterar att brister i kvalitet motsvarar minst 25 procent av en verksamhets budget. Gällande metoderna för att uppnå högre kvalitet talar man i termer som kartläggning och effektivisering av processer, utvärdering av resultat och effekter, *kundorientering*, mätning, tydliga mål, engagerat ledarskap, allas delaktighet, tydliga rutiner och instruktioner, dokumentation och standardisering. Fokus i dokumentet ligger till stor del på processer och processförbättring. En rad metoder för att kartlägga processer och analysera problemen räknas upp och några av dem är hämtade från den privata sektorn, bland annat från biltillverkningsföretaget Toyota. Metoderna bygger till stor del på att arbetet ska organiseras utifrån principen om tillgång och efterfrågan.

Dessa strategier och förhållningssätt ligger, som senare skall visas, helt i linje med New public management-filosofin som i stort går ut på att överföra metoder och förhållningssätt från den privata sektorn till den offentliga. New public management kan i sin tur härledas till den nyliberalistiska politiska diskursen som under de senaste årtiondena alltmer kommit att påverka samhällets olika områden, inte minst den offentliga sektorn. (Nordgren 2003, s.35-48, 68-69).

I detta paper kommer jag att föra en diskussion kring just politikens roll i utformandet av organisationer inom socialt arbete. Det dokument som beskrivs ovan representerar New public management-filosofins intåg i det sociala arbetet och kommer inte vara föremål för analysen i papret. Det fungerar istället som ett exempel på den politiska diskurs som kommer att analyseras

i relation till organiserandet av det sociala arbetet. Syftet med papret är således att analysera hur New Public Management påverkar utformandet av det sociala arbetets organisationer.

Analysen inleds med ett stycke som behandlar den större politiska kontext som New public management härstammar ifrån och dess påverkan på samhälleliga institutioner och organisationer. Därefter följer ett stycke som mer ingående beskriver vad som kännetecknar New public management och sätter detta i relation till det sociala arbetets organisering. Till sist förs en avslutande diskussion kring den typ av diskursiv politisk påverkan på organisationer som analyseras i papret utifrån ett klientperspektiv.

## Den nyliberalistiska marknadsdiskursens påverkan på samhället

Lars Nordgren (2003, s. 35) beskriver i avhandlingen *Från patient till kundintåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position* hur den nyliberala marknadsdiskursen under de senaste årtiondena i stor utsträckning påverkat politik och ekonomi i samhället. Utbredandet av ett nyliberalistiskt tänkande låg sedan till grund för och möjliggjorde omvandlingsprocesser i form av marknadsreformer inom olika samhällsområden, bland annat inom den offentliga sektorn. Den nyliberalistiska diskursen genomsyrar nu stora delar av samhället och får därför stor betydelse för människors uppfattningar och sätt att tänka.

Nyliberalismen har sin grund i liberalismens idéer och utvecklas under 1900-talet av Chicagoskolans och den neoösterrikiska skolans ekonomer, däribland Friedrich von Hayek och Milton Friedman. (ibid, s.36) Idéerna bygger på ekonomisk, personlig och politisk frihet där den statliga styrningen skall vara så minimal som möjligt. Samhällets lagar skall vara begränsade till att endast skydda och upprätthålla just individens frihet. Den ekonomiska marknaden skall vara fri från regleringar för att kunna fungera så effektivt som möjligt och centrala begrepp, som enligt nyliberalismen också går hand i hand, inom den ekonomiska diskursen är valfrihet och fri konkurrens. Denna politiska och ekonomiska frihet är enligt förespråkarna en förutsättning för utvecklandet av ett modernt och civiliserat samhälle. Individens frihet och rätt till självbestämmande värderas högt inom nyliberalismen. Inom den nyliberala diskursen ses individen som en självständig enhet snarare än som en del i ett samhälleligt sammanhang och ingen individs rättigheter ska offras för kollektivet. (ibid, s. 39- 40)

Synen på individen som överordnad kollektivet är en del av det som ligger till grund för nyliberalismens kritik av välfärdssystemet som framförts under slutet på 1900-talet. Kritiken handlar också om att staten inte borde vara den aktör som producerar välfärdstjänster. Istället skall behoven tillgodoses på den fria marknaden genom principer som bygger på valfrihet och efterfrågan. Individen skall kunna välja och efterfråga tjänster som kunder. Dessa

idéer har påverkat välfärdssystemet som mer och mer individualiseras och marknadsiseras. Nordgren menar att marknadstänkande genom marknadskursens utbredning förs in i individernas tankestrukturer och föreställningar och för in begrepp som effektivitet, service, valfrihet, marknad och kund i vardagliga situationer. Marknadskursen utmanar enligt författaren samhälleliga värden som gemenskap, samhällsansvar och solidaritet som var en del av den folkhemsanknutna kursen som dominerat välfärdsutvecklingen från början i Sverige.(ibid, s.46.47) Inom den nyliberala kursen förekommer också begreppet empowerment. Vägen dit går enligt nyliberalismen via individens förmåga att själv efterfråga och köpa de tjänster denne vill ha. (Reinders 2008, s. 565)

Det politiska perspektivet inom organisationsteori går, så som Bolman och Deal beskriver det, ut på att politiska processer och spänningar mellan olika intressegrupper finns inom och runt alla organisationer. Inom perspektivet ser man organisationer som något som utgörs av koalitioner mellan olika individer och intressegrupper som skiljer sig åt gällande värderingar, mål och intressen. Spänningarna och den politiska aktiviteten är som störst inom organisationer som innefattar eller berörs av intressegrupper där dessa skillnader är stora. Kampen om makt och utrymme inom organisationen handlar till viss del om knappa resurser. (Bolman & Deal 2003 s.232-234) Socialt arbete är ett område som på ett utmärkande sätt präglas av många aktörer med skilda intressen och värderingar. Organisationerna påverkas av och befinner sig i en kontext där hänsyn måste tas till bland annat politiska intressen, knappa resurser, klientens bästa och samhälleliga påtryckningar.

Organisationens mål och beslut formas enligt det politiska perspektivet av förhandlingar och köpsländen mellan de olika grupperna.(ibid. s.239) De grupper som utövar påtryckningar på organisationen finns som tidigare nämnts inte bara inom organisationen. Inom det politiska perspektivet ser man organisationer som en del av ett "ekosystem" där olika intressen på olika sätt står i relation till varandra och som organisationen måste förhålla sig till (ibid. s.280). Samhället i stort utgör en större variant av ett sådant ekosystem där medborgare, stat och näringsliv måste förhålla sig till varandra. Bolman och Deal refererar till Korten som menar att samhället numer styrs av krafter som representeras av världens mäktigaste företag. Dessa krafter utövar enligt Korten en massiv och subtil påverkan på människor genom mytspridning om att marknadsorienterade lösningar och ekonomisk konsumtion och globalisering är svaret på alla problem i samhället. Dessa myter har spridit sig och påverkat utformningen av samhällets institutioner, som en gång utformades för att vara till nytta för medborgarna, till att fungera som maktapparater för en ekonomisk elit. Den omstrukturering som skett inom det sociala arbetet skulle på detta sätt kunna förstås som en konsekvens av världsledande företags maktutövning och påverkan på människors sätt att tänka och handla. Bolman och Deal benämner detta sätt att se på makt och maktutövning inom det politiska perspektivet och som kan liknas vid en diskursiv maktdiskussion, som "bestämmande av ramar: kontroll över me-



ning och symboler”. Eliter och starka intressegrupper definierar åsikter och värderingar genom att framställa myter om ”sanningar” i samhället som påverkar andra människors sätt att tänka till fördel för deras egna intressen. (ibid s.242)

## New public management och socialt arbete

New public management ingår som en del i det nyliberalistiska tänkandet och handlar till stor del om att överföra marknadsorienterade lösningar från den privata sektorn till den offentliga.

Nordgren (2003, s.68-69) refererar till David Osbourne och Ted Gaebler och de principer de menar utmärker managementtänkandet när han beskriver hur nya begrepp och ett nytt språkbruk har tagit sig in i den offentliga sektorn. Nordgren skriver att New Public management sedan 1980-talet haft stor betydelse för utformandet av offentliga institutioner i Sverige.

Hans Reinders (2008) skriver i sin artikel *The transformation of human services* att New public management syftar till att effektivisera och förbättra den offentliga sektorn genom att införa marknadsorienterade lösningar från den privata sektorn. Gällande utmärkande drag inom strategin refererar Reinders till Pollit som menar att dessa är decentralisering, kvalitetskontroll samt kundorientering, och till Hood som bland annat nämner betoning på utfall och resultat, mätbarhet och kostnadseffektivitet samt detaljerade och tydliga mål som huvuddragen inom New public management. Ett grundläggande värde är effektivitet och metoderna för att uppnå detta blir standardisering, kontroll samt mätning av prestation och resultat. Dessa begrepp och värdeord överensstämmer väl med de ord som återfinns i dokumentet från kvalitetsarbetet.

Reinders skriver att på grund av att detta system kräver en mängd information som skall framställas och bearbetas på ett visst sätt får det konsekvenser för hur hela arbetet organiseras. Han refererar till Rees som i studier av socialtjänsten i Australien hävdar att management-system är ett maktverktyg och ett sätt att organisera om hela arbetsplatsen. Reinders skriver att New public management utmanar socialarbetarens professionella roll så till vida att det handlingsutrymme socialarbetaren haft till sitt förfogande för att göra individuella bedömningar baserade på professionell kunskap reduceras till förmån för standardiserade lösningar, informationsinhämtning och dokumentation. (ibid, s.266-267) Det hävdas även att New public management innebär att det inte längre krävs utbildade människor för att utföra arbetet, då de standardiserade och utvecklade systemen inte kräver någon mer kompetens än att förstå just själva systemet (Heffernan 2006, s.142)

Judith Burton och Diane van der Broek (2009) kommer till liknande slutsatser gällande utmanandet av socialarbetarens professionella identitet i sin artikel *Accountable and countable: information management systems and the bureaucratization of social work*. Artikeln bygger på en studie av hur arbetet

inom socialtjänsten i Australien har förändrats sedan införandet av nya managementsystem och tekniker. Författarna hävdar att det skett en förskjutning gällande socialarbetarens ansvarsskyldighet som tidigare i större utsträckning var riktad mot klienten och dennes intressen, men som nu allt mer går ut på att svara mot organisationens behov. Socialarbetarens ansvar ligger inte lika mycket mot professionella värden som mot organisatoriska och byråkratiska krav. New public management utmanar på detta sätt både de värden som traditionellt underbygger socialt arbete och den professionella kunskap och identitet som socialarbetaren använder som verktyg för att utföra arbetet. Standardiserade och detaljerade metoder för informationsinhämtning och utredning minskar socialarbetarens handlingsutrymme och kan på så sätt sägas förflytta makten närmare organisationen och längre bort från den enskilda socialarbetaren.

Författarna skriver vidare att trots att syftet med standardiseringen och mätbarheten av arbetet är att uppnå konsekventa, rättsäkra och synliga (genomskinliga) processer som skyddar klienten kan effekten ofta bli något annat än vad som avses. Genom den höga graden av kontroll och ständiga mätningar av prestationer och resultat finns en risk för att socialarbetaren arbetar för att tillfredsställa systemen istället för klienten (ibid).

## Diskussion

Den nyliberala diskursen och New public management har under flera årtionden påverkat utformandet av offentliga institutioner och organisationer, även på det sociala arbetets område. Detta sker genom en diskursiv påverkan vilket betyder att diskursens begrepp och utsagor internaliseras i människor och får konsekvenser för hur de organiserar sitt sätt att tänka och handla och se på verkligheten. Denna typ av maktpåverkan är subtil och successiv och därför enligt mig nödvändig att belysa och problematisera. När strategier i linje med det kvalitetsarbete som behandlas i detta paper diskuteras är det viktigt att se dessa i ett sammanhang och som en del av en större politisk inbörd. Inte minst blir denna diskussion viktig utifrån klientens position.

Kristin Heffernan (2006, s.142) skriver i artikeln *Social Work, New Public Management and the Language of 'Service User'* att det har sagts att New public management's ambition att verka för empowerment fungerar i motsatt riktning och istället befäster statens maktposition. Genom smalt definierade och utformade insatser blir det klienten kan kräva ytterst begränsat. Enligt Burton och van der Broek (2009, s.1327) är detta ett återkommande sätt att se på denna utveckling. Det kan också diskuteras huruvida empowerment överhuvudtaget går ihop med principer som bygger på en fri marknad då just dessa principer kan hävdas vara själva anledningen till att individen befinner sig i en klientposition från första början.

Inom New public management-diskursen betraktar man klienten utifrån en kundposition. Kunden ska här fritt kunna välja vad den vill ha för stöd och

detta skall produceras utifrån principer som tillgång och efterfrågan. Frågan är om det överhuvudtaget går att uppnå en kundposition som klient inom socialt arbete men också om detta ens är önskvärt? Är det inte motsägelsefullt att inom ett verksamhetsområde som inbegriper alltifrån lagstiftat tvång och uppenbara makt- och beroendeförhållanden till starkt politiskt och normativa intressen använda begrepp som signalerar valfrihet och oberoende? Och som nämnts ovan kan diskussioner också föras kring det önskvärda i att klienten intar en kundposition som liknar den på en privat marknad. Diskussionen väcker frågor om förhandlingspositioner för ofta resurssvaga grupper på en fri marknad och om mer eller mindre osynliga maktförhållanden som finns i samhället.

# Litteratursökning

Litteratur till papret har sökts i databaserna ELIN och Libris. De huvudsakliga sökord jag använt är *New public management, social work, human service, neoliberalism, customer* och motsvarande eller liknande begrepp på svenska.

## Referenser

- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Burton, Judith & van den Broek, Diane (2009) "Accountable and Countable: Information Management Systems and the Bureaucratization of Social Work". *British Journal of Social Work*, 39 (7) 1326-1342
- Heffernan, Kristin (2006) "Social Work, New Public Management and the Language of 'Service User'". *British journal of Social Work*, 36 (1), 139-147.
- Nordgren, Lars (2003) *Från patient till kund. Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position* Diss. Lund: Lund business press.
- Reinders, Hans (2008) "The transformation of human services". *Journal of Intellectual Disability Research*. 52, 7, 564-572.

# Kund, brukare eller vårdtagare?

## New Public Management i äldreomsorgen

THEA NILSSON SVEGARD

### Inledning

Mats Alvessons (2006) text *Tomhetens triumf* var det första jag läste under kursen och jag fastnade för hans teoretiska begrepp och sätt att beskriva processer i organisationer. Jag kände igen många fenomen som jag upplevt under praktiken men då inte haft någon teori som gjort att jag riktigt har kunnat sätta fingret på dem. Under praktiken gick jag med en enhetschef inom äldreomsorgen, vilket gjort att jag har funderat ganska mycket på ledarskap. Jag såg en diskrepans mellan policys som utarbetades och förankrades i chefsrummet och det arbete som hemtjänsten utförde dagligen. I uppgifterna som hörde till praktikkursen satte jag fokus på organisationen snarare än chefen till följd av att många ledarskapsteorier, som jag uppfattade dem, framställer det som att organisationen står och faller med ledarskapet som chefen ska prestera.

I detta paper valde jag att använda mig av nyinstitutionell teori med New Public Management som bakgrund till min frågeställning. Den svåraste uppgiften för mig var sedan att avgränsa mitt ämne och inte ställa en alltför övergripande frågeställning, utan en som kunde besvaras inom papprets begränsade format. Jag funderade på att ha ledarskap som tema men eftersom jag hade alltför många exempel hade det lätt kunnat bli spretigt och ofokuserat. Till sist valde jag att behandla begreppet *kund* som blivit allt vanligare att använda istället för exempelvis brukare eller vårdtagare inom äldreomsorgen.

### Frågeställningar

Kan kundbegreppets ökade inflytande förklaras utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv?

Finns det en relation mellan begreppet och New Public Managements (förmodat) allt större påverkan inom kommunal äldreomsorg?

Hur kan användandet av begreppen vårdtagare, brukare respektive kund tänkas påverka mottagarna av den service hemtjänsten och äldreomsorgen tillhandahåller?

Jag har lagt upp papret så att jag först förklarar mitt teoretiska verktyg, nyinstitutionell teori och kort tar upp innebörden av New Public Management. Sedan analyserar jag kundbegreppet utifrån denna teori och försöker besvara mina frågeställningar. Slutligen diskuterar jag hur jag sökt och valt min litteratur.

## Analys – Nyinstitutionalism

Staffan Blomberg (2004) tar i sin avhandling *Specialiserad biståndshandläggning inom den kommunala äldreomsorgen* upp nyinstitutionell organisations-teori. Inom denna typ av teoribildning fokuseras den kognitiva sidan av organisationer och man studerar hur dessa relaterar till sin omgivning (Blomberg, 2004 s. 34). Ett grundläggande antagande inom teorin är att förändringar och utveckling som görs inom organisationer har ett legitimerande syfte för organisationen. Organisationen anpassar sig till omgivningen för att öka sin egen status, inte nödvändigtvis för att uppnå vissa rationella mål som omorganisationen innebär (ibid. s.36). Blomberg använder sig av Scotts definition av institutionsbegreppet; "Institutioner består av *kognitiva, normativa* och *regulativa* strukturer som förser social handling med stabilitet och mening." (ibid. s. 42).

Nyinstitutionell teori förutsätter att det finns vissa grundläggande antaganden (eller myter) om hur företag och organisationer bedrivs på bästa sätt, dessa antaganden är givetvis konstruerade, kontextuella och föränderliga. Inom teoribildningen kallas dessa för rationaliserade myter, det finns vissa givna, oreflekterade sanningar om vad som är ett korrekt sätt att driva en organisation (Blomberg, 2004 s.37). Ett sådant antagande kan i ett kapitalistiskt samhälle t.ex. vara att ett företags vinst hela tiden ska ökas, att driva ett företag med inställningen att alltid ha en konstant vinst, varken mer eller mindre, är enligt denna sanning fullkomligt irrationellt.

Bolman och Deal (2005) beskriver ett centralt begrepp inom nyinstitutionell teori, isomorfism. Begreppet innebär att organisationer härmar eller speglar varandra, eller åtminstone försöker få det att framstå så utåt sett. Organisationer som finns i ett liknande kontextuellt sammanhang kan sägas tillhöra samma organisationsfält. Ett sådant fält skulle kunna vara kommunal äldreomsorg då denna omges av liknande lagar och förutsättningar. Fältet skiljer sig från andra organisationer och har många krav och mål för organisationen gemensamma (Bolman & Deal, 2005 s. 330-331). DiMaggio och Powell beskriver tre typer av isomorfism; tvingande, mimetisk och normativ. Den tvingande innebär som namnet antyder att isomorfismen kommer utifrån ett tryck utifrån, exempelvis genom lagar eller förordningar. Den mimetiska är ett försök att vid osäkra omständigheter härma andra organisationer och därigenom skapa legitimitet åt den egna organisationen. Den normativa isomorfismen uppstår när professioner tar med sig normer från sina utbildningar vilket innebär att organisationerna likriktas. Gemensamt för de olika for-

merna är dock deras legitimerande funktion och att det inte behöver innebära någon faktisk förbättring i effektivitet eller kvalitet inom organisationen. Det handlar i första hand om status och anseende utåt (Bolman & Deal, 2004 s. 331).

## New Public Management (NPM)

New Public Management kan sägas innebära en trend inom kommunala organisationer att införliva ett marknadsekonomiskt tänkande. I Sverige startade den i mitten av 80-talet. Fördelarna med förändringen skulle vara ett mer kostnadseffektivt tänkande, ökat inflytande för medborgarna - i den mån att det skulle innebära en större valmöjlighet för dessa och ökad kvalitet på de kommunala tjänsterna. Det kan även kallas marknadisering eller företagisering och ses som ett utslag av nyliberal ideologi eller marknadens intåg på den offentliga arenan (Blomberg 2004, s. 14-15). Blomberg (2004) beskriver även hur NPM bidrar till en ökad kontroll och utvärdering av den offentliga sektorns organisationer.

## Policy vs. praxis

Förändring och ledarskap benämns ofta som viktiga legitimerande företeelser inom organisationer. Att använda sig av isomorfism innebär att organisationer kan vara rätt i tiden och hålla sig till trenderna när det gäller dessa två områden (Bolman & Deal, 2005; Alvesson, 2006). Under min praktikperiod upplevde jag ofta en stor diskrepans mellan de policys och idéer som fanns i handlingsplaner och flashiga broschyrer om äldreomsorgen i kommunen och det dagliga arbete som utfördes av hemtjänsten. Utifrån ett institutionellt perspektiv är det möjligt att se denna diskrepans som en logisk strategi (om inte uttalad eller ens medveten) hos en organisation. Att ständigt förändra både ledarskap och praktiker inom en organisation skulle med stor sannolikhet innebära stor osäkerhet och att organisationens produktion skulle bli lidande.

Blomberg pekar på en studie av Heimer och Stinchcombe som påvisar att policyn förändras, men att denna skiljs från produktionen som på så vis kan fortgå oberörd av alla förändringar (Blomberg, 2004 s.38). Han öppnar dock för möjligheten att reformer trots att de inte ger en direkt eller önskad effekt kan innebära en förändring av organisationen, exempelvis genom att anställda internaliserar den nya bilden av organisationen (Blomberg, 2004 s.40). När klyftan mellan vad som sägs och vad som görs är så stor kan man tala s.k. skyltfönsterarrangemang. Som Alvesson beskriver det är dessa en legitimerande faktor, det är viktigt att organisationen utåt sett har rätt struktur och använder sig av rätt språkbruk (Alvesson, 2006 s. 142). I detta fall handlar det om att använda sig av ”rätt” begrepp när man refererar till de äldre: kund, brukare eller vårdtagare?

Diskrepansen mellan policy och språkbruk och den dagliga praktiken skulle dock kunna verka desillusionerande för både personal och chefer, eftersom organisationens grandiosa självbild inte uppfylls.

## Kund, brukare eller vårdtagare?

I broschyrer och visioner för verksamheten hade man inom kommunens äldreomsorg börjat använda begreppet kund. Begreppet kom huvudsakligen från chefsgruppen, det användes dock mest skriftligt. Enhetscheferna använde i tal sällan begreppet utan alternerade mellan vårdtagare och brukare. Hemtjänstpersonalen använde nästan uteslutande begreppet vårdtagare. Implementeringen av det nya ordet hade således inte varit särskilt lyckad. Utåt sett framstod dock organisationen som i framkant, det såg bra ut i broschyrerna och man använde sig av ett legitimerande språkbruk.

Kristin Heffernan (2006) skriver i artikeln "Social work, New public management and the language of 'service user'" om begreppet "service user" och "user", vilket på svenska torde översättas till brukare. Hon ser en stark koppling till NPM och diskuterar de konsekvenser som användandet av begreppet kan få. Hon menar att brukarbegreppet förknippas med en roll som aktiv konsument i en marknadsorienterad välfärd (Heffernan, 2006). Eva Wikström anser däremot att empowerment-aspekten i brukarbegreppet skulle kunna tolkas med SOL som bakgrund, med rollen som strävandes efter en självständig daglig tillvaro i fokus (Wikström, 2005 s. 32). Heffernan (2006) går igenom flera studier angående vilka begrepp som olika typer av hjälpsökande individer föredrar. Av artikeln framgår att olika grupper föredrar olika benämningar och att detta skiftar utifrån vilken service de får hjälp med och kulturell kontext. Överlag valde få att bli kallade konsumenter och brukare (service users). Det är dock möjligt att begreppet i den svenska kontexten har en starkare koppling till empowerment.

Begreppet konsument eller kund antyder valmöjlighet, vilket kan verka bisarrt och i vissa fall även kränkande i en välfärdskontext. Inom äldreomsorgen i den kommun som jag praktiserade var valmöjligheterna i många fall mycket begränsade. Äldreboende "valdes" efter vilket som hade lediga platser, om det överhuvudtaget fanns platser. Det fanns efteråt möjligheter att ställa sig på en väntelista för att hamna på ett av de andra boendena, men det var få av de äldre (och deras anhöriga) som hade ork att flytta ytterligare en gång så dessa planer övergavs ofta. Många av de som betecknas som kunder är dessutom dementa och agerar inte i någon mån som kund. Anhöriga och god man tar deras beslut vilket kan göra att uttrycket nästan blir parodiskt i dessa fall.

Att benämna någon som kund är att antyda valmöjlighet. I de fall liten eller ingen valmöjlighet finns så döljs maktaspekten inom den sociala omsorgen. För att vara kund krävs kunskap, valmöjlighet och makt att göra dessa val. De äldre är ingen heterogen grupp men av det som jag upplevde på prakti-



ken framkom det att gruppen överlag kan kategoriseras som svagare i alla dessa hänseenden än en "genomsnittlig grupp" i samhället. Jag anser att detta visar på problematiken i att överföra marknadsorienterade begrepp till social omsorg.

## Diskussion kring implementeringen av kundbegreppet utifrån nyinstitutionell teori

Blomberg (2008) beskriver svårigheterna för de kommunala organisationerna att inte agera isomorft inom den kommunala äldreomsorgen angående införandet av beställar-utförarmodellen. Som skäl för att motståndet mot reformen övervanns eller inte existerade framhäver han dess legitimerande funktion för organisationen och även de professionaliserings- och statusförväntningar som aktörerna inom organisationen hade på reformen.

Ett liknande resonemang skulle kunna vara applicerbart på begreppen kund och brukare och dess införande i äldreomsorgsdiskursen. Att inte se de äldre som kunder implicerar att man inte tar deras roll som konsumenter av tjänster på allvar. Det framstår som omodernt i relation till idealen om NPM. Detta trots att de äldres valmöjligheter knappast varken är större eller mindre än de var när de kallades vårdtagare. Kommunen jag praktiserade i hade inte privatiserat hemtjänsten eller äldreboendena. Organisationen förlorar, utan rätt begreppsapparat, i legitimitet i jämförelse med andra kommuner och framstår som mindre professionell. Blomberg menar även att det kan finnas en risk att personalen förlorar förtroende för ledningen om de inser att organisationen inte agerar i linje med andra kommuner (Blomberg, 2008). Orsaken till att reformen i Blombergs studie mötte lite eller inget motstånd finner han även i NPMs stora ideologiska genomslagskraft.

Blomberg tar upp fyra aspekter av implementerandet av reformen, han kallar dessa genomförandediskurser; marknadsorientering, rättsäkerhet, kostnadseffektivitet och organisatoriskt mode (Blomberg, 2008 s. 427). Sammantaget ledde dessa diskurser till att det slutligen blev omöjligt att inte införa reformen.

För att kunna analysera de logiker som ligger bakom begreppen kund, brukare och vårdtagare krävs en maktdimension i den nyinstitutionella teorin. Blomberg tar upp Friedland och Alford som menar att det finns olika institutionella ordningar som både samspelar och står i motsättning till varandra (Blomberg, 2004 s.42) Som exempel i mitt fall kan man ta den privata marknaden med New Public Management, den offentliga sektorn och en vård/medicinsk diskurs. Begreppet brukare kan både ses som sprunget ur NPM-diskursen och empowermentrörelsen. Användandet av de tre begreppen kan ses som en konflikt mellan olika institutionella logiker inom organisationen. Vilka termer som används relaterar till vilken institutionell logik som dessa "härstammar" från, något som implicerar språkets och begreppsapparatens politiska betydelse.

I fallet med begreppet kund tycker jag mig se marknadsorienteringen och det organisatoriska modet som genomförandediskurser (även rättssäkerhet då valmöjligheter ska innebära ett större mått av denna enligt NPM). Dock finns det diskurser som står i viss motsättning till dessa, det talas mycket om det ökade inflytandet av den medicinska diskursen inom äldreomsorgen, detta som följd av att den medicinska omvårdnaden ökat inom hemtjänsten (Wikström, 2005 s. 20-22). Vårdtagare kan ses som ett begrepp ur denna diskurs. För hemtjänstpersonalen känns det förmodligen mer logiskt att kalla dem de hjälper för vårdtagare än för kunder då det är en relativt liten del av dessa som inte får hjälp med någon typ av medicinska åtgärder. Enhetscheferna har hand om den sociala omsorgen men hemtjänsten arbetar i ett nära samarbete med både dessa och sjuksköterskor. Här handlar det om två olika typer av diskurser och två begrepp som sprungit ur dessa. Ur ett nyinstitutionellt perspektiv skulle hemtjänstpersonalen välja det begrepp som gav mest professionell status till yrket (undantaget alla andra ev. aspekter). Kan det vara så att den medicinska diskursen dominerar och är mer legitimerande för personalen?

## Hur kan mottagarna av den service hemtjänsten och äldreomsorgen tillhandahåller påverkas?

De begrepp som användes under min praktik var kund, brukare och vårdtagare. Wikström (2005) har i sin avhandling en diskussion kring dessa utifrån Hirschmans begrepp sorti, protest och anpassning som strategier för individens möjligheter att påverka. Hon tar även upp Salonen som kopplar samman medborgarrollerna på följande vis, kund-sorti, brukare-protest och klient(vårdtagare)-anpassning. Inom fältet äldreomsorg är dessa kopplingar inte så självklara. Kunden måste ha valmöjlighet för att kunna välja att inte ta del av den tjänst som bjuds, för de äldre innebär det i de flesta fall att inte ha hemtjänst alls eller att ta hjälp av anhöriga om det är möjligt. Brukaren kopplas samman med protestalternativet (Wikström 2005, s. 29), något som jag upplevde var ganska vanligt förekommande. Äldreomsorgen är känslig för mediebevakning, vilket gjorde att det var en strategi att hota med att gå till pressen, det var självklart även möjligt att protestera direkt till biståndshandläggare, enhetschef eller hemtjänst. Det vanligaste handlingsalternativet torde dock vara anpassning, att finna sig i rollen som vårdtagare.

Utifrån detta resonemang framstår det som närmast omöjligt att vara "kund" i dess fulla bemärkelse inom äldreomsorgen, åtminstone om kommunen inte storsatsat på valfrihet och privatiserat delar av hemtjänsten. Även under dessa omständigheter finns stora hinder bl.a. i förmåga att ta till sig information och välja utifrån detta för många av de äldre.

Ett av argumenten för NPM, och med den beställar-utförarmodellen, är att den ska innebära en högre rättssäkerhet för individen. Individens ökade valmöjligheter anges även det som ett starkt incitament till att marknadsisera

äldreomsorgen (Blomberg, 2004; Wikström 2005). NPM medför som synes i diskussionen ovan även mer ansvar individen, det krävs mer av denne för att kunna tillskansa sig denna ökade rättssäkerhet och valmöjlighet. Denna motsägelsefulla kvalitet inom NPM gör att det är svårt att säga vilka konsekvenser reformen av begreppsapparaten kan få. En möjlighet är att svagare brukare inte har samma möjligheter till att utnyttja systemet på bästa sätt medan de som har möjlighet att göra kvalificerade val har större möjligheter att orientera sig och använda sig av den nya marknadsiserade äldreomsorgen.

## Sammanfattande reflektion

Det nyinstitutionella perspektivet var tacksamt att analysera mina frågeställningar med. Det hade varit intressant att fördjupa sig ännu mer i ämnet, nu blev analysen inte särskilt djupgående utan mer övergripande. Teorivalet gjorde att jag tänkte i andra banor kring förändringar och reformer inom organisationer än jag tidigare gjort, ett mer kritiskt perspektiv. Det gav ett nytt synsätt på ledarskap och hur detta förhåller sig till förändring och utveckling av organisationer. Jag kände att det hade varit intressant att utveckla diskussionen om hur brukarna kan påverkas av användningen av olika begrepp och hur organisationen kan påverkas av olika diskurser i relation till begreppen. Det hade även varit spännande att göra en analys av medarbetarinflytande i hemtjänsten med nyinstitutionell teori som grund.

## Så sökte jag min litteratur

Avhandlingarna som jag refererar till hittade jag genom Lovisa, i och med att jag tidigare skrivit om organisation och äldreomsorg hade jag en viss förförståelse om vad jag letade efter. Jag sökte på texter om hemtjänst, organisation, enhetschefer, mellanchefer, äldreomsorg och äldrevård. Blombergs avhandling hittade jag genom kurslitteraturen och ett tips från en klasskamrat. Jag valde att även använda mig av hans artikel då jag ansåg att de övriga artiklarna i kurslitteraturen inte hade tillräcklig relevans för mina frågeställningar.

När jag skulle söka ytterligare en vetenskaplig artikel valde jag att använda mig av databasen Elin. Till en början var det svårt att avgränsa sökningarna. Jag sökte bland annat på New Public Management och fick upp en mängd artiklar som inte alls var relevanta. Jag sökte på eldercare, old age, institutionalism (visste inte att det kallades neo-institutionalism), client och consumer. Slutligen kombinerade jag en sökning på social work och New Public Management och hittade Heffernans artikel vilken visade sig vara lämplig då den tog upp begrepp som "service user" och relaterade detta till NPM.

# Referenslista

- Alvesson, Mats. (2006) Tomhetens triumf om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel. Stockholm: Atlas.
- Blomberg, Staffan. (2004) Specialiserad biståndshandläggning inom den kommunala äldreomsorgen. Lund: Socialhögskolan, Lunds Universitet.
- Blomberg, Staffan. (2008) "The specialisation of needs-assessment in Swedish municipal care for older people: the diffusion of a new organisational model", *European Journal of Social Work*, 11: 4, s. 415 - 429.
- Bolman, Lee G. och Deal, Terrence E. (2005) Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Lund: Studentlitteratur.
- Heffernan, Kristin. (2006) "Social Work, New Public Management and the Language of 'Service User'" *British Journal of Social Work*, 36, 139–147.
- Wikström, Eva. (2005) Inflytandets paradoxer - möjligheter och hinder för självbestämmande och inflytande i hemtjänsten. Växjö: Institutionen för samhällsvetenskap, Växjö Universitet.

# Coaching

## Den nya (?) lösningen på arbetslöshet

HELENA RÜLF

### Inledning

Följande text tar sin utgångspunkt i det arbete som sker inom den organisation (här kallad Verksamheten) där jag genomförde min praktiktermin. Detta är en kommunal verksamhet vars syfte är att göra arbetslösa mer redo att på egenhand söka och finna arbete. Tanken är att verksamheten ska fungera som ett komplement till Arbetsförmedlingen och vara en extra resurs för de personer som har extra stora hjälpbehov. Till denna grupp räknas i huvudsak det stora flertalet av de kommuninvånare som uppbär försörjningsstöd. Min tid som socionomkandidat på Verksamheten präglades till stor del av tankar om dess effektivitet och huruvida de tillgängliga insatserna verkligen förde klienterna närmare arbetsmarknaden. Att Verksamheten inte lyckats uppnå sitt utsatta mål gällande antalet klienter som får arbete eller börjar studera (Verksamheten, 2009) tillsammans med de svenska och internationella studier som visar att aktiveringsprojekt för det mesta endast har en svagt positiv eller ingen effekt alls (Giertz, 2004) öppnar upp för ett ifrågasättande av hur kommunen organiserar sina arbetsmarknadsåtgärder.

Hur den tänkta vägen till ett arbete såg ut varierade från individ till individ. Något alla klienter dock hade gemensamt var att de så fort de blev inskrivna tilldelades en coach. Den här personen, som också gick under benämningen handläggare och arbetsmarknadssekreterare, skulle fungera som ett genomgående stöd i klientens strävan mot arbete. Detta skulle ske genom att coachen bl.a. genomförde motivationsskapande samtal, hjälpte klienten med planering och måluppsättning samt såg vilka kompetenshöjande insatser som klienten var i behov av och därefter kunde matcha behovet med en tillgänglig insats. Som en följd av att klienterna uppbär försörjningsstöd var de redan innan de blev aktuella på Verksamheten inskrivna på Arbetsförmedlingen (AF). Även där hade de blivit tilldelad en coach vars uppgift liknade den nya coachens. Något som utökade coachutbudet ytterligare var att deltagarna kunde välja om de ville ersätta sin AF-coach med en så kallad kompletterande aktör. Gjorde de detta fick de välja en coach som var anställd inom något av alla de företag vilka samverkar med AF.

Det jag kommer fråga mig i det här arbetet är således hur det kommer sig att coaching verkar ha blivit universallösningen på den rådande arbetslösheten och det däribland tillhörande bidragsberoendet. Mitt syfte är inte att svara på om coaching är effektivt och verkligen till hjälp för de arbetssökande eller om det finns andra arbetsmarknadsåtgärder som möjligen skulle vara att fö-

redra. Inte heller kommer jag att på en djupare nivå studera den coachingen som ges genom Verksamheten, AF eller de kompletterande aktörerna. Texten kommer istället att hållas på en mycket generell nivå där jag främst diskuterar hur ett fenomen kan spridas och om förändring och nya inslag i det sociala arbetet verkligen innebär något nytt eller är samma gamla innehåll fast i en ny och finare förpackning.

## Nyinstitutionell teori

Enligt nyinstitutionell teori har kultur en stor betydelse för hur organisationer formas och kommer att vara uppbyggda. Detta sker genom att institutionella normer runt om i samhället bestämmer hur en effektiv och rationell organisationsstruktur ser ut. Organisationer är således kulturellt beroende av sin omgivning. De regler som ställs upp ifrågasätts inte och organisationen förväntas se ut på ett visst sätt även om det inte finns belägg för att det är den rent tekniskt bästa lösningen (Blomberg, 2004). Denna tonvikt vid att saker och ting ska se bra ut är något som Mats Alvesson (2006) ser som generellt förekommande i det svenska samhället och han menar att fokus idag ofta ligger på att skapa rätt image, om så bara i form av de rätta kulisserna.

Vad som är det rätta utseendet för en organisation har till mångt och mycket att göra med hur andra organisationer ser ut. Viljan till anpassning handlar i grund och botten om en strävan efter legitimitet och för att ges detta måste en organisation passa in i hur omvärlden uppfattar att organisationer av just den sorten bör se ut. En följd av den här legitimitetssträvan är att många skeenden inom en organisation främst är av symboliskt karaktär. Reformers och organisationsförändringar är ett exempel på detta då de genomförs eller åtminstone utlovas i jakten på att passa in och betraktas som rationell, modern etc. Det är dock inte bara reformer som styrs av institutionaliserade förväntningar. Strukturer, arbetssätt och ideologier för att bara nämna något är ytterligare exempel på sådant som formas av utifrån uppställda idéer om vad som är rätt och riktigt. Institutionernas makt över organisationen är emellertid inte absolut och förändringar inom en organisation anpassas till interna behov och kulturella särarter (Blomberg, 2004).

## Isomorfism

Strävan efter legitimitet leder som ovan nämnt till strukturlikheter mellan organisationer inom samma område. Inom nyinstitutionell teori kallas detta för isomorfism (Blomberg, 2004). Att både Verksamheten och AF utformar sitt arbete utifrån coaching skulle således kunna förklaras med det här begreppet. Likriktningarna ses då som följderna av isomorfa krafter. En första tanke är kanske att det inte är särskilt konstigt att organisationer med liknade målsättning liknar varandra då de gällande arbetssätten, lokalutformningen etc. skulle kunna vara ett resultat av effektivitetssträvan på ett rent tek-

niskt plan. Enligt ett symboliskt perspektiv finns förklaringen till organisationernas likformighet dock inte att finna där. Istället handlar det om yttre påtryckningar och krav, bekvämlighet, att yrkesgrupper har med sig sina normer och värderingar samt behovet av att ges legitimitet. Isomorfismen behöver inte ha några positiva effekter på de varor eller tjänster som organisationen producerar utan det är dess förmåga att skapa en önskvärd image som har betydelse. Därför behöver det inte finnas några bevis på att utformningen ökar organisationens effektivitet. Genom att likna andra organisationer inom samma område blir organisationen belönad genom att omvärlden tillskriver den legitimitet (Bolman & Deal, 2003). Genom att sluta upp till vad jag skulle vilja kalla för den pågående coachingtrenden ges således både den kommunalt organiserade Verksamheten och AF en viss legitimitet då de visar att de är moderna och följer med utvecklingen inom sina arbetsområden.

## Spridning

När ett fenomen väl fått fotfäste i samhället och betraktas som något framgångsrikt och eftersträvansvärt dröjer det inte länge förrän det med en rasande fart börjar sprida sig och allt fler organisationer samt individer tar till sig och införlivar fenomenet i den egna verksamheten (Bolman & Deal, 2003). Coaching är ett tydligt exempel på detta då det inte bara finns inom organisationer som sysslar med arbetsmarknadsåtgärder utan går att hitta i en mängd olika sammanhang. Att legitimitet blir en stark drivkraft visar sig bl.a. i Staffan Blombergs (2008) studie av åtta svenska kommuners införande av specialiserad biståndshandläggning. När de två första kommunerna införde reformen 1993 var flera av de andra kommunerna negativt inställda till den här typen av organisering och dess motiv. Med tiden kom de likväl att själva införa det nya organisationssättet, om än med hjälp av nya argument. Blomberg har funnit fyra olika diskurser som var med och påverkade att kommunerna en efter en anslöt sig till reformen. Den sista, och troligtvis kraftfullaste, av dessa var att reformens växande popularitet i sig självt bidrog till att öka kraven på uppslutning. I takt med att den specialiserade biståndshandläggningen med dess uppdelning mellan beställare och utförare kom att implementeras i kommun efter kommun samt förespråkas från allt fler håll ökade nämligen kravet på de resterande kommunerna. Modellen hade kommit att betraktas som ett modernt och rationellt sätt att organisera äldreomsorgen. När den specialiserade biståndshandläggningen kommit att bli den dominerande modellen inom sitt område blev det automatiskt svårt att få legitimitet för den kommun som inte slöt upp och genomförde reformen. I det här stadiet hade ett ifrågasättande blivit överflödigt. Även Alvenson (2006) lyfter fram att ett fenomen lätt kan tillskrivas framgång som en följd av dess spridning, oavsett om det finns belägg för dess användbarhet eller inte. På ett sådant sätt skulle jag vilja påstå att fallet med coaching är. I takt med att begreppet har blivit allt populärare har ett arbetssätt, oavsett

dess egentliga innehåll, kunnat legitimeras genom att kallas för just coaching. Om det verkligen är en effektiv metod för arbete med den egna målgruppen är vidare inget som behöver ifrågasättas då dess stora spridning ses som ett automatiskt bevis på att så är fallet.

I likhet med den specialiserade biståndshandläggningen var det knappast enbart coachingens popularitet och spridning som ledde till dess stora genomslag. En rad andra förklaringar går att finna, alla går dock att ses som exempel på hur coaching motiveras genom bl.a. modernitet, förändringar och en strävan att likna andra organisatoriska strukturer. Uppfattningen att individuella lösningar är svaret på människors problem är något som har spritt sig (Motenko et al, 1995). Inom det sociala arbetet visar sig detta bl.a. i en utveckling från att fokus ligger på klientens problem till att istället fokusera på att hjälpa klienten förändra det egna förhållningssättet. Klientens motivation samt egenansvar blir därmed centrala aspekter i det sociala arbetet (Giertz, 2004; Hoff, 2009) Den coaching som både AF och Verksamheten erbjuder kan sägas uppfylla kriterierna för ett tillvägagångssätt där klientens ansvar och förhållningssätt står i fokus. Genom att följa denna trend inom socialt arbete kan coaching således få legitimitet då det uppfyller rådande ideal för hur människors problem ska tacklas.

## Förändringar på ytan

Att införa något som anses vara bra, oavsett om så är fallet eller inte, har alltså fördelar för verksamheten. Till och med i de fall där införandet inte sker fullt ut skapas en bild av förhöjd prestationsförmåga. En övergripande uppgift för många organisationer är att upprätthålla omgivningens stöd. De måste därmed följa rådande värderingar och förväntningar gällande hur de bör vara utformade. I takt med att samhället i övrigt förändras och nya övertygelser om hur saker och ting bör vara uppstår måste således även organisationen förändras. Emellertid räcker det om detta sker på ett ytligt plan. Innehållet kan vara det samma men kulisserna måste bytas ut. Enligt ett symboliskt perspektiv kan en organisations effektivitet snarare mätas i hur pass korrekt de framstår än huruvida deras officiella mål verkligen uppfylls. I de fall förändring faktiskt sker kan det i många fall bara handla om en förändring på ytan. Ett exempel är införandet av en jämställdhetspolicy. Något verkligt arbete för att uppnå jämställdhet kommer nämligen inte automatiskt att följa därav. Organisationen har dock signalerat att de tar en relevant fråga på allvar och undkommer därmed att skilja sig från rådande normer vilket hade kunnat innebära kritik och ifrågasättande (Bolman & Deal, 2003). Är detta kanske svaret på varför coaching har en så stor roll i arbetet på Verksamheten trots att det inte har inneburit att deras mål ens i närheten uppfylls? Att införa coaching, eller kanske snarare att kalla det arbete som utförs för just detta skulle kunna vara ett sätt att undvika egentlig förändring och behålla ett välkänt och bekvämt arbetssätt. Frågan blir således om införandet av coaching verkligen innebar att personalen verkligen kom att arbeta



på ett nytt sätt eller om det främst kom att handla om ett symboliskt namnbyte. Alvesson (2006) kallar den här typen av ytlig förändring för illusionsnummer och lyfter fram den relevans som en ny och bättre förpackning av en redan existerande produkt, tjänst etc. har för att uppnå framgång. Vidare menar han att förändringar i sig självt ses som bra då det jämföras med det positivt laddade begreppet utveckling. Att en organisation "förändrar" sina arbetsmetoder signalerar således till omgivningen att de inte är stillastående utan utvecklas och därmed även indirekt förbättras. Förändring kan i vissa fall ses som så pass åtråvärt att varje förändring oavsett dess konsekvenser, ses som mer önskvärd än att behålla rådande ordning. Inte minst bland företagsledare finns det här suget av att ses som moderna och "inne". Var detta den bakomliggande orsaken till att chefen på Verksamheten tyckte att handläggarnas arbete skulle börja kallas för coaching? Hans argumentation för saken rörde sig bl.a. kring klienternas inneboende potential och vilket ansvarsbudskap som sändes ut beroende på ordval. Att det inbäddat däri fanns tankar om att följa med sin tid är dock inte omöjligt.

Likväl ser jag införandet av kompletterande aktörer på AF som ett möjligt sätt att undkomma någon egentlig förändring. Genom reformen kan de visa hur moderna de är och att de har tagit åt sig utdelad kritik och svarat på den genom att förbättra sig. Om det är någon egentlig förändring går dock att ifrågasätta och jag undrar om de privata coacherna verkligen erbjuder en annan (och bättre) form av coaching än vad AF gör. Att det är just privata företag som ses som lösningen kan även det ses som exempel på en anpassningsstrategi vars huvudsakliga drivkraft är legitimitet. Det har sedan en lång tid gått att se en privatiseringstrend i stora delar av västvärlden och den tidigare så tydliga dikotomin mellan det offentliga och det privata har suddats ut då privata företag tillåts utföra välfärdstjänster. Några av orsakerna går att finna i allmänhetens missnöje gentemot statliga och kommunala åtgärder, spridningen av den politiska högerens idéer samt i en befolkning bekväm i rollen som den väljande konsumenten. (Blomberg, 2008; Dominelli, 1999; Kamerman, 2001). Organisationer inom offentliga sektorn har inte undkommit den här trenden vilket Blomberg (2008) visat i sin tidigare nämnda studie. Att även AF inför inslag av privatisering kan ur ett nyinstitutionellt perspektiv således ses som allt annat än överraskande då det speglar institutionaliserade föreställningar om hur en organisation bör se ut då förändringen innebär att verksamheten stämmer överens med en marknadsanpassning.

## Ytan, än en gång

Förändring eller inte, ytterligare något det går att ställa sig undrande till är huruvida införandet av kompletterande aktörer verkligen innebär en effektivitetshöjning. Vid ett seminarium på Rosenbads konferenscenter lyfte en grupp danska forskare fram en rapport gällande privatisering av arbetsförmedlingsverksamhet i tre europeiska länder. Deras slutsats var att de privata

aktörerna hade haft svårt att nå den mest behövande målgruppen samt att eventuella effektivitetsvinster och kostnadsbesparingar ännu inte gått att påvisa i önskvärd utsträckning. Om detta var något som togs på allvar under seminariet lämnar jag öppet. På regeringens hemsida är så dock inte fallet. Istället övergår texten snabbt till att handla om den positiva framtidsbild som vissa av seminariedeltagarna målade upp (Regeringskansliet, 2010). Detta upplever jag som ett tydligt exempel på hur negativa resultat slätas över med hjälp av tomma fraser och stora ord. Genom att lyfta fram historier om framgång nämligen kan undersökningar som visar på negativa resultat hamna i skymundan och leda till att ingen tar en ordentlig titt på verksamhetens faktiska effektivitet. Framgångshistorierna blir därmed ett av de verktyg en organisation har för att sprida en positiv bild av sig själv (Bolman & Deal, 2003). Att framgångshistorier även används för att sälja in coaching i övrigt går att se i den coachingbok som personal på Verksamheten använder sig av. Boken som är skriven av Karin Tenelius (2007) innehåller nämligen ett helt kapitel med rosenkimrande berättelser om hur coaching har fått de till synes mest omöjliga fallen att sluta i succé.

## Avslutning

Eftersom syftet med texten inte var att svara på om coaching är en effektiv arbetsmarknadsåtgärd tycker jag att det är svårt att svara på vilka konsekvenser begreppets spridning får för målgruppen. Det som går att sägas är att bristen på ifrågasättande och en blind tilltro till coachingens förmågor självklart kan få negativa konsekvenser. Att erbjuda, och i vissa fall mer eller mindre tvinga, en person att ta del av coaching framstår som mindre legitimt om det inte finns studier som visar att insatsen har en önskvärd effekt. Frågan blir då vad det är organisationen önskar uppnå med införandet av coaching. Är det adekvat hjälp för de sökande och ett minskat antal arbetslösa är det långt ifrån självklart att coaching verkligen är en effektiv metod. Om det istället handlar om att ge de båda organisationerna legitimitet och tillåtelse att fortsätta som förut är det nog lättare att finna bevis på coachingens användbarhet. Huruvida coaching är användbart eller inte för att hjälpa människor att ta sig in i arbetslivet lämnar jag osagt. Något jag däremot vill lyfta fram är behovet av att verkligen ha ett underlag för de arbetssätt som införs, ett slut på tendensen att sopa ogynnsamma resultat under mattan och sist men inte minst ett ifrågasättande om det som sägs verkligen är det som görs eller om det helt enkelt är samma gamla saker som alltid har gjorts fast nu i ny och finare förpackning.

# Litteratursökning

Huvuddelen av mitt material kommer från den föreskrivna kurslitteraturen. Avhandlingen som jag har använt upptäckte jag på sätt och vis av en slump. Att jag till en början kom att låna den berodde på att jag då jag läste författarens artikel i vårt artikelkompendium kände att avhandlingen skulle kunna vara användbar till min c-uppsats. När jag senare läste delar av den upptäckte jag att den hade för rapporten användbara stycken om nyinstitutionell teori. Artiklarna fann jag genom att söka på en rad olika sökord på bibliotekstjänsten Elin. Många av sökorden jag hade förväntat skulle leda till lämpliga artiklar gav dock inget resultat. Exempelvis hittade jag inget jag var nöjd med genom sökordet *institutionalism*. Det sökord som gav bäst resultat var *privatization* tillsammans med *social work*. För att komplettera mitt material använde jag även mig av arbetsförmedlingens hemsida samt sökte på ordet kompletterande aktörer vilket ledde mig till bl.a. regeringens hemsida.

## Referenser

- ”Verksamheten ”(2009) *Verksamhetsberättelse 2009*. Internt material <sup>6</sup>
- Alvesson, Mats (2006) *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas
- Blomberg, Staffan (2004) *Specialiserad biståndshandläggning inom den kommunala äldreomsorgen*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet
- Blomberg, Staffan (2008) “The specialisation of needs-assessment in Swedish municipal care for older people: the diffusion of a new organisation model”. *European Journal of Social Work*, 11, 4, s. 415-429
- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (2003) *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Dominelli (1999) “Neo-liberalism, social exclusion and welfare clients in a global economy”. *International Journal of Social Welfare*, 8, s. 14-22
- Giertz, Anders (2004) *Making the poor work*. Lund: School of social work, Lund University
- Kameran, Sheila (2001) “New mixed economy of welfare: public and private”. *Social Work*, 28, 1 s. 5-11
- Motenko, A.K. et al. (1995) “Privatization and Cutbacks: Social Work and Client Impressions of Service Delivery in Massachusetts”. *Social Work*, 40, 4, s.456-462
- Regeringskansliet (2010) ”Kompletterande aktörer vid arbetsförmedlingen” <<http://www.sweden.gov.se/sb/d/10557/a/103100>> uttaget 2010-01-29
- Tenelius, Karin (2007) *Arbetsmarknadscoaching*. Täby: Tuff Ledarskapsträning AB

---

<sup>6</sup> Referensen anonymiserad.



## **Makten över förändringen**

En kort rapport om hur människor påverkar och påverkas av organisationsförändringar

BJÖRN SÖDERSTRÖM

### Inledning

Jag gjorde min praktik inom socialtjänsten. Förvaltningen var på väg att genomgå en omorganisering. Detta var inte någon genomgripande omorganisation men tillräckligt påtaglig för arbetsgruppen skulle sucka, himla med ögonen och mumla något om ”ännu en omorganisation”.

Jag tycker mig ha stött på denna attityd i tillräcklig utsträckning, både innan och efter praktiken, för att se det mer än som ett isolerat exempel. Det verkar finnas en utbred trötthet eller mättnad på omorganiseringar. En cynisk inställning från anställda som kanske till en början såg an sin första omorganisering med tillförsikt och glädje, men som insett att det efter den första omorganisationen måste komma en till, och ännu en till, och ytterligare en till efter den. Slutligen har de slutat hoppas på Omorganisationen och drar istället sin kofta eller cardigan tätare omkring sig medan förändringens vindar blåser förbi.

Bolman och Deal (2005:103) tar upp ett belysande exempel i samma anda och citerar en chef på ett företag som genomgått ett flertal omorganiseringar:

Marknadsinriktningen var den bomb som sprängde företaget i småbitar. Det var som att sniffa sitt första gram kokain – denna förföriska idé att lösningen på alla våra problem fanns inuti företaget, att allt vi behövde göra var att omorganisera delarna. Numera omorganiserar vi så fort det går dåligt för företaget.

## Avgränsning

Min första tanke var att undersöka om det faktiskt finns en utbredd ”omorganiseringströtthet”. Något som föreföll mig vara ett lagom smalt ämne som det ändå borde ha skrivits en del om – tyvärr var så inte fallet. Jag har åtminstone inte lyckats hitta några artiklar som direkt berör ämnet. Istället har jag valt att vidga min horisont och undersöka hur förändringsprocesser mer generellt påverkar anställda och medarbetare inom olika organisationer. Möjligen har min valda referenslitteratur färgats något av min initiala fråga i så mån att de i första hand tar upp negativa reaktioner.

## Frågeställning

Det är min avsikt att låta rapporten utgöra ett mycket översiktligt axplock av hur en organisations medarbetare påverkas av och i sin tur kan påverka en organisatorisk förändring. Min frågeställning är som följer: *Hur påverkas medarbetare av en organisationsförändring och vilket inflytande har de över förändringsprocessen?*

## Analys

*I en brittisk studie hade 94 procent av de undersökta organisationerna upplevt planerade organisationsförändringar under 1997 (Alvesson & Sveningsson 2008:11).*

Ovanstående citat belyser väl den ”förändringskultur” som de flesta organisationer lever och verkar i idag. Med förhållandevis snabba förändringar i teknologi, arbetskraft och lagar, bara för att nämna några faktorer, måste organisationer anpassa sig. Samtidigt uppskattas det att mellan 40 % och 70 % av alla organisatoriska förändringar misslyckas. Sammantaget innebär detta att medarbetare måste handskas med en omvälvande arbetsplats som skapar en mängd stressfaktorer utöver de vanliga arbetsuppgifterna (vilka kan vara stresskapande bara de) (Allen et al 2007:188).

Alvesson och Sveningsson (2008:16) tar också upp hur forskningen om organisationsförändringar ofta intar ett uppifrån och ned perspektiv med fokus på *ledningen*. Minst lika viktigt är det att även undersöka hur förändringen tas emot av mellanchefer och övriga *medarbetare*. Många gånger är det ju dessa som konkret måste genomföra och bära förändringen.

Den fallstudie Alvesson och Sveningsson (2008:113–120) gjort tar upp hur ledningen trots ett mycket noga uttänkt och omfattande förändringsprogram misslyckas med att föra fram varför just denna förändring behövs för företaget och hur förändringen ska gå till konkret. Ledningen misslyckas med att skapa ett genuint engagemang för organisationsförändringarna. De övriga medarbetarna tvivlar på ledningens mål och framförallt mellancheferna får en svår uppgift i att föra fram och förklara förändringarna till sina medarbetare när de inte förstår den själva.

Detta visar på hur omistliga medarbetarna är som bärare av en organisations förändringsprocess, vilket blir än mer tydligt utifrån ett HR-perspektiv där just människan är i centrum. Bolman och Deal (2005:151–52) radar upp några grundläggande antaganden som de anser att en HR-inriktad organisation bygger på:

- Organisationer finns till för att uppfylla människors behov, inte tvärtom.
- Människor och organisationer behöver varandra. Organisationer behöver nya idéer, energi, kunskaper och färdigheter; människor behöver lön och möjligheter att utvecklas och göra karriär.
- När överensstämmelsen mellan individ och system är dålig blir minst en av parterna lidande. Antingen utnyttjar organisationen människorna eller tvärtom, eller så går båda förlorande ur spelet.
- När överensstämmelsen mellan individ och system är god tjänar båda parter på det. Individerna får ett meningsfullt arbete som skänker dem tillfredsställelse och organisationen får den kunskap och energi som krävs för att lyckas.

Detta kan (men behöver inte) ställas mot det strukturella perspektivet som grovt uttryckt kan sägas utgöra HR-perspektivets motsats. Om det är människan som står i centrum i HR-perspektivet är det organisationen som utgör centrum för det strukturella perspektivet. Det handlar om att ”uppnå uppställda mål” och att skapa en ”tydlig arbetsfördelning” och kanske framförallt att ”rationaliteten ges företräde framför personliga referenser och yttre tryck” (Bolman & Deal 2005:75).

Det finns ingen objektiv mall som kan slå fast om socialtjänsten bäst förstås utifrån ett HR-perspektiv eller ett strukturellt perspektiv (eller något helt annat perspektiv), men dessa två perspektiv ställda mot varandra skapar en intressant spänning som även visar på spänningen i mycket av det professionella, sociala arbetet som socionomer utför.

Arbetet på exempelvis en socialtjänst kan sägas ske under relativt strukturerade former i form av de ramar som sätts av bland annat lagutrymme, resurser (som antalet utredningar per medarbetare) och många andra aspekter som påverkar arbetet. Samtidigt är en socialtjänst en människobehandlande organisation där varje klient för med sig en ny, unik och komplex situation som socionomen har ansvar att bemöta med respekt. Socionomen måste ständigt balansera strukturella krav och krav från samhälle, politiker och ledning med de krav som ställs av de människor de har ansvar för att stödja och hjälpa.

Greasly, Watson och Patel (2008:286) påpekar att organisatoriska förändringar inom den offentliga sektorn innebär en än större utmaning än inom den privata sektorn eftersom metoder för organisatoriska förändringar många gånger är utarbetade för den privata sektorn. Den offentliga sektorns organisationer reagerar dessutom långsammare på yttre omständigheter och arbetar inom en byråkratisk kultur med lagar, regler och förordningar. Därför är det än viktigare att en organisation som socialtjänsten får sina medarbetare att förstå och acceptera en organisatorisk förändring om den ska ha en chans att lyckas.

Allen med flera (2007:189) skriver att en av de mest markanta reaktionerna på en organisationsförändring är osäkerhet och att ett av de viktigaste instrumenten för en väl implementerad förändring är en effektiv kommunikation. Tyvärr är det just detta som många organisationer inte klarar av (Allen et al. 2007:188).

För att motverka detta behövs det, förutom en god kommunikation, ett ömsesidigt förtroende mellan de olika nivåerna i organisationen. Allen med flera (2007:190) stipulerar tre villkor för att det ska anses finnas ett fullgott förtroende. För tydlighetens skull återger jag även deras definition av förtroende:

...the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party (*Mayer et al. 1995:712 se Allen et al. 2007:190*)

Det första villkoret är alltså en ”villighet att vara sårbar”. De två andra villkoren kräver att det dels finns ett ömsesidigt beroende och dels att relationen innebär en risk eller osäkerhet för båda parter då de inte fullt ut kan förutse den andra partens beteende (Allen et al. 2007:190).

Greasly, Watson och Patel (2008:286) understryker att förändring börjar på individnivå och att motstånd respektive stöd för organisatoriska förändringar också hittas i enskilda personers åsikter och beteende – vilket innebär att individen, det vill säga medarbetarna, måste stå i centrum av förändringsprocesser.

Min tolkning av detta är att socionomen, utifrån ett organisatoriskt perspektiv, hamnar i centrum utifrån det handlingsutrymme som dessa förutsättningar skapar. Detta ger socionomen makt över förändringsprocesser och gör det mycket viktigt att förändringen verkligen förankras hos medarbetarna.

Evans och Harris (2004:892) förkastar antagandet att ett betydande handlingsutrymme enbart kan hittas hos den starka och autonoma praktikern. De skriver:

As we have seen, within procedures, social workers are required to make decisions and to interpret rules; the policies themselves are not necessarily as clear as proponents of the curtailment thesis

would have us believe; and the evidence from the implementation of the community care reforms suggests that policy can be used as much to obfuscate as to clarify. Paradoxically, greater elaboration of rules and guidelines can actually make them more uncertain. [--- ] The continuation and curtailment literatures' characterization of discretion as an all-or-nothing 'good thing', as a phenomenon that either does or does not exist, closes off consideration of the wide range of significant questions that Lipsky's broader conception of discretion identified.

Gemensamt innebär alla dessa faktorer att den enskilde socionomen i en organisationsförändring intar en mycket viktig roll. De ovan uppräpnade faktorerna skapar tillsammans med det etablerade handlingsutrymmet en synergieffekt som ger en anseilig makt till den individuella socionomen.

De ovanstående resonemangen understryker medarbetarens – människans – roll i organisationen och organisationsförändringar. Detta i sin tur understryker vikten av att i alla fall människobehandlande organisationer vinlägger sig om att använda ett HR-perspektiv; därför att människan faktiskt *är* organisationens viktigaste resurs. Inte enbart ideologiskt utan även faktiskt.

## Reflektioner

Jag är medveten om att ovanstående analys är något forcerad och tillrättalagd. Riktigt så ett-två-tre är ju inte verkligheten (även om jag vill understryka att jag tror på analysen). Problemet är att om det är så enkelt; varför är det inte så i praktiken? Varför saknas det nödvändiga förtroendet mellan ledning och medarbetare? Varför är det så svårt för ledningen att kommunicera varför en viss organisatorisk förändringsprocess behövs?

Organisatoriska förändringar är svåra att genomföra och det finns inga garantier för att de ska lyckas – tvärtom, många, kanske till och med de flesta, misslyckas! De kostar pengar, mycket pengar och tar tid, mycket tid och de är ofta jobbiga för alla inblandade. Varför i all sin dar genomför organisationer förändringar, ja inte bara det, organisationer verkar närmast kasta sig över varje tillfälle att genomgå en organisationsförändring.

Alvesson (2006) förklarar denna märklighet med ett rungande – *för att ingen bryr sig!* I alla fall inte om de verkliga resultaten av förändringen. Ledningen, om vi med ledning menar ett vidare begrepp som även innefattar politiker och samhälle, vill att saker och ting ska se bra ut: "Självklart ska det finnas kompetenta lärare i skolorna, allt annat är ju befängt – utbilda hela rasket!"

Samtidigt är människor i allmänhet inte dummare än att de kan läsa mellan raderna. Om inte ledningen genuint tror på förändringen kommer de inte heller att entusiasmera medarbetarna varpå förtroendet dalar och cynismen sätter in vilket gör det mer eller mindre omöjligt att genomföra organisa-



tionsförändringar annat än i just den hyperverklighet som föranledde förändringen i första början. Cirkeln är sluten.

## Brukarperspektivet

Detta får naturligtvis stora konsekvenser för de människor som av olika anledningar kommer i kontakt med exempelvis socialtjänsten. I sin värsta form gör förändringskulturen att de helt glöms bort. Förändringen sker inte och har aldrig skett för dem utan för organisationen självt – självupptaget har organisationen upphört att verka för dem utan har blivit upptagen med att kroma och putsa sig själv framför skyltfönstret. I bästa fall innebär dessa bara ytterligare lite mer turbulens, lite mer stressade socionomer och lite mer mallar och regler och begrepp att värja sig för. Vem vet, det kanske till och med händer att förbättringar faktiskt görs.

## Ny kunskap och nya frågor

Det har varit intressant att skriva denna rapport då jag upplever att jag fått en ökad kunskap om dels att analysera och författa vetenskapligt arbete och dels om vilket relativt stort inflytande den enskilde socionomen kan ha över en organisationsförändring och vilken makt det ger individen. Det jag vill veta mer om är min ursprungliga fråga och den jag reflekterar över i min avslutande reflektion – om det finns en utbredd cynism kring organisatoriska förändringsprocesser.

## Redogörelse för litteratursökningen

Under min litteratursökning har jag främst använt mig av ELIN@lund, vilken är en databas för alla elektroniska resurser som finns att tillgå inom Lunds universitet. ELIN var framförallt betjänlig i sökandet efter vetenskapliga artiklar och det är också via ELIN som jag hittat samtliga artiklar jag använder mig av. Dock med undantag av Evans och Harris (2004) artikel om socionomers handlingsutrymme som jag kände till sedan tidigare.

När det gäller avhandlingar använde jag mig främst av LOVISA, men utan större framgång. Jag hittade visserligen några avhandlingar som kan ha varit av intresse men ingen som verkade passa fullt ut. Istället fick jag genom grupphandledningen ett tips om att söka på författaren Mats Alvesson vilket gjorde att jag fann *Förändringsarbete i organisationer* (Alvesson & Sveningsson 2008). Jag har även i mindre utsträckning använt mig av andra sökvägar som exempelvis bokhandlares hemsidor, men enbart som komplement till de ovanstående huvudsökningarna.

De sökord jag huvudsakligen använt mig av är följande: restructuring organisations employee; restructuring organisations; Re-organisation; Organisatio-

nal change; organisational change employee; employee resistance organisational change (observera att semikolonen markerar en hel söksats).

# Referenslista

- Allen, James; Jimmieson, Nerina L.; Bordia, Prashant; & Irmer, Bernd E. (2007). Uncertainty during organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Management*, Vol. 7, No. 2, pages 187-210, June 2007. Routledge.
- Alvesson, Mats (2006). *Tombhetens Triumf: Om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel*. Stockholm:Atlas.
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Evans, Tony & Harris, John (2004). Street-Level Bureaucracy, Social Work and the (Exaggerated) Death of Discretion. *British Journal of Social Work*, 34, 871-895.
- Greasly, Kay; Watson, Paul & Patel, Shilpa (2008). The Impact of organizational change on the public sector employees implementing the UK Government's "Back to work" programme. *Employee Relations*, Vol. 31, No. 4, pages 382-397, 2009. Emerald Group Publishing Limited.

# Kaffe och korridorer

## En litteraturstudie kring avsaknad av arbetsplatsgemenskap

GÖRAN HJERTSTRAND

### Inledning

I den intressanta avhandlingen ”Självklara drycker? Kaffe och alkohol i social samvaro” skriver Ingegerd Sigfridsson (2005:66) att ”Arbetet och arbetsplatsen är för andra en bidragande orsak till att de börjat dricka kaffe och det oavsett om det är ett sommarjobb eller ett ordinarie arbete. I vissa fall framstår valet att dricka kaffe som något de inte själva kan påverka fullt ut”.

Personligen instämmer jag i detta påstående mer än väl. Sedan den första koppen garvsyrerikt bryggkaffe tvingats ner framför ögonen på det lokala äldreboendets garde har kaffet haft sin givna plats i tillvaron, och då inte minst i arbetslivet. Inte alltid kaffet som sådant (kollektivt skadade smaklökar existerar), utan givetvis vad kaffestunden i sig innebär i form av social gemenskap, trivsel och möjlighet till avkoppling.

Fram till föregående sommar har den vanligtvis institutionaliserade kafferasten på arbetsplatsen varit något jag alltid uppskattat och tagit för givet. Men då jag som semesteranställd socialsekreterare trädde in på den stora stadsdelsförvaltningens kontor inträffade något som satte mina invanda mönster i gungning.

På anställningens första morgon, och frågan när det var dags att dricka kaffe, svarade den erfarna handledaren att det kunde drickas närhelst det passade. Jag omformulerade frågan något men fick återigen samma svar. Osäker frågade jag slutligen när det var dags att dricka kaffe tillsammans i arbetslaget. Smått ställd av frågan svarade handledaren tvekande att något sådant knappast skedde – kafferaster och umgänge fick man sörja för själv.

Vad jag upplevde den första morgonen visade sig vara genomgående för hela arbetsplatsen; en påfallande avsaknad av arbetsplatsgemenskap, och därtill en avsaknad av rutiner för alla slags former av gemensamt umgänge utöver rent arbetsrelaterade frågor.

När chansen nu ges att genomföra en litteraturstudie i organisationsteori väljer jag att lyfta upp nyss beskrivna upplevelse till närmare granskning. Vilka orsaker kan ligga bakom att en arbetsplats är i sådan avsaknad av arbetsplatsgemenskap och gemensamma rutiner? Och följdfrågan; vilka effekter kan ett sådant förhållande få på personal och verksamhet?

Hädanefter diskuterar jag i huvudsak begreppet arbetsplatsgemenskap då jag i detta fall kopplar samman avsaknaden av gemensamma rutiner med brist på gemenskap på arbetsplatsen.

Inledningsvis söker jag efter ett antal möjliga orsaker till förhållandet för att sedan betrakta om och vilka effekter det kan tänkas ge på personal, verksamhet och i förlängningen dess klienter. Avslutningsvis gör jag en sammanfattande reflektion i vilken jag bland annat lyfter upp nya tankar och frågeställningar som väckts under arbetets gång.

## Analys – Möjliga orsaker till avsaknad av arbetsplatsgemenskap

I boken *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* diskuterar författarna Bolman och Deal (2003:297–298) organisationskultur i vad de benämner som det symboliska perspektivet; ett perspektiv som betraktar organisationer som unika kulturer eller stammar. En av definitionerna på arbetsplatskultur hämtas från Deal och Kennedy som kort och koncist menar att det är ”det sätt vi gör saker på här”.

Självfallet gjordes saker på ett visst sätt även på den stora stadsdelsförvaltningen. Folk arbetade, drack kaffe och socialiserade. Skillnaden var sättet det gjordes på. Överlag företogs det mesta efter eget behag, på egna tider och på egna sätt. Socialiseringen skedde oftast på sin höjd mellan en eller ett par närstående kollegor och då på sätt som inte inbjöd utomstående till att medverka i gemenskapen. Det saknades helt enkelt en allmän gemenskap och kollektiva rutiner. En intressant fråga man kan ställa sig så här inledningsvis är om det faktiskt fanns en arbetsplatskultur på stadsdelsförvaltningen, eller om det snarare är så att det extremt individuella tillvägagångssättet var ett utslag för ett kulturellt arbetsplatsvakuum?

Bolman och Deal (2003:75) beskriver också ett strukturellt perspektiv vars grundantagande ligger i tron på organisatorisk rationalitet och formell ordning. En av utgångspunkterna inom detta perspektiv är enligt författarna att organisationers effektivitet och utfall förbättras genom specialisering och tydlig arbetsfördelning.

Den aktuella stadsdelsförvaltningen är stor och de olika verksamhetsområdena avskilda från varandra. Inom varje verksamhetsområde är personalen uppdelad i många tydliga enheter (totalt personer) och dessutom team (en handfull personer) utifrån inriktning och målgrupp.

Kontoret där arbetet utförs har formen av en spikrak, närmast oändlig, korridor i vilken varje anställd har ett eget rum och där man sitter på rad utifrån det team man tillhör. De gemensamhetsutrymmen som finns ligger inklämda utmed korridoren och utgör inte något eget utrymme i sig. De angränsar dessutom till både anställdas som chefers kontor.

Dessa två faktorer, den stora och tydliga enhets- och teamindelningen, samt den ansträngda fysiska miljön, bidrog sannolikt till avsaknaden av arbetsplatsgemenskap. Att umgås över en mängd strukturella gränser, i fysiska utrymmen där man inte är helt bekväm, leder knappast till ökad gemenskap på en stor arbetsplats. Chansen finns att anställda istället undviker den sociala otryggheten i system och miljö genom att stanna på det egna rummet eller endast umgås med ett par väl förtrogna kollegor.

I ett tredje perspektiv vilket Bolman och Deal (2003:163) kallar för HR-perspektivet; ett perspektiv som bland annat betonar att organisationer finns till för att uppfylla människors behov och inte tvärtom, diskuteras nya tider i förhållandet mellan individ och organisation. Författarna skriver att "Sedan början av 1990-talet har allt fler organisationer valt att skära ned personalstyrkan, "outsourca", och förlita sig på deltids- och visstidsanställd personal för att kunna hantera fluktuationer i ekonomin".

Även om Bolman och Deal inte hade en svensk stadsdelsförvaltning i tankarna när de skrev boken finns det många likheter att dra mellan den privata och offentliga sektorn.

På stadsdelsförvaltningen hade man pressat ned antalet tjänster till ett minimum och en stor del av de anställda gick på korttidsanställningar utan visshet om förlängning. Den stora gruppen korttidsanställda utgjordes nästan helt av yngre, ofta nyutexaminerade, personer.

I en artikel om New public management i socialt arbete menar Berg et al. (2007:115) att socialt arbete allmänt betraktas med låg status och delvis även ses som ett arbete vilket inte kräver någon större grad av specifik yrkeskunskap.

Det arbete som bedrivs på det aktuella kontoret brukar i allmänhet betraktas med relativt låg status och har likaså varit föremål för debatt kring hurvida vilken grad av professionalitet det krävs för att utföra verksamheten.

Lägger man ihop ovanstående faktorer som hög arbetsbelastning, stor mängd korttidsanställda, lågstatusyrke och därtill medföljande låga lönenivå, framträder bilden av en personalgrupp med hög osäkerhetsfaktor, stor personalomsättning, och kan man tänka sig – en inte obetydlig del frustration och missnöje över omständigheterna. Det får anses rimligt att sådana förhållanden även kan påverka en arbetsplats gemenskap negativt, särskilt på lång sikt.

I den underhållande och tänkvärda boken *Tomhetens triumf: om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel* ger Mats Alvesson (2006:188) sin syn på dagens ledarskapsdiskurs. Om det "nya" ledarskapet skriver han bland annat att "Värderingsledaren övertygar, bygger kultur med engagemang, förfäktar starka värderingar, fungerar som förebild och berättar. Borta är den triste byråkraten, chefen som pekar med hela handen."

Ledarskap kan med stor sannolikhet spela en avgörande roll för en positiv arbetsplatsgemenskap. Stadsdelsförvaltningens ledarskap var dock stereoty-

pen för den triste byråkratens - fast utan handviftandet - vilket kunde ha blivit upp. Ledarskapet (chefskapet) skedde bakom stängda dörrar, och när dessa väl öppnades var det antingen på ett surt, alternativt obefintligt sätt cheferna trädde ut i det som kunde ha varit en gemenskap. Detta allmänt impopulära sätt att leda en arbetsplats på bidrog knappast till ökad arbetsplatsgemenskap, snarare tvärtom.

Oavsett vad man tycker om den nye värderingsledartypen hade det nog i det här fallet inte skadat stadsdelsförvaltningen med lite mer av dennes repertoar.

## Möjliga effekter på personal och verksamhet

Som vi sett kan det finnas flera möjliga orsaker till avsaknaden av arbetsplatsgemenskap. Frågan är då om och vilken effekt detta förhållande kan få på de anställda och verksamheten som sådan?

Allen et al. (2004:173) anser att det är naivt att tro att anställda inte påverkas av organisationen de tillhör. Författarna hävdar dessutom att arbetsmiljön har verkliga och långvariga effekter på de allra flesta anställda.

Om vi utgår från det faktum att arbetsplatser påverkar personal kan man anta att en arbetsplats med god gemenskap och stabila kollektiva rutiner påverkar personal på ett sätt jämfört med en arbetsplats i avsaknad av dessa förhållanden.

I en avhandling om bland annat arbetsmiljöaspekter inom human serviceorganisationer diskuterar Sandra Jönsson (2005:20) begreppet social support på arbetsplatsen. Hon hänvisar dels till Warr som menar att social support på arbetsplatsen genom handledare och kollegor allmänt betraktas som en viktig stressreducerande funktion. Hon hänvisar även till Le Blanc et al. som utvecklar resonemanget och pekar på vikten av positiva sociala relationer och tillgänglighet till dagliga samtal på arbetsplatsen när den anställde står inför svårigheter.

En arbetsplats kan visserligen ha utarbetade sociala supportmetoder utan att för den sakens skull ha någon form av social gemenskap. Sannolikt finns risken då att anställda vars arbetsplats har rent teknisk social support, men i övrigt saknar allmänna sociala forum, stundtals upplever sig utelämnade åt sig själva och sina tankar. Kanske kan detta då bli en belastning över tid vilken riskerar att öka stressnivåerna hos medarbetarna.

Bolman och Deal (2003:168) skriver att "För individen ger nedskärningar och otrygghet upphov till personliga och samhällsliga kostnader -lägre löner, färre förmåner, sämre anställningstrygghet, stress och utbrändhet".

Om vi kan tänka oss att yttre faktorer som nedskärningar och otrygghet kring anställningar även hänger samman med avsaknad av arbetsplatsgemenskap verkar ökad stress vara en tänkbar effekt också ur en annan synvinkel.

Med största sannolikhet finns det även en mängd andra effekter som kan drabba en personalstyrka som arbetar under förhållanden likt dem som tidigare diskuterats som möjliga orsaker till avsaknad av arbetsplatsgemenskap. Av utrymmesmässiga skäl får dock sökandet efter dessa lämnas därhän för denna gång.

Att en organisation eller arbetsplats saknar gemenskap kan vara både beklagansvärt och rent negativt för de anställda. Men som med allt arbete inom människobehandlande organisationer ligger verksamhetens mål och kärna i arbetet med klienterna. Den oundvikliga frågan blir då givetvis hur dessa kan komma att drabbas av en verksamhet vars personal själva arbetar under ansträngda individuella som strukturella villkor?

Allen et al. (2004:174) hävdar att socialbyråer som saknar en dedikerad, motiverad, nöjd och professionell personalstyrka alltid kommer att misslyckas med uppsatta mål. Författarna menar likaså att dessa misslyckanden främst drabbar klienter, klienters familjer, medarbetare - men även organisationen och i förlängningen hela samhället.

Gifförds (2009:389) ger ett mer konkret exempel på hur klienter kan drabbas när hon påpekar att hög personalomsättning inom människobehandlande organisationer ofta leder till skador på relationen mellan socialarbetare och klient.

De bägge ovanstående exemplen talar på olika sätt för att verksamheten och dess klienter kan komma att påverkas negativt om de anställda inte trivs eller förutsättningarna runt arbetsplatsen är ansträngda.

Troligtvis kan avsaknad av arbetsplatsgemenskap vara ett symptom för större problem som bristande arbetstillfredsställelse inom personalgruppen. Att uppmärksamma och motverka att ett sådant förhållande inte tillåts påverka klientarbetet negativt är givetvis av största vikt.

## Avslutande reflektion

Människobehandlande organisationers verklighet är extremt komplex. Kraven på verksamheterna kommer från en mängd olika håll samtidigt som arbetsuppgifterna ofta är krävande och påfrestande för både individ och organisation. Att arbetsplatsgemenskap är en viktig del i personalgruppers välmående rent generellt bör stå utom alla tvivel. Eftersom människobehandlande organisationers arbetsförhållanden dessutom kan påverka klienter negativt bör det vara en självklarhet för varje sådan organisation att sträva efter maximalt personalvälbefinnande. Dessvärre verkar det inte finnas några garantier för att så alltid är fallet. Långsiktig samhällsnytta kan vara både svår att se och arbeta för.

Som nämnts i inledningen valde jag att tolka avsaknaden av gemensamma rutiner som ett uttryck för avsaknad av arbetsplatsgemenskap. Detta håller jag fortfarande fast vid även om det under arbetets gång uppstod vissa tan-



kemässigt besvärliga gränsdragningar mellan begreppen. Likaså bör jag förtydliga att jag utgått från att brist på arbetsplatsgemenskap kan påverka vidare begrepp som motivation, engagemang och tillfredsställelse hos personal.

Min utgångspunkt i texten är att den beskrivna upplevelsen med dess möjliga orsaker och effekter är negativt för både individ och organisation. Det ska dock betonas att det kan finnas anställda som av olika orsaker både trivs och arbetar bättre i en organisation som saknar arbetsplatsgemenskap. Det är givetvis också en fråga om professionalitet; oavsett arbetsmiljö skall varje anställd klara av att hantera situationer utan att det får konsekvenser för klienterna.

Förhållandet behöver i sig inte heller innebära att anställda sitter stressade och deppiga på sina rum. Människor drivs till social interaktion och genom telefonsamtal, umgänge över avdelningsgränser och tid utanför arbetsplatsen finner många säkert egna "avlastningsmodeller". Möjligt är dock att dessa inte räcker lika bra på lång sikt som en stabil arbetsplatsgemenskap.

Det skall påpekas att upplevelsen som beskrivits, och de tankar som ligger till grund för texten, är resultat från ett semestervikariat. Alla som arbetat som semestervikarie vet att saker och ting inte alltid fungerar lika väl som under resten av verksamhetsåret. Dessutom utgörs en stor del av personalstyrkan under semesterperioden av just vikarier vilka inte alltid är införlivade med organisationens kultur och struktur. Dock tror jag inte att sådana faktorer spelade någon större roll i detta fall. Kontrasten till alla tidigare erfarenheter var för stor, och alla tecken talade för att det inte enbart rörde sig om tillfällighet. Dessutom hade i stort sett alla semestervikarier gjort minst en praktiktermin inom verksamheten, vilket borde ha legat till grund för ett visst upprätthållande av gemenskap och rutiner under semesterperioden.

Det har varit både intressant och upplysande att ta sin utgångspunkt i en upplevd situation och därefter sätta in den i ett större teoretiskt perspektiv. Den oundvikliga frågan för framtiden är givetvis hur man som organisation kan skapa en arbetsplatsgemenskap som saknas? Vems ansvar ligger det på, och vilka faktorer och möjligheter krävs, för att skapa något nytt även om de yttre omständigheterna består?

Förutom vald väg av ämne har jag även intresserat mig för arbetsplatskultur och dess mer socialpsykologiska aspekter; något jag inte kunnat utveckla nämnvärt sett till uppgiftens natur. Exempelvis skulle det ha varit intressant att granska om bristen på gemenskap kan förklaras i former av "social utbrändhet" då arbetsplatsens anställda ständigt tvingas lära in och lära upp mängder av nya ansikten och namn. Likaså hade det varit intressant att se närmare på om, hur, och vilka roller som skapas på en arbetsplats utan gemenskap samt vad som händer när individer behöver lätta på det själsliga och psykiska trycket på arbetsplatsen men saknar sätt att göra detta på.

Om utrymme funnits hade det också varit intressant att fördjupa sig mer kring just kafferastens specifika betydelse på en arbetsplats med allt vad en

sådan social arena kan innebära i form av informationsutbyten, idéskapande och inte minst diverse konflikter.

Även om jag under arbetets gång inte funnit några entydiga förklaringar till upplevelsen jag valt att granska - sannolikt är det så att en stor mängd orsaker samverkar och skapar flera olika effekter kring avsaknad av arbetsplatsgemenskap - har jag fått en känsla för hur viktigt det är att kunna förstå och förklara vad som försiggår inom och utom organisationer, både för egen del men också för klienters skull.

Likaså har jag lärt mig att vidta varsamhet då företeelser inom organisationer inte alltid är vad de ser ut att vara vid en första anblick. Att tvinga unga människor att dricka kaffe på semestervikariatet kan betyda allt och lite till för både personal som organisation.

# Litteratursökning i arbetet

Under tillfället för informationssökning tog jag chansen att få experthjälp med min egen sökning utifrån den idé jag hade om litteraturstudiens innehåll. Med bibliotekaries hjälp fick jag en god start på sökandet vilket jag därefter fortsatte med hemmavid. Jag började med att söka vitt och brett men snävade av sökområdet allteftersom min ursprungliga idé fick fastare form och en text började växa fram. Nya idéer och tankar tvingade mig dock till ett kontinuerligt sökande efter litteratur genom merstoden av arbetet.

De databaser jag använt mig av under arbetets gång är ELIN, LIBRIS samt Lovisa. Några av de sökord och sökområden jag inriktat mig mot är bland andra: social work, work environment, organizational culture, client work, job satisfaction, employment commitment, kaffe, rast.

## Referenser

Allen, R.I. et al. (2004) "The Impact of Job Characteristics on Social and Human Service Workers" *Social Work and Society*, 2, 2, 173-188.

Alvesson, Mats (2006) *Tomhetens triumf: Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm: Atlas.

Berg, E. & Barry, J. & Chandler, J. (2007) "New public management and social work in Sweden and England: Challenges and opportunities for staff in predominantly female organizations". *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28, 3/4, s. 114-128.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2003) *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Giffords, E.D. (2009) "An Examination of organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors" *Journal of Social Work*, 9, 4, 386-404.

Jönsson, S. (2005) *Client work, job satisfaction and work environment aspects in human service organizations*. Lund: Lunds universitet, Psykologiska institutionen.

Sigfridsson, I. (2005) *Självklara drycker? Kaffe och alkohol i social samvaro*. Göteborg: Bokförlaget Arkipelag.

# Brukare

## De där störiga personerna som förstör vår arbetsmiljö

MAX ELMGREN

### Inledning

När jag en sommar arbetade på ett stöd- och gruppboende för psykiskt sjuka, blev jag vittne till en rad incidenter som väckte många känslor och tankar hos mig. Jag kommer här att ta upp två olika incidenter och sedan försöka analysera dessa utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv.

Jag har valt att se närmre på två incidenter, som jag kallar Störiga brukare och Hatten. Jag har valt frågeställningen, hur kan man, utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv, förstå att personal på ett grupp- och stödboende utför kränkande handlingar och beter sig illa mot de människor som de är anställda att värna om?

Boendet i fråga är ett trapphusboende för psykiskt sjuka som är beläget i en förort till en stad i en stor kommun. Syftet med boendet är att människor som lider av psykiska sjukdomar ändå ska kunna leva självständigt, i den mån det går och med det extra stöd de behöver för att klara sig i sin vardag.

Personalen som utförde kränkningarna var den ordinarie personalen, alltså de som hade arbetat där längst. Av vikarier och nyanställda utfördes inga kränkningar och de försökte även att, genom diskussioner och förslag på nytänkande, förändra den ordinarie personalens handlingar, dock utan att lyckas.

Den ordinarie personalens utbildningar varierade mellan ingen utbildning alls inom vårddyrket till legitimerad sjuksköterska och examinerad socionom. Den nyanställda personalen var alla socionomer, examinerade eller i utbildning. Chefen för verksamheten befann sig i en annan byggnad, långt från boendet och besökte det någon gång i månaden, och då ofta mest de boende.

Jag vill också påpeka att dessa incidenter är betraktade från mitt perspektiv som sommarvikarie, medmänniska och socionomstuderande. Ifall det på chefsnivå förekom diskussioner om förändringar med/av den ordinarie personalen, blev jag inte informerad om detta.

### Syfte och frågeställning

Varför kränker personal de brukare som de har blivit anställda att måna för, och kan man förstå detta från ett organisationsteoretiskt perspektiv? Denna frågeställning försöker jag besvara i min analys av två incidenter som ägde

rum under min period som sommarvikarie på ett grupp- och stödboende för psykiskt sjuka. Jag använder mig av det strukturella perspektivet och det symboliska perspektivet, såsom de framställs av Bolman och Deal och kompletterar detta bland annat med berättelser från brukare av psykiatri från Lena Steinholtz Enecrantz avhandling: *Patienternas psykiatri – en studie av institutionella erfarenheter*. Keywords: kränkningar, organisationsteori, brukare, värderingar

## Litteratursökning

Då jag har haft problem med att hitta vetenskapligt granskat material till de ämnen jag först ville studera, har jag använt mig mycket av hänvisningar från min handledare, och utgått ifrån dessa i min sökning efter litteratur.

## Störiga brukare

En av de boende led av fruktansvärt svår ångest och det enda som hjälpte mot detta var hans medicin som han fick tre gånger om dagen. Denna boende ringde flera gånger om dagen ner till oss i personallägenheten för att försäkra sig om att vi kom ihåg hans medicin och att vi skulle komma till honom i tid, trots att han var dag fick sin medicin i rätt tid. Detta gick personalen på nerverna och de hånade ofta den boende för att han så ofta störde dem. Nedan följer ett exempel:

Personalen som svarade i telefonen kunde säga till den boende att om han inte slutade ringa, så skulle de inte komma med medicinen på hela dagen. Detta resulterade i att den boende blev ännu mer stressad och ringde då givetvis fler gånger. Efter ett tag kunde personalen då sluta svara i telefonen och ignorera samtalen. Då gick ofta den boende, en medålders man, ner till personallägenheten och stod och plingade på dörren tills någon öppnade. Då kunde personalen låtsas som att de inte förstod vad han menade; att han inte alls hade någon medicin att hämta och att de inte visste vad han pratade om. Detta kunde sluta med att mannen började gråta i ren desperation och behövdes lugnas ner genom försäkran att medicinen visst skulle komma i tid.

## En diskussion kring struktur

Hur kommer det sig att man hanterade situationen på det här sättet? Vid ett flertal tillfällen försökte den nyanställda personalen skapa dialog om förändring med den andra personalen, i hopp om att kunna hitta andra sätt att hantera mannens ångest och hans ständiga ringande. Flera konkreta förslag på förändringar togs fram och lades upp som förslag, men motarbetades kraftigt av den ordinarie personalen, alltså den personal som hanterade situationen så dåligt. De menade istället på att de redan hade provat allt, och att

ingenting skulle fungera. Personalen var helt ovillig att ens försöka och bromsade upp omstruktureringen av arbetssättet totalt.

Bolman och Deal presenterar det strukturella perspektivet som ett sätt att förstå och analysera organisationer. Författarna menar att en organisation, sett från det strukturella perspektivet, är hierarkisk, och order kommer oftast uppifrån och ner (Bolman och Deal 2003): en chef ger en uppgift till en mellanchef som lägger fram det för arbetarna på golvet. På boendet fanns det dock ingen chef, och mellanchefen hade ingen direkt auktoritet förmedlad ifrån chefen, till exempel över hur arbetet skulle delas upp, vilket bidrog till att arbetsuppgifter och även arbetssätt inte förändrades utan fortsatte ”som det alltid hade varit/gjorts”. Detta gjorde att den personal som hade arbetat på boendet längst (vilket var den personal som utförde kränkningarna) hade mest att säga till om i fråga om arbetsfördelning och arbetssätt.

Bolman och Deal skriver att en organisation fungerar bäst om rationaliteten får styra, istället för personliga preferenser och yttre tryck (Bolman och Deal 2003, sid. 75). Personalen på boendet uppfattade mannen som störig och bråkig, de hade ingen förståelse för hans oro och ångest och spädde dessutom på denna genom sitt handlande. Det rationella i detta fall, borde ha varit att omvärdera sitt arbetssätt och försöka komma fram till nya lösningar. Kanske på grund av att personalen inte såg förbi mannens beteende till hans bakomliggande problematik och sjukdom, uteblev denna förespråkade rationalitet och personliga preferenser tog över. Men det kan också ha berott på att det faktiskt inte spelade någon roll hur mannen mårde för verksamheten som organisation.

Ser man på situationen utifrån det strukturella perspektivets syn på problem och försämring av prestationer, så är detta något som ska kunnas åtgärdas av analys och omstrukturering (Bolman och Deal 2003). I denna verksamhet var dock problemet i stort sett osynligt för någon som inte arbetade eller bodde på boendet. Prestationerna var inte heller egentligen försämrade, då de boende fortfarande levde kvar på boendet och var självständiga med hjälp av extra stöd, vilket var målet med boendet i sig. Målet var alltså lite krasst, fortfarande uppfyllt, så en omstrukturering var därför inte nödvändig. Eftersom de boende inte hade någon utomstående talman som kunde föra deras talan, uteblev också deras syn på verksamheten från diskussionerna.

När den här situationen diskuterades med chefen för verksamheten, diskuterades den inte utifrån mannens uppenbara oro och personalens underliga sätt att förhålla sig till denna. Nej, situationen diskuterades utifrån personalens perspektiv; att mannen utgjorde en mycket störande faktor i deras arbete och att chefen behövde prata med honom så att han skulle förstå att han inte kunde ringa så många gånger varje dag och störa dem i deras arbete och förstöra deras arbetsmiljö.

Oförståelse för brukarens/patientens perspektiv är något som präglar Lena Steinholtz Ekecrantz avhandling (1995), där hon presenterar en rad berättelser från psykiatrins brukare. Att inte tas på allvar, att inte känna att per-

sonalen engagerar sig i ens liv och historia, att sjukdomen blir behandlad, inte individen, är alla uttryck tagna från de brukarberättelser som Ekecrantz diskuterar kring (Ekecrantz 1995). En av berättelserna lyder, ”*Psykiatrin lyssnar inte på vårdtagarnas synpunkter. Klagomål blir en del av diagnosen, en del av det man kallar sjukt.*”, och pekar på att klagomål som framförs av brukare/patienter/boende kan ses som en del av sjukdomen eller bristande sjukdomsinsikt och därför inte tas på allvar eller helt förkastas (Ekecrantz 1995, sid. 92). Detta visar på vikten av fingertoppskänsla när man arbetar med människor; att kunna respektera även en sjuk individs åsikter och ta till vara på dessa i den mån det går.

Ekecrantz tar vidare upp vikten av mellanmänsklig kommunikation mellan vårdare och patient, och beskriver här bland annat hur en patient tolkar kommunikationen mellan vårdare och henne som patient: ”*personalen utstrålar en hållning som säger att man inte behöver bry sig så mycket om vad patienterna tycker och tänker, patienterna kan behandlas som luft*” (Ekecrantz 1995, sid. 105).

I fallet med ”den störiga brukaren” verkar det strukturella perspektivets konflikthanteringsstrategi (analys och omstrukturering) inte vara den bästa, men framförallt inte den enda lösningen som måste tas. Brukarnas klagomål handlar om medmänsklighet, att bli hörda och sedda, och frågan är ifall detta är något man kan ”strukturera” fram. Under min tid på boendet förändrades inte bemötandet mot den boende genom någon form av omstrukturering, och de försök till analys som gjordes förkastades av den personal som utförde kränkningarna.

Organisationer existerar för att nå mål, och boendets mål är att de boende ska kunna leva så självständiga liv som möjligt. Kanske räcker inte det strukturella perspektivet som felsökningsmodell här; kanske behövs fler perspektiv som fokuserar mer på det mellanmänniska perspektivet som Ekecrantz tar upp i sin avhandling.

## Hatten

En dag sitter jag och några ur den ordinarie personalen i personallägenheten och pratar om de boende. De boende var speciella och hade ibland för sig direkt underliga saker, och det hela började som en rätt så oskyldig diskussion om några av de senaste ”knasigheter” som de hade fått för sig. Diskussionen hade högt i tak, tills en av personalen berättar ”en rolig historia”. Sammanfattat gick den ungefär så här:

En mycket varm sommar envisades en av de äldsta av de boende att ha på sig sin hatt ute i det vackra vädret och solskenet. Detta tyckte personalen var fånigt då det inte var kallt utan tvärtom så pass varmt att den boende måste svettas mycket under hatten. De framförde sina argument till den boende, som helt ignorerade detta och fortsatte att ha sin hatt på sig. Då gick personalen upp till hallen där mannen hängde sina kläder och sin hatt och spikade

helt enkelt fast hatten i hatthållaren. Sedan gömde de sig och tittade på när mannen försökte förstå hur det kom sig att han inte kunde få ner sin hatt från hängaren.

Därefter följde fler ”roliga historier” om hur personalen hade gjort andra liknande ”humoristiska” övertramp och kränkningar mot de boende.

## Historiers innebörd

Bolman och Deal skriver, i den del som tar upp vad de kallar för det symboliska perspektivet, om historier och dess värde på arbetsplatsen. De presenterar många forskares tankar och teser, vilka kan sammanfattas till att historier som berättas på en arbetsplats är mer än bara roliga, sorgsna och så vidare. De bidrar till att etablera och upprätthålla traditioner, träna och utbilda anställda, de förmedlar företagets identitet och värderingar, både innanför och utanför organisationen och de förmedlar information om etik (Bolman och Deal 2003, sid. 312-315).

Vidare skriver de att varje organisation (arbetsplats) med tiden kommer att utveckla sina egna värderingar, åsikter och mönster (Bolman och Deal 2003, sid. 298). Om historier förmedlar värderingar, skulle en analys av Hatten-historien utifrån detta perspektiv, kunna visa på att verksamheten har problem med sina värderingar och upprätthåller traditioner som inte bidrar till att de boende ska känna sig trygga i sin vardag. Ifall historier också har en utbildande faktor, skulle det kunna betyda att de handlingar som kan jämföras med de handlingar som utfördes i Hatten-historien är acceptabla, och till viss mån även tillåts.

Utifrån ett symboliskt perspektiv, bedöms en organisation främst utifrån den bild de förmedlar utåt till omvärlden. Verksamheten fyllde sin funktion (att försätta samhällets annorlunda individer utom synhåll och i förvar, under uppsikt av utbildad personal), och detta tillsammans med att det inte finns några kontrollerande instanser samt att dessa individer ofta har ett mycket begränsat nätverk som annars skulle kunna slå larm, är alla faktorer som bidrar till att de övergrepp som jag har beskrivit kan hända och kommer att fortsätta hända ifall inte verksamhetens värderingar förändras.

I en studie om förändringar i utvecklingen av Storbritanniens socialarbete och välfärdsstat, kommer Peter Beresford och Suzy Croft fram till att socialt arbete idag handlar mer om kontroll av brukarna (service users) än vad det gjorde för tjugofem år sedan (Beresford & Croft 2004). De identifierar viktiga komponenter som visar på vad som är typiskt för den politiska debatten om socialt arbete och policy (och hur den präglas av tvetydlighet, osäkerhet, komplexitet och motsägelsefullhet), och skriver slutligen att den största positiva förändringen för att ge tillbaka brukaren kontroll över det sociala arbetet kommer från brukarorganisationer och brukargrupper (Beresford & Croft 2004).



Kanske hade en involverad brukarorganisation kunnat fungera som en kontrollinstans för boendet, eller i alla fall som ett språkrör för de boende, och på så sätt kunna påverka de värderingar som finns bland personalen. Beresford och Croft radar upp en rad förändringar som brukarorganisationerna har haft i Storbritannien, och menar på att, "*In our view the lesson of recent decades is that without the control of service users, workers and other local people, social work will be an essentially controlling rather than liberating activity. But there are now new chances for change*" (Beresford & Croft 2004, s. 65-66). Det är alltså viktigt att involvera dessa brukarorganisationer, för även om boendet byggdes för att husera psykiskt sjuka människor, så har de rätt att bli sedda och göra sina röster hörda.

## Diskussion kring makt och vanmakt

Att vara psykiskt sjuk innebär oftast att man är mer utsatt och mer beroende av andra i sin vardag än vad ickesjuka, "normala" människor är. Ekecrantz skildringar av patienters berättelser bekräftar detta, och tyvärr inte alltid i positiva ordalag. Hennes studie är, som hon beskriver den, en mängd unika men samstämmiga röster som vittnar om upplevelser som visar på att strukturen på den plats man får vård också formar vårdtagaren (Ekecrantz 1995). Ekecrantz tar i sin studie upp motmakt, alltså vad patienterna gjorde för att skaffa sig lite extra makt i olika situationer. Detta är intressant då det enda minnet jag har från boendet av att någon brukare försökte skaffa sig mer makt i förhållande till personalen, gjorde att personen blev stämplad som en "manipulativ psykopat" av personalen. Denna beskrivning och stämpling levde sedan vidare och varje ny vikarie som skulle introduceras på arbetsplatsen fick möta först denna "manipulativa psykopat" i personalrummet, och kanske människan själv senare (om intresset och nyfikenheten fortfarande fanns kvar).

Situationen för de boende är minst sagt utsatt och för att visa på denna utsatthet, kommer här en jämförelse. I sitt kapitel *Power in Social Work Practice* diskuterar Yeheskel Hasenfeld kring ömsesidigt beroende mellan socialarbetare och klient, i ett exempel där en klient strävar efter att få ekonomiskt bistånd av biståndshandläggaren (Hasenfeld 1992).

Argumenten för klientens maktposition kommer, i Hasenfelds text, från att klienten kan besitta resurser som verksamheten söker, såsom positiva egenskaper och attribut. De kan också ha många olika verksamheter att välja att söka stöd och hjälp från och även inneha kunskap inom den form av intervention de söker samt att de kan ha support av ett större kollektiv bakom sig, vilka kan mobilisera sina resurser för klientens skull, såsom till exempel familj, vänner, fack och så vidare (Hasenfeld 1992).

Jämför man denna resurskraftige, fiktiva klient med de verkliga brukarna på boendet blir resultatet nedslående. Det är inte den bästa av jämförelser, men den fungerar för att illustrera de saker som skiljer de båda åt. Den makt den

boende i detta fall skulle kunna ha haft, genom att besitta vissa resurser som verksamheten eftersöker och därigenom skapa ett ömsesidigt beroende mellan sig och socialarbetaren, i detta fall personalen, faller på att brukaren faktiskt lider av en psykisk sjukdom och är i behov av stöd och hjälp för att överleva. Många som har lidit av sjukdomen schizofreni under många år, uppvisar också ett antisocialt beteende; de isolerar gärna sig och har därför än mindre makt att påverka sin situation. Läger man där till kraftig mediciner under många år, minimerat socialt umgänge (kanske träffar brukaren inga andra människor än den personal som kränker brukaren) och ett begränsat nätverk av familj eller vänner, blir utsattheten än större. Många på boendet hade inte klarat av att utbilda sig färdigt eller arbeta under en längre tid och hade därför liten eller ingen kunskap om hur det får gå till inom socialt arbete. Slutligen hade många brukare också en god man, och var dessutom beroende av pengar från "socialen" eftersom de inte kunde skaffa sig någon annan form av inkomst. Detta hade säkerligen influerat valet av att söka bostad någon annanstans då de hade fått ansöka om detta genom sin socialsekreterare och gode man, som hade en begränsad insyn i boendet och den boendes situation.

De patientbeskrivningar som skildras av Ekecrantz i hennes studie är inte alla negativa. Många brukare vittnar om hur individer inom och utanför personalstyrkan har haft en oerhört stor och positiv effekt på brukarens välmående och liv. Slutsatsen som kan dras är dock den att de individer som har haft denna positiva effekt på brukaren/patienten, har alla varit lyhörda, engagerade och respektfulla i sitt bemötande (Ekecrantz 1995). Jag har tidigare i detta paper ifrågasatt ifall detta är egenskaper som kan "struktureras fram". Hade det kunnat ske en positiv förändring för de boende ifall man hade genomfört en radikal omstrukturering och hade personalen som utförde kränkningarna behövt förflyttas från arbetsplatsen för att denna skulle kunna genomföras? Bolman och Deal beskriver gruppens "själ" eller kultur som oerhört viktig för att en arbetsgrupp ska vara effektiv, produktiv och kunna nå de mål som eftersträvas (Bolman och Deal 2003). Den nyanställda personalgruppen har en chans att skapa en ny sorts arbetskultur, med nya värderingar och nya historier att föra dessa värderingar vidare med. De har chansen att utnyttja brukarorganisationer för att kvalitetssäkra sitt jobb och för att få brukarperspektivet framfört till sig. De har chansen att ifrågasätta arbetssätt, arbetsfördelning och struktur; chansen att inte bara uppfylla organisationens mål och syfte utan hänsyn till människorna inne i organisationen.

Senast jag hörde så hade de tagit den chansen.

# Referenser

- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (2003). *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Hasenfeld, Yeheskel, (1992). Power in Social Work Practice. I Yeheskel Hasenfeld (red.) *Human services as complex organizations*. Newbury Park, London, New Delphi: Sage Publications
- Steinholtz Ekecrantz, Lena (1995). *Patienternas psykiatri – en studie av institutionella erfarenheter*. Stockholm: Carlssons bokförlag
- Beresford, Peter & Croft, Suzy. 2004. "Service users and practitioners reunited: The key component for social work reform". *British Journal of Social Work*, 35, sid. 53-68

# LUNDS UNIVERSITETS KURSPLAN

**A. SOPA61 Det sociala arbetets organisering**  
(Organizing social work), nivå G, progressionsnivå C,  
7 högskolepoäng (7 higher education credits, first  
cycle).

Kursen är inrättad av Samhällsvetenskapliga fakultetsstyrelsen 2006-12-14.  
Kursplanen är fastställd av Socialhögskolans styrelse 2006-11-08.

Denna kursplan träder i kraft vårterminen 2008. Ändringar i punkt E har be-  
slutats 2008-10-08, ändringar i punkt G har beslutats 2008-11-12 och trä-  
der i kraft vårterminen 2009.

## B. Allmänna uppgifter

Kursen ingår i sjätte terminens studier inom socionomprogrammet. Kursen  
ges på svenska.

Kursen syftar till att bidra till studentens fördjupade kunskaper om det soci-  
ala arbetets institutionella och organisatoriska villkor och en förståelse för  
det sätt på vilket organiseringen av socialt arbete har konsekvenser och ef-  
fekter både ur ett konkret, praktiskt perspektiv och ur kli-  
ent/brukarperspektiv.

## C. Mål

För att bli godkänd på kursen ska studenten

- visa en fördjupad teoretisk kunskap om människobehandlande organisatio-  
ners (human service organisations) institutionella och organisatoriska villkor
- visa hur man kan förstå och förklara det sätt på vilket organisering sätter  
sina spår i det dagliga arbetet genom en självständigt genomförd teoretisk  
analys av en verksamhet där socialt arbete utförs
- visa förmåga att kritiskt värdera och diskutera effekterna för organisatio-  
nens målgrupp av det sociala arbete som utförs
- självständigt kunna utföra informationssökningar, kritiskt analysera infor-  
mationen och på ett kvalificerat sätt använda denna

## D. Kursinnehåll

Kursen inleds med presentation av begrepp och teorier som ger olika perspektiv på organisationer och verksamhetsområden där socialt arbete utförs. Människobehandlande organisationer problematiseras och definieras. Kursen vidareutvecklar de kunskaper som förmedlats under termin två, fyra och fem genom en fördjupning i frågor om relationen mellan det sociala arbetets konkreta innehåll och dess organisering, hur organisationsförändring kan förstås samt samverkan mellan olika organisationer och verksamhetsområden diskuteras.<sup>2</sup>

## E. Undervisning och examination

Fokus i kursen ligger på att studenterna självständigt och tillsammans reflekterar kring, analyserar och diskuterar sina erfarenheter från det sociala arbetets praktik..

Undervisning sker genom föreläsningar, arbete i grupper och seminarier.

Examinationen bygger på en bedömning av studenternas skriftliga och muntliga presentation av ett självständigt arbete. Vid obligatoriska moment kan frånvaro vid enstaka tillfällen kompenseras i överenskommelse med examinator.

Mer detaljerade uppgifter angående examinationsformer på denna kurs skall fastställas av institutionsstyrelsen och meddelas vid kursstarten samt publiceras på kursens hemsida.

Omprovsmöjlighet erbjuds i nära anslutning till examinationstillfället. Vidare erbjuds en uppsamlingsexamination vid ett senare tillfälle.

## F. Betyg

Som betyg används något av uttrycken Godkänd och Underkänd. För betyget Godkänd krävs att studenten fullföljer samtliga examinationsuppgifter och uppfyller de mål som anges för kursen.

## G. Förkunskapskrav

Denna kurs tillhör **Fortsättningsblocket** som består av terminerna 4-6. För att få börja på Fortsättningsblocket gäller att studenten får vara underkänd på maximalt 15 hp inom Basblocket. Den sista kursen på termin 3 tas inte med i bedömningen eftersom resultatet av denna inte alltid kommer att vara registrerat i LADOK när Fortsättningsblocket börjar.

Studenten ska följa kursordningen inom Fortsättningsblocket. För att få börja på nästföljande kurs inom Fortsättningsblocket krävs att studenten varit

registrerad på föregående kurs och inte anmält uppehåll i studierna efter att registrering skett.

För att studenten ska få fortsätta till **Fördjupningsblocket**, som består av termin 7, krävs att studenten är helt godkänd på Basblocket. Dessutom gäller att studenten får var underkänd på maximalt 15 hp inom Fortsättningsblocket. Den sista kursen på termin 6 tas inte med i bedömningen eftersom resultatet av denna inte alltid kommer att vara registrerat i LADOK när Fördjupningsblocket börjar.

## H. Litteratur

Fastställd av Socialhögskolans institutionsstyrelse 2009-12-09

Alvesson, Mats (2006). Tomhetens triumf. Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel. Stockholm: Atlas, 300 s

Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (2003). *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur (valda delar 200 sidor)

Därtill vetenskapliga artiklar, rapporter och böcker om ca 300 sidor som studenten väljer för analys av sina erfarenheter från socionompraktiken samt ett kompendium med fem internationella vetenskapliga artiklar, ca 100 sidor.

### **Referenslitteratur**

Thylefors, Ingela & Lennéer Axelsson, Barbro (1996). Om konflikter: Hemma och på jobbet. Stockholm: Natur och kultur, 300 s

### **I. Övrigt**