

Nr 3 • 2013

ISSN 1650-8971

Det sociala arbetets organisering II

En studentantologi

Paper från kurs SOPA 61

Red. Håkan Jönson

E-post: hakan.jonson@soch.lu.se



LUNDS
UNIVERSITET

Innehållsförteckning

<i>Håkan Jönson</i>	Inledning 3
<i>Saga Jonsson</i>	Normer, identitetsskapande och regelverk – hur påverkar de en organisation 10
<i>Camilla Andersson</i>	Sjukhuskuratorn – en främling på okänd mark? 18
<i>Kljucevic</i>	
<i>Jon Bonnevier</i>	Yrkeskonkurrens och upplevd orättvisa inom psykiatri 26
<i>Sara Häll</i>	En analys av begreppet målförskjutning och dess förekomst inom det sociala arbetets organisationer 34
<i>Lena Angantyr</i>	Analys av en könskategoriserad riktlinje 41
<i>Evelina Storm</i>	Samarbete – allt annat än enkelt 49
<i>Helena Rülff</i>	Coaching – den nya (?) lösningen på arbetslöshet 57
<i>Björn Söderström</i>	Makten över förändringen – en kort rapport om hur människor påverkar och påverkas av organisationsförändringar 65
<i>Göran Hjertstrand</i>	Kaffe och korridorer – en litteraturstudie kring avsaknad av arbetsplatsgemenskap 72
	Bilaga: Kursplan SOPA 61. 80

Inledning

Håkan Jönson

Det sociala arbetets organisering

Kursen *Det sociala arbetets organisering* (med kurskoden SOPA61) möter studenterna på Socionomprogrammets sjätte termin. Studenterna har terminen innan genomfört sin handledda studiepraktik. Den uppgift kursdeltagarna har på SOPA61 är att 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, med en inledande problemformulering, en teoretisk diskussion eller analys utifrån organisationsteori och en avslutande diskussion. För att betona betydelsen av forskning ställs krav om att studenterna vid sidan av kurslitteraturen endast får använda texter av hög vetenskaplig kvalitet. En poäng med upplägget är att studenterna tränar sig i att hitta och identifiera sådana texter.

Kursens två riktningar

Kursen *Det sociala arbetets organisering* har två riktningar – bakåt och framåt. Riktningen bakåt handlar om att kunna analysera ett fenomen som identifierats under mötet med det sociala arbetets praktik med hjälp av organisationsteori. 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. Organisationsteorin kan ge nya perspektiv och en ny förståelse av fenomen inom det sociala arbetets praktik.

Riktningen framåt handlar om att kunna använda forskning och teori för att tolka olika fenomen. Och detta är naturligtvis poängen med att läsa en akademisk utbildning. Socionomen ska inte bara *utföra* det sociala arbetet, utan också kunna reflektera över villkoren för dess utförande och över sina erfarenheter av att bedriva socialt arbete. Där har teori – i detta fall organisationsteori – betydelse. Det har också visat sig att kursen *Det sociala arbetets*

organisering underlättar det uppsatsarbete som studenterna ägnar sig åt under huvuddelen av terminen. Dels använder många studenter organisationsteori eller teorier om professioner i uppsatserna, efter att ha bekantat sig med dessa teorier under SOPA61. Dels fungerar kursen som ett träningsmoment i problemformulering, teorianvändning, analys och vetenskapligt skrivande.

Forskning och teori - något för socialt arbete?

För den som undervisat på Socialhögskolan under en lite längre period illustrerar de paper som studenterna producerar på SOPA61 en intressant förändring i synen på forskning och teori. Jag ska kommentera den förändringen utifrån två frågor som ofta ställdes av studenter under 1990-talet men som är sällsynta nu.

Första frågan: "Varför får vi aldrig ta del av forskning under socionomprogrammet?" Vad menade 1990-talets studenter med det? Vid något tillfälle pratade jag med ett par studenter om saken. Det man ville, visade det sig, var att en forskare skulle komma och presentera sin forskning under en föreläsning. Någon ska komma och berätta: "Jag heter Håkan Jönson, jag är forskare, det här är min forskning..." Här har det skett ett skifte i förhållningssätt. Dagens studenter letar själva fram forskning som de kan använda för att undersöka olika problem. Kunskapsinhämtningen handlar inte längre om att någon kommer och berättar, utan om att man själv ger sig ut och söker, väljer ut, värderar och använder. Under kursen *Det sociala arbetets organisering* tränar studenterna sig i denna färdighet, vilket de utvalda kurspapren illustrerar.

Andra frågan: "Vad är teori?" Innan utbildningen gjordes om 2008 skrev studenterna den så kallade c-uppsatsen (numera kandidatuppsatsen) på utbildningens sjunde och sista termin. Vid första handledningstillfället frågade handledare vanligen studenterna om de hade funderat över någon speciell teori som de tänkte använda. Inte sällan blev svaret: "Vad är teori? Vi har inte haft något om det under utbildningen". Det var naturligtvis inte sant, för socionomstudenter har i alla tider kommit i kontakt med det sociala arbetets teorier, psykologiska teorier, socialpsykologiska teorier, sociologiska teorier, socialpolitiska teorier, statsvetenskapliga teorier, rättsvetenskapliga teorier etc. Men det som var oklart för många var hur teorier kan användas för att analysera olika fenomen och utvinna ny kunskap. Teori uppfattades av många - men naturligtvis inte av alla - som ett slags pålägg till verkligheten, som dessutom krånglade till saker. Det vi hör idag är att många tycker att det är svårt att använda teori. Men dagens studenter har

under programmets senare terminer en förståelse för vad teori är och vad teori kan användas till. De kurspaper som ingår i denna studentantologi utgör återigen en god illustration.

Varför en studentantologi?

Våren 2010 tyckte vi i lärarlaget på SOPA61 att kursdeltagarna hade producerat ovanligt intressanta arbeten och vi bestämde oss då för att ge ut några av dem som en studentantologi. Redaktör för arbetet blev Claes Levin (2010). Vår tanke var att en sammanställning av examinationsuppgifter som visar hur studenter når kursens mål skulle kunna användas i diskussioner om progression mellan programmets olika terminer. Vår andra tanke var att antologin skulle kunna användas som undervisningsmaterial i själva kursen. Studenterna erbjuds bland annat en föreläsning där antologins kurspapers används för att visa på goda exempel på problemformulering, analys och vetenskapligt skrivande. Vår tredje tanke var att det ligger ett värde i att studenter som går kursen ser att examinationsuppgifter inte bara blir en del av det individuella kunskapsprojektet utan faktiskt kan komma till användning i undervisningen.

Till hösten 2013 tycker vi att det kan vara dags med en ny studentantologi. Kurslitteraturen har förnyats med en bok om människobehandlande organisationer (Linde & Svensson, 2013) och en ny studentantologi kan ge tips om hur denna nya bok kan användas. Många hade svårt med den saken under höstens kurs.

Arbetet med antologin har gått till så att jag frågat kursens handledare om lämpliga kurspapers och därefter har jag kontaktat fem studenter och frågat om de kan tänka sig att medverka. Ett visst redigeringsarbete har också genomförts. Jag har valt att behålla fyra av de kurspapers som ingick i den första studentantologin, av det enkla skälet att just dessa fungerat särskilt bra som goda exempel i undervisningen om problemformulering, teori, analys och vetenskapligt skrivande. Presentationen nedan av dessa fyra papers är i huvudsak densamma som skrevs av Claes Levin (2010).

Om antologin

De kurspaper som presenteras tar upp några av de teman som studenterna varje termin intresserar sig för. Återkommande teman 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, genusaspekter av arbetet,

specifika yrkeskategoriers roller och ibland otydliga organisatoriska tillhörighet, konflikter i personalgrupper, aspekter av handlingsutrymme, förekomsten av organisationskulturer och olika symboliska inslag i arbetet. Under de senaste åren har vi också sett hur teorier om professioner och professionalisering använts på ett bra sätt och en fråga vi ställer oss är om kursen framöver ska utvecklas till att uttryckligen handla om både organisations- och professionsteori. I denna antologi möter ni exempel på flera av de teman som räknats upp.

Författarna och deras texter

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 kurspaper från denna kurs finns det gott hopp!

Vad påverkar de anställda i en organisation att göra som de gör? I sitt paper reflekterar *Saga Jonsson* över en upplevelse från praktiken inom kriminalvården. Det anställda verkade benägna att fatta hårda och tuffa beslut. Kanske till och med hårdare än vad som krävdes utifrån lagar och regler. Det låg status i att våga vara hård. Jonsson använder teori om organisationers symboliska arbete för att tolka detta fenomen och diskuterar bland annat de arenor, ritualer och mekanismer som skapar och upprätthåller en organisationskultur. Arbetsplatsmöten är, med detta perspektiv, inte bara forum för informationsutbyte utan också ett sammanhang där organisationens värderingar och normer kommuniceras och bekräftas. För de anställda erbjuder organisationer ett sammanhang för identitetsutveckling och tillhörighet och Jonsson förvånas över hur snabbt hon själv blev lojal med arbetsplatsen och kände sig som en del av laget. Lagandan på arbetsplatsen uttryckte att man inte skulle ge klienterna för mycket frihet och de anställda verkade bära på en outtalad rädsla för att ses som snälla och medgörliga.

Camilla Andersson Kljucevic brottades under sin praktik som sjukhuskurator med frågor om kurators yrkesroll. Andersson Kljucevic och hennes handledare var omgivna av yrkeskategorier som arbetade med somatiska frågor. Vilka är de organisatoriska förutsättningarna för att bedriva ett socialt arbete inom en sådan organisation? I sitt paper använder Andersson Kljucevic ett strukturellt perspektiv för att diskutera kurators position inom sjukhusorganisationen. Sjukhusets primära uppgift är att tillhandahålla somatisk vård och organisationens operativa kärna består av yrkes-

grupper som läkare, sjuksköterskor och annan vårdande personal. Det är denna verksamhet och dessa grupper som formar verksamhetens rådande logik. Kuratorn tillhör det som inom organisationsforskningen kallas "stöd- och serviceenheter", vilka ska underlätta den operativa kärnans arbete. Utmaningen för kuratorn består därmed i att forma yrkesrollen och samverka med andra yrkesgrupper inom denna främmande miljö.

Jon Bonnevier är intresserad av revirstrider och statuskamper mellan yrken, som han observerat inom landstingsdriven psykiatri. Med utgångspunkt i professionsteori undersöker han ett fenomen som han benämner "yrkeskonkurrens". Professionsteori handlar om legitimering av makt och kontroll över olika domäner där ett begrepp som jurisdiktion används för att visa hur en yrkesgrupp avgränsar sig gentemot andra grupper. I sitt paper diskuterar Bonnevier hur olika yrkesgrupper inom psykiatrin förhandlade om jurisdiktion, ibland genom att försöka öka sitt eget utrymme och ibland genom att hänvisa frågor man kanske kunde besvara till någon annans bord: "Det där får du ta med läkaren." Bonnevier visar också hur förmågan att bedriva motstånd mot upplevda orättvisor underminerades av kurrensen mellan öppen- och slutenvårdskuratorer inom den organisation han var verksam inom. Man byggde sin yrkesidentitet genom olikhet och åtskillnad i status och kunde därför inte agera som ett kollektiv.

Varför börjar ett skyddat boende som vänder sig till våldsutsatta kvinnor agera på ett sätt som gör att färre kommer att söka sig till verksamheten? Konkret handlade det om att boendet började ta ut en avgift i hyra, vilket naturligtvis blir ett hinder för kvinnor som har dålig ekonomi. För *Sara Häll* föranleder exemplet en teoretisk fördjupning i begrepp som "målförskjutning" och "konkurrerande logiker". Båda begreppen kan ledas tillbaka på förekomsten av flera - ibland konkurrerande - mål inom människobehandlande organisationer. Ett skyddat boende ska arbeta mot mål som ställts upp inom det svenska kvinnofridsarbetet, men detta abstrakta mål ersätts ofta av konkreta och mätbara mål som inte nödvändigtvis står i samklang med de ursprungliga målen. Häll diskuterar också det starka genomslaget av en marknadslogik under senare år, där verksamheters mål formuleras utifrån krav om att hålla budget och bedriva verksamheten effektivt. En organisation som överlever genom att fokusera budgetmålen agerar rationellt, men gynnar detta organisationens målgrupp?

Hur kan man förstå att det i en människobehandlande organisation år 2013 existerar en generell riktlinje som könskategoriserar mannen och kvinnan i ett äktenskap enligt ett "traditionellt" patriarklat synsätt? Den frågan ställer *Lena Angantyr*, apropå en riktlinje för registrering av akter som

hon mötte på sin praktik. För gifta par lades akter upp med mannen som registerledare. Det är en ordning som saknar praktisk betydelse och kanske är det därför riktlinjen om registrering inte har ändrats. Samtidigt, vilket Angantyr diskuterar, reproducerar riktlinjen etablerade mönster av över- och underordning mellan de två könskategorierna man och kvinna. Analysen visar att en till synes betydelslös administrativ ordning bär och uttrycker en maktordning.

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 samarbetshinder och hålla kvar fokus på en lätt undanlidande "målgrupp".

Helena Rülff noterade under sin praktik inom en kommunal verksamhet att coachning verkade ha blivit en universallösning på problemet arbetslöshet. Alla klienter som blev inskrivna i verksamheten tilldelades en personlig coach som skulle stödja dem till ett arbete genom motivationsarbete. Till det kunde de välja att lägga till en eller flera kompletterande coacher. Det som intresserar Helena Rülff är 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 tvunga människor att delta i coaching framstår enligt Rülff som mindre legitimt om det inte finns forskningsunderlag som visar på dess positiva effekter.

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 undrar därför hur organisationens medarbetare påverkas av – och i sin tur kan påverka en organisatorisk förändring. Söderström utgår från ett human resourceperspektiv och diskuterar vilken betydelse medarbetarna – gräsrotsbyråkraterna – har i verksamhetens konkreta utförande och vikten av förtroende mellan ledning och medarbetare.

Avslutningsvis en rolig och problematiserande analys av förhållandet mellan organiserade kaffepauser och upplevelsen av arbetsplatsgemenskap av *Göran Hjertstrand*. Gertstrand kom till en arbetsplats där de anställda inte fikade tillsammans utan bara tog med sig en kopp kaffe till skrivbordet. Han noterar att denna rutin var del av en avsaknad av arbetsplatsgemenskap och fördjupar sig i hur fysisk och rituellt organiserad främjar och

motverkar känslan av gemenskap på arbetsplatsen. I likhet med Söderström använder Gertsrand ett human resourceperspektiv för att tolka betydelsen av sammanhållning och gemenskap på arbetet.

Referenser

Levin, C. (2010). *Det sociala arbetets organisering. Studenters erfarenheter från praktiskt socialt arbete i organisationsteoretisk belysning*. Socialhögskolan, Working Paper 2010:1.

http://www4.lu.se/images/Socialhogskolan/PR2010_1.pdf

Linde, S. & Svensson, K. (red) (2013). *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter: människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*, 1 uppl., Liber, Stockholm, 2013.

Normer, identitetsskapande och regelverk Hur påverkar de en organisation?

Saga Jonsson

Inledning

Kriminalvården har regeringens och samhällets uppdrag att förebygga kriminalitet och minska risken för återfall i brott. Myndigheten ska se till att aktuella klienter är bättre rustade för ett liv utan kriminalitet efter avslutad påföljd.

Klienterna inom Kriminalvården är dömda till olika påföljder av tingsrätten, och det är ett av Kriminalvårdens uppdrag att verkställa dessa. Att ha tvånget som ingång i arbete med klienterna är något som jag under min praktikperiod upptäckte starkt påverkade myndighetens organisering och identitet. Min upplevelse var att det på min praktikplats inom Kriminalvården fanns en outtalad rädsla för att vara för medgörlig och snäll i arbetet med klienterna. Det låg status i att våga fatta hårda och tuffa beslut. Jag gör inte bedömningen huruvida besluten är rätt eller fel. Jag fann det mer intressant att studera vilken hållning personalgruppen generellt sett hade när de tog ställning i frågor gällande klienterna. Kriminalvårdens strikta regelverk och lagen styr naturligtvis arbetet med klienterna, men vad är det utöver uttalade regler som påverkar en organisations beslutsfattande och förhållningssätt i stort?

I min analys av praktikplatsen ur ett organisationsteoretiskt perspektiv har jag använt mig av den obligatoriska kurslitteraturen (Bolman & Deal samt Linde & Svensson). Utöver det har jag valt två artiklar och en avhandling att utgå ifrån i mitt resonemang. Jag använde mig av Libris och Lubsearch. Jag har avgränsat mig och hittat rätt i mitt sökande genom att bland annat ange nyckelord som identitet, identitetsskapande, normbildning och beslutsfattande (även engelsk översättning av dessa begrepp för att hitta internationella vetenskapliga artiklar). Jag har även blivit tipsad av handledare att söka på namn som Alvesson och Willmott, vilket har hjälpt mycket.

Bolman & Deals perspektiv på organisation och ledarskap

Lee G. Bolman och Terrence E. Deal (2012) presenterar fyra olika perspektiv på hur vi kan förstå organisationer och dess struktur, och även öka kunskapen kring processer som pågår inom en organisation. Jag har valt att

studera mina iakttagelser under praktikperioden på Kriminalvården ur det symboliska perspektivet samt Human Resource-perspektivet (HR-perspektivet).

Det symboliska perspektivet ger förståelse för hur skapandet av en kultur på en arbetsplats påverkar det arbete personalen utför (ibid). Perspektivet utgår ifrån att det är händelserna inom en organisation som har betydelse snarare än vad som produceras. Inom organisationen skapas symboler för att de anställda ska känna tillhörighet och förutsägbarhet i det arbete de utför (ibid s 301-302). En organisations värderingar skapas och bibehålls bland annat av myter och visioner. Dessa definierar organisationens syfte och ger därmed medlemmarna en tydlig roll och mening med sitt arbete. Det symboliska perspektivet har en stark tro på att förtydligande av organisationens syfte och värdegrund skapar identitet och utvecklar känslan av tillhörighet. Det i sin tur motiverar medlemmarna att agera i enlighet med organisationens värderingar (ibid s 303-305). Historieberättandet är ytterligare en aktivitet som bidrar till att ge mening åt arbetet inom organisationen. Att berätta historier ger inte bara en bild av personen som berättar utan förmedlar även vad organisationen vill, motiverar till samarbete och sprider kunskap (ibid s 310).

Organisationskultur är ett centralt begrepp inom det symboliska perspektivet. Kultur inom en organisation innebär gemensamma åsikter, värderingar och handlingsmönster. Detta kan påverka och forma en organisation både positivt och negativt (ibid s 320). Kulturen inom en organisation formas av människorna som verkar inom den, och kulturen präglar arbetssättet. Bolman och Deal jämför organisationskulturen med laganda, en gemensam målsättning och gemensamt tillvägagångssätt ökar förutsättningarna för att prestera bra (ibid s 344).

Om jag betraktar min praktikplats utifrån det symboliska perspektivet synliggörs aktiviteter som jag tror påverkar arbetsgruppens agerande och beslutsfattande. Ett exempel är vad som på arbetsplatsen kallades kollegium, då alla anställda varje arbetsvecka hade möte. Man samlades och hade ett öppet forum för att diskutera ärenden och tillvägagångssätt. Jag tyckte att det var fantastiskt bra att ha avsatt tid varje vecka under arbetstid för att få berätta om sitt arbete, ta del av de andras arbetssituation, diskutera och få respons på sina tankar kring klienterna. Men här ser jag även ett konkret exempel på historieberättande och myter i en organisation. Under de här mötena sätter man troligen indirekt en standard för hur arbetet ska genomföras, kollegornas reaktioner och tankar kan snabbt omvandlas till ens egen åsikt. Det blir inte bara ett forum för att hålla sig uppdaterad, utan

även ett forum där värderingar skapas och upprätthålls. Detta kan bidra både positivt och negativt i organisationens arbete med klienterna. I samband med dessa möten höll chefen även i ett större möte där alla samlades. Chefen delgav bland annat de anställda information om vad som skedde högre upp i organisationen, exempelvis nyheter från Kriminalvårdens ledning eller nya aktuella forskningsresultat. Den sidan av ledarskapet, att påminna arbetsgruppen om vad som förväntas ovanifrån, kan med utgångspunkt i det symboliska perspektivet ses som delar i ett skapande av en organisationskultur och visioner för arbetet.

HR-perspektivet utgår från att människorna inom organisationen är den viktigaste resursen (Bolman & Deal 2012, s 151). För en framgångsrik organisation krävs en positiv gruppdynamik och att de mänskliga behoven tillgodoses. Det råder ett ömsesidigt beroende mellan individer och organisationer, människorna möjliggör organisationens existens samtidigt som organisationen bidrar till självförverkligande och försörjning för människorna (ibid s 155-156). När individerna inte upplever att organisationen uppmärksammar dem eller värdesätter dem tillräckligt så går det ut över deras prestationer i arbetet (ibid s 174).

På min praktikplats fick jag aldrig någon riktig insyn i hur man arbetade ovanifrån för att tillgodose de anställdas behov för att ytterligare motivera till att utvecklas i sitt arbete. Jag var under hela praktikperioden imponerad av hur noggranna och professionella de anställda var i sitt arbete, jag upplevde vad jag skulle säga var nästan uteslutande positiva erfarenheter i arbetet med klienterna. Men samtidigt hade jag en känsla av att den närmaste ledningen inte visade särskilt mycket engagemang eller gav respons. Jag upplevde dock att kollegorna emellan bekräftande varandra mycket vilket bidrog till en varm arbetsmiljö och god gruppdynamik. Jag kände personligen att arbetet på min praktikplats fick mig att växa som person, och att få det behovet tillfredsställt motiverade mig ytterligare till att vilja göra ett bättre arbete. Jag märkte att jag snabbt blev lojal till organisationen och det är intressant att såhär i efterhand reflektera över varför. Jag kände inte att jag till hundra procent stod bakom det regelverk som Kriminalvården arbetar utifrån och att det fanns mycket jag skulle vilja göra annorlunda, men trots det fanns lojalitetskänslan och viljan att arbeta hårt där.

Rättslig struktur

Det finns både reglerande-, normativa och kulturellt-kognitiva element inom en organisation (Johansson, 2013). De reglerande elementen är det strikt

styrande, så som lagar och regler. De normativa elementen utgörs av värderingar och förväntningar. Dessa två element betraktar jag som faktorer som påverkade arbetssättet på min praktikplats. Kriminalvården har, som jag tidigare beskrev i min inledning, ett tungt ansvar i samhället då de verkställer straff och har uppdraget att förebygga kriminalitet, att förändra människor. De reglerande elementen är något som organisationer är tvungna att agera enligt och ständigt ha med i åtanke (ibid). Att Kriminalvården har reglerande element som lagstiftning, påföljder som ska verkställas i enighet med denna och dessutom ett tydligt uppdrag och målsättning från regering påverkar förmodligen alla verksamma inom myndigheten i allra högsta grad. Men trots detta existerar mycket handlingsutrymme även i en organisation med omfattande reglerande element (ibid s 131). Min upplevelse var att många av de anställda på min praktikplats fattade hårdare, striktare beslut även i situationer där de hade möjlighet att göra det motsatta. Jag gör inte någon värdering av huruvida detta är rätt eller fel sätt att arbeta på. Min egen reflektion är att om man styrs av reglerande element i stor utsträckning i sitt arbete vore det inte konstigt om detta fanns kvar i bakhuvudet även i inte lika hårt reglerade situationer. Beroende på om en organisation är styrd av en mer detaljerad lagstiftning eller främst ramlagar så påverkar det vad Susanna Johansson (2013) kallar beslutslogiker. Med beslutslogiker avses exempelvis hur flexibel man har utrymme att vara i tillämpningen av det regelverk man är styrd av inom organisationen. Även sammanhanget där rättslig reglering existerar spelar roll för det praktiska arbetet (ibid). Hur Kriminalvården tillämpar det regelverk man arbetar mot bakgrund av formas alltså inte enbart av det uttalade som är styrt ovanifrån i organisationen, utan även av processer och dynamik på arbetsplatsen. Jag har svårt att knyta några konkreta exempel till detta från min praktikperiod. Men min upplevelse var att om en stor del av de anställda på en arbetsplats har ett sätt att arbeta med klienterna på som de dessutom har positiva erfarenheter av, så sätter det lätt en standard för vad som är ett bra sätt att sköta sitt jobb på.

Identitet

Jetten, O'Brien och Trindall (2002) behandlar ämnet omstrukturering inom organisationer i sin artikel. Artikelförfattarna diskuterar vad förändringar inom en organisation i sin tur gör med medarbetarnas identitet, som de anser är starkt knuten till arbetssituation. Ämnet är inte helt enligt det tema jag valt att fokusera på i det här arbetet, men delar av artikeln som behand-

lar ämnet att identifiera sig rent yrkesmässigt tillför en intressant vinkel när jag reflekterar kring min problemformulering.

En av artikelförfattarnas utgångspunkter är att individer formar sin sociala identitet utifrån den grupp de tillhör (ibid s 282). Deras studie har visat att individer med starkt åtagande/engagemang i en organisation är mer samarbetsvilliga och har mindre intentioner att lämna organisationen än andra. Dessutom anammar de som är mer dedikerade till sitt arbete organisationens perspektiv i frågor i större utsträckning (ibid s 283). Artikeln gör även skillnad på att känna samhörighet med enbart sin arbetsgrupp eller med den organisation man arbetar för. De som identifierar sig med organisationen i större utsträckning än enbart med arbetsgruppen är generellt sett mer positivt inställda till förändringar och omstruktureringar inom organisationen (ibid s 293).

Kriminalvården som organisation och värderingar som myndigheten står för verkar därmed identitetsskapande, om jag ska förstå strukturen på min praktikplats utifrån ovanstående artikels teoretiska utgångspunkter. Vissa anställda är mer dedikerade till sitt arbete än andra, och de formas av det organisationen står för i större utsträckning än andra anställda. De mer dedikerade anställdas tillvägagångssätt i arbetet med klienterna skulle därmed kunna präglas mer av organisationens riktlinjer än hos vissa andra anställda.

Normer och beslutsfattande

Hugh Willmott och Bjorn Kjonstad (1995) diskuterar affärsetik i sin artikel genom att bland annat reflektera över moralens utveckling och dess betydelse i yrkesmässiga bedömningar.

Den etik vi arbetar utifrån formas av regelverk och förordningar som betraktas som mer eller mindre tvingande att följa i arbetet (ibid s 447). Willmott och Kjonstad hävdar även att en fungerande social tillvaro kräver en normativ ordning. Normativ ordning fastställs genom att ett eller flera handlingsalternativ bestämts som möjliga i arbetet, så att det blivit tydligt vilka möjliga tillvägagångssätt man som anställd inom organisationen har (ibid). På så sätt skapas en standard i arbetet och det synliggörs vilka arbetsätt som direkt eller indirekt godkänns på arbetsplatsen. Utgår man från Willmott och Kjonstads synsätt så kan bakgrunden till beslutsfattande förstås utifrån just en sådan normativ ordning som skapats utifrån regelverk. Min upplevelse under praktiken var att det låg status i att fatta hårda beslut, och att inte ge klienterna så mycket frihet. Man får inte glömma att Kriminalvården arbetar utifrån tvång så mycket måste ske på

det sättet. Men i situationer där de anställda hade valmöjligheter skulle man kunna förstå deras hårda strikta beslutsfattande om man ser till det regelverk man arbetar utifrån. Det kan tänkas skapa en norm inom organisationen att ha riktlinjerna från lagstiftning med sig i situationer även då det inte är ett krav.

Staffan Friberg (2006) vill i sin avhandling besvara frågan vad det är som styr tjänstemän, politiker och brukare i samarbete. Han har studerat hur normer skapas i och med brukarinflytande i socialt arbete.

Friberg hämtar sin utgångspunkt angående normer ur Håkan Hydéns resonemang (ibid s 54), norm är synonymt med standard. Normer formar en struktur för människor att anpassa sig efter. Normerna styr beteenden och handlingar i sociala sammanhang och skapar en vilja hos människor att anpassa sig efter dem för att få vara en del av gemenskapen (ibid). "Att tillhöra ett socialt system innebär att man mer eller mindre underkastar sig bestämda normer vad gäller beteende", citerar Friberg Hydén (ibid s 55). En persons handlingar i förhållande till andra aktörer är den viktigaste faktorn i ett socialt system, det formar de normer som existerar mellan klienter och beslutsfattare (ibid s 56). På så sätt kan man ytterligare förstå agerandet på min praktikplats. Hur de anställda förhåller sig till klienterna formas inte enbart av relationen dem två emellan, utan kan även ta form i interaktionen kollegor emellan. De anställdas vilja att känna tillhörighet i det sociala system som en arbetsplats/organisation är kan komma att påverka beslutsfattande, om man ska förstå normbildning på det sätt Friberg gör i sin avhandling (ibid).

Diskussion

För att återkomma till frågan jag lämnade obesvarad i min inledning – vad är det utöver uttalade regler som påverkar en organisations beslutsfattande och förhållningssätt i stort? Jag kommer i detta avsnitt att sammanfatta den litteratur jag baserat mina reflektioner på för att ge en bild av vad som styr de anställda i det handlingsutrymme de har.

Sammanfattningsvis kan jag förtydliga att faktorer som påverkar de anställdas arbetssätt och beslutsfattande är organisationens regelverk, lagar, viljan att tillhöra ett socialt system, identitet kopplat till sin yrkesroll och normbildning i interaktionen kollegor emellan.

Min upplevelse av att de anställda på min praktikplats lade status i att våga fatta hårda beslut och att ha ett strängt förhållningssätt gentemot klienterna skulle kunna förklaras av ett skapande av en sådan organisationskultur, ett begrepp som förekommer inom det symboliska

perspektivet (Bolman & Deal, 2012). Viljan att agera enhetligt och gemensamt stå för någonting i sitt arbete skapar en standard för hur man ska gå till väga i sitt arbete med klienterna, även i situationer där man inte har uttalade riktlinjer och regler att följa. Att man på min praktikplats arbetade utifrån strikt reglerande element (Linde & Svensson 2013) är ytterligare en faktor som präglade beslutsfattandet och förhållningssättet till klienterna. Det är med andra ord en kombination av interaktion (det som sker i det sociala systemet) och organisationens förväntningar och värderingar som sätter en standard för arbetssättet. Inom Kriminalvården arbetar man som sagt utifrån tvång med klienterna, vilket naturligtvis ger mindre utrymme för flexibilitet och att ge klienterna generöst med utrymme under sin påföljd. Samtidigt synliggörs det med hjälp av vald litteratur att det inte enbart är Kriminalvårdens uppdrag som styr de anställdas handlande, utan att man internt på en arbetsplats i det sociala samspelet direkt eller indirekt påverkar den generella hållningen i beslutsfattande.

Organisationens struktur och dynamik stannar inte vid att påverka arbetsgruppen internt, utan berör även målgruppen. I de exempel jag valt från min upplevelse på praktiken blir klienterna i allra högsta grad påverkade då de ansvariga för att verkställa deras påföljd formar en så kallad standard i sitt beslutsfattande. Hur detta påverkar klienterna i praktiken på just min praktikplats kan jag inte ha en åsikt om eller värdera. Men om vi utgår ifrån att de anställda agerar enhetligt i situationer med mer handlingsutrymme, så kan man tänka sig att det bli svårt att göra en jämförelse mellan hur till exempel "mjukare" och "hårdare" beslut påverkar klienterna och även Kriminalvårdens målsättning att minska risken för återfall i brott.

Referenser

Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (2012), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Friberg, Staffan (2006). *Normbildningsprocess genom brukarsamverkan*, Diss, Sociologiska institutionen, Lunds universitet

Jetten, Jolanda, O'Brien, Anne & Trindall, Nicole (2002). "Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification", *British Journal of Social Psychology*, 41, 281–297

Johansson, Susanna (2013). "Samverkan som konflikt - Om förhållandet mellan rättsliga strukturer och organisatoriskt handlande". I Stig Linde och Kerstin Svensson (red) (2013), *Förändringens aktörer och tröghetens agenter - Människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*. Stockholm: Liber.

Kjonstad, Bjørn & Willmott, Hugh (1995), "Business Ethics: Restrictive or Empowering?" *Journal of Business Ethics* 14: 445-464

Linde, S. & Svensson, K. (red) (2013). *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter: människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*, 1 uppl., Liber, Stockholm.

Sjukhuskuratorn - en främling på okänd mark?

Camilla Andersson Kljucevic

Inledning

På sjukhus består den dominerande arbetsgruppen av sjuksköterskor, undersköterskor och läkare. De är anställda för att uppfylla organisationens mål om att ge medicinsk vård och behandling till människor som drabbats av sjukdom och olycka. Den somatiska (o)hälsan är också den främsta anledningen till varför målgruppen, d.v.s. patienterna, söker sig till den somatiska sjukvården. Utan vidare fördröjning ska patienten sedan skrivas ut när denne bedöms vara medicinskt färdigbehandlad för att så fort som möjligt lämna plats åt väntande patienter. I denna arbetsmiljö arbetar även sjukhuskuratorn, dock i betydligt mindre utsträckning än den redan nämnda sjukvårdspersonalen. Under min praktiktid som sjukhuskurator fick jag erfarenhet av hur det kan vara att arbeta med psykosociala frågor i en organisation som har fokus på det somatiska. Jag brottades under denna tid med funderingar kring vilka förutsättningar kuratorn hade för att bedriva socialt arbete i en verksamhet där en medicinsk institutionslogik råder. Min upplevelse var att det krävdes ett nära samarbete mellan kuratorn och sjukvårdspersonalen för att på ett effektivt sätt kunna erbjuda psykosocialt stöd till patienter och anhöriga, något som forskning visar är en viktig faktor för att tillförsäkra god kvalitet i vården (jfr Albrithen & Yalli, 2012). Frågan är hur ett sådant samarbete påverkas av att det psykosociala arbetet bedrivs i en verksamhet där majoriteten av de anställda arbetar utifrån ett somatiskt perspektiv? Vilka möjligheter och utmaningar kan sjukhuskuratorn komma att stöta på?

Syftet med denna text är att ur ett organisatoriskt perspektiv analysera det sociala arbetets villkor i en sjukvårdsinriktad verksamhet. Fokus kommer kretsa kring ett strukturellt perspektiv på organisatoriska aspekter och vilka konsekvenser dessa kan ha för samverkan mellan professioner och för möjligheterna att bedriva ett framgångsrikt socialt arbete.

Disposition och litteraturval

Min analys inleds med en diskussion kring det organisatoriska sammanhang, i bred bemärkelse, som socialt arbete bedrivs i inom sjukvården. Därefter följer en diskussion kring mer specifika faktorer som kan påverka samarbete mellan professioner och i sin tur sjukhuskuratorns möjligheter

inom organisationen. I denna text representerar Bolman och Deal (2005) det strukturella perspektivet på organisation. De menar att strukturen fungerar som mall över vilka utbyten som är möjliga mellan interna och externa aktörer. Perspektivet kan därför öppna upp för en fördjupad diskussion kring vilken samverkan som är möjlig mellan sjukhuskuratorer och sjukvårdspersonal. För att vidga förståelsen av hur organisationens uppbyggnad påverkar det sociala arbetet appliceras även begreppet "institutionslogik", så som det förklaras av Stig Linde i antologin *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter* (2013). I analysen förekommer också hänvisningar till artikeln "Integration and collaboration in public health - a conceptual framework", vilken lyfter fram olika aspekter av samverkan i organisationer. Det fenomen jag valt att fördjupa mig i är heller inte avgränsat till att endast gälla min praktikplats, vilket framgår i artikeln "The Perception of Organizational Issues of Social Work Practitioners in Saudi Hospitals" (Albrithen & Yalli, 2012), vilken bygger på Saudiarabiska sjukhuskuratorers uppfattningar om hur organisationen påverkar deras arbete. Även artikeln "Bouncers, Brokers, and Glue: The self-described Roles of Social Workers in Urban Hospitals" (Craig & Muskat 2013) problematiserar bilden av kuratorers roll inom sjukvården. Med hjälp av avhandlingen *Kuratorn förr och nu: sjukhuskuratorns arbete i ett historiskt perspektiv* (Olsson, 1999) kopplar jag även mitt valda fenomen till dess historiska bakgrund.

Den forskning som används i denna text har hittats genom olika sökkombinationer i LUBsearch och Libris på orden "social work" "hospital" "organization", "health care", "counselor", "multidisciplinary" och "sjukhuskurator".

Det organisatoriska sammanhanget

Det första grundantagandet inom det strukturella perspektivet är att organisationer existerar för att ett mål ska kunna uppnås. Fortsättningsvis, enligt grundantagandena, gynnas effektivitet och resultat av specialisering och tydlig arbetsfördelning, vilket innebär att det behövs sätt att samordna individer och enheter på så att dessa kan samverka med varandra. Organisationer behöver också delas in i större arbetsenheter, vilket på ett sjukhus beskrivs utgå från klienterna, d.v.s. att det finns avdelningar med fokus på olika patientmålgrupper (Bolman & Deal, 2005). Behovet av att dela upp organisationer i sådana delar är något som Axelsson och Bihari Axelsson (2006) menar är ett sätt för organisationer att anpassa sig till vad som händer runt om i världen, men för att fungera som en helhet måste

organisationens delar integreras med varandra. Exempelvis måste patienter ibland byta avdelning för att få den vård de behöver. Likaså poängterar forskare behovet av teamarbete mellan sjukvårdens olika professioner för att kvalitén på vårdarbetet ska bli så hög som möjligt (Albrithen & Yalli, 2012, Craig & Muskat, 2013). Bolman och Deal (2005) menar att det samarbete som krävs för detta bygger på att ledningen styr sina medarbetare (vertikal samordning) och att medarbetare samordnar sig med varandra (lateral samordning).

För att tydligt förstå sjukhusets organisering kan Mintzbergs modell av en divisionaliserad organisation vara användbar (Bolman & Deal, 2005). Sjukhuset består av ett antal divisioner, vilka utgörs av olika kliniker. Varje division leds av en divisionschef och divisionerna är relativt fristående i förhållande till varandra, men är fortfarande under ledning av en gemensam sjukhuschef. Varje klinik är i sin tur indelad i olika avdelningar vilka framförallt drivs av den "operativa kärnan", d.v.s. sjukvårdspersonalen. Kuratorn tillhör det som kallas "Stöd- och serviceenheter", vilka enligt Bolman och Deal (2005) har i uppgift att underlätta arbetet för den "operativa kärnan". En mer färgrik bild av kuratorns funktion inom sjukvården ges av Craig och Muskat (2013) som menar att eftersom sjukhuskuratorer identifierar fler psykosociala problem än deras medicinska kollegor, har närmre kontakt med patienterna och erbjuder andra tjänster än vad övrig sjukvårdspersonal gör, har de en betydelsefull plats i inter-disciplinära team. Samtidigt har detta visat sig vara en stor utmaning (Albrithen & Yalli, 2012, Craig och Muskat, 2013). Frågan är varför.

Sjukvården som institution

Kuratorns roll inom sjukvården kan beskrivas vara långt ifrån självklar. Bl.a. finns det en utbredd uppfattning bland kuratorer att det sociala arbetet inte anses vara viktigt för patientomvårdnaden enligt medicinska kollegor (Albrithen & Yalli, 2012). Likaså framgår det att sjukhuskuratorns arbete ofta definieras utifrån hur andra professioner beskriver det, vilket leder till en diskrepans mellan kuratorns faktiska roll och hur denna betraktas av andra inom sjukvården (Craig & Muskat, 2013). För att förstå varför sjukhuskuratorn har hamnat i denna position kan det vara en hjälp att förstå sjukvården utifrån institutionsbegreppet. Det vill säga att sjukvården begripliggörs utifrån sitt historiska sammanhang och vilken funktion den tidigare haft. Även det kollektiva erkännandet har stor betydelse för hur sjukvården har institutionaliserats i samhället (Linde & Svensson, 2013). Detta gör att sjukvården utifrån ett rumsligt och ett symboliskt perspektiv

kan betraktas som en plats där medicinska kunskaper praktiseras. Ser man istället till kuratorns roll inom denna institution kan man uppmärksamma att det psykosociala välbefinnandet inte var ett mål för kuratorsarbetet då det introducerades på svenska sjukhus i början av 1900-talet. Syftet var då att effektivisera sjukvården och minska samhällskostnader. Under första halvan av 1900-talet var det också vanligt att den som arbetade som kurator var sjuksköterska i botten (Olsson, 1999).

Logiker som krockar

Med tanke på den roll som kuratorer haft historiskt sett inom sjukvården, kan det argumenteras kring att det fortfarande är så att sjukvården betraktas som en institution som ägnar sig åt somatisk vård, vilket i så fall kan förklara de svårigheter som sjukhuskuratorn idag möter. Exempelvis talar Linde (2013) om institutionslogik, d.v.s. etablerade föreställningar om vad någonting är, en standard för vad exempelvis sjukvården bör syssla med. Det kan enligt Linde förekomma flera logiker inom samma organisation då ingen organisation verkar oberoende av omvärlden. Utifrån detta resonemang är det möjligt att förstå hur samarbetet mellan professioner försvåras i sjukhusmiljö då detta innebär en "logikskrock" i mötet mellan ett psykosocialt och somatiskt perspektiv, vilket också innebär en krock mellan samhällsvetenskapliga och naturvetenskapliga traditioner. Exempelvis lyfts det fram att många sjukhuskuratorer har svårt att på ett effektivt sätt fullfölja sin roll till följd av organisationsstrukturella hinder i form av begränsad självständighet, hierarki och statusfrågor, bristande resurser för socialt arbete och ineffektiva relationer till medicinska kollegor (Albrithen & Yalli, 2012). Detta kan således bero på att sjukhuskuratorn arbetar enligt en logik som krockar med en annan som är dominerande på arbetsplatsen.

Möjligheter och utmaningar för sjukhuskuratorns dagliga arbete

Den divisionaliserade organisering som finns inom sjukvård ger utrymme för stor variation mellan hur arbetet fungerar på olika kliniker. Ett sätt detta kan förklaras på är utifrån det Axelsson och Bihari Axelsson (2006) skriver om att olika avdelningar ofta hittar sitt sätt att fördela arbetet på beroende på vilka roller och arbetsuppgifter som finns på respektive avdelning, något som jag uppmärksammade vid besök hos olika kuratorer på sjukhuset. Oavsett hur "stöd- och serviceenheten" arbetade på respektive klinik, fanns det en gemensam nämnare i att alla på ett eller annat sätt stod i beroendeförhållande till "den operativa kärnan" för att nå ut till patienter och anhöriga. Hur kuratorerna arbetade i förhållande till/tillsammans med

sina medicinska kollegor kunde således skilja sig åt. Detta kan förklaras av den strukturella organiseringen på den specifika kliniken, samtidigt som eget handlingsutrymme skapar möjlighet till variationer.

Differentierad eller integrerad – en fråga för ledningen?

Med utgångspunkt i Mintzbergs modell kan ett tänkbart strukturellt problem definieras då kuratorn inom "stöd- och serviceenheten" har en annan placering och funktion på arbetsplatsen än de medicinska kollegorna. Detta medför också en särställning, på gott och ont. Bolman och Deal (2005) tar upp strukturella spänningar som finns i fråga om differentiering och integrering. De menar att dessa spänningar kan uppstå när organisationens aktörer har olika arbetsuppgifter som behöver samordnas. En organisatorisk aspekt som kan förekomma och som påverkar situationen är att kuratorn kan vara styrd av en mellanche, medan sjukvårdspersonalen styrs av en annan, varav olika intressen kan stå i fokus hos ledningen trots att de anställda delar arbetsplats och har samma målgrupp i fokus. Albrithen och Yalli (2012) menar att gott samarbete kräver god kommunikation, och att detta fungerar bäst i en miljö där det uppmuntras. Ett resultat av deras studie var att många sjukhuskuratorer hade en uppfattning om att ledningen inte var insatta i sociala frågor. Detta menar artikelförfattarna är något som kan påverka hur det sociala arbetet organiseras, och vid brist på kunskapen hos ledningen kan det leda till sämre arbetsförhållanden för sjukhuskuratorerna. Detta är en slutsats som jag instämmer med och som visar att kunskap och engagemang hos ledningen kan ha stor betydelse för den vertikala samordningens utformning.

Kunskap om kompetens en nödvändighet för samarbete

Precis som relevansen av att ledningen är insatta i sociala frågor, kan det anses vara minst lika viktigt att de medicinska professionerna är insatta i vad kuratorn gör. Många gånger saknas det emellertid kunskap om den variation av arbetsuppgifter som sjukhuskuratorn utför och att det därför är viktigt att sjukhuskuratorer får formulera sina egna roller inom sjukvården så att dessa blir tydliga för kollegor (Craig & Muskat, 2013). Likaså poängteras ett ömsesidigt behov av att ha kunskap om den andre professionens kompetens så att ett team kan utnyttja varandras kompetens på ett givande sätt, framförallt för att gynna patienternas hälsa (Albrithen & Yalli, 2012). På så sätt kan också slutsatsen dras att kunskap om kompetens skapar bättre förutsättningar för lateral samordning. Bolman och Deal (2005) menar exempelvis att om ansvarsområden inte är tydligt definierade

riskerar det uppstå glapp eller överlappning i arbetet, vilket kan komma att försämra patienternas vårdssituation. I Sverige är det tänkbart att oklar förståelse för kuratorns kompetens delvis kan förklaras av att professionen varit under ständig utveckling till följd av omstrukturering inom sjukvården, förändringar i sociallagstiftning och utveckling av socionomutbildningar (Olsson, 1999).

Ett annat syfte som rolldefinition kan uppfylla är för privatpersonen i kuratorsrollen. På min praktikplats hade kuratorn ofta en hel klinik som upptagningsområde, vilket leder till att samarbete med flera olika arbetsgrupper inom respektive avdelning var nödvändigt. Dessutom var kuratorerna inom organisationen kopplade till olika kliniker vilket innebär att kuratorn många gånger inte har någon kontakt med andra sjukhuskuratorer i sitt dagliga arbete. Denna form av organisering av kuratorsarbetet menar Olsson (1999) är något som bidragit till kuratorns ökade beroende till kliniken och minskade självständighet. Samtidigt framgår det att om det råder osäkerhet i yrkesrollen så kan det skapa en stressfull arbetsmiljö (Craig & Muskat, 2013, Albrithen & Yalli, 2012). Att sakna kuratorskollegor skulle därför kunna leda till osäkerhet i yrkesrollen och till en hårdare arbetsmiljö. Ett utökat samarbete även med andra sjukhuskuratorer skulle på så sätt kunna bidra till en tryggare arbetsmiljö, underlätta för en definition av kuratorsrollen och därmed öka förutsättningarna för socialt arbete inom den somatiska vården.

Samarbete kräver tillgänglighet

Förutom att rolltydlighet är en viktig faktor för ett samarbete mellan socialt arbete och medicinsk vård, framgår det i den saudiarabiska studien att det för sjukhuskuratorerna är långt ifrån en självklarhet att ha ett eget kontor. På så sätt förlorar de också många möjligheter till att bl.a. ha sekretesskyddad samtalsbehandling med patienter och anhöriga (Albrithen & Yalli, 2012). Även om detta förmodligen är en stor kontrast till dagens svenska förhållanden kan en "rumslig" diskussion föras. När Sveriges första sjukhuskurator inrättades 1914 var denne placerad i lokaler utanför sjukhuset, och sedan dess har frågan om synlighet varit en viktig fråga för sjukhuskuratorer (Olsson, 1999). Av de kuratorer jag träffat har det varierat i fråga om kontorets placering varit på avdelning eller på ett annat våningsplan än vart övrig personalgrupp och patienter befunnit sig. Här finner jag det relevant att fundera kring vad detta ger för konsekvenser för samarbete såväl som för arbetet med målgruppen? Kanske påverkar detta inte möjligheten att komma i kontakt med patienter och anhöriga som är "solklara"

kuratorsärenden. Men vad händer med spontanbesök och konsultation i "vardagliga" ärenden? Inledningsvis refererade jag till Bolman och Deal (2005) som skrev att strukturen fungerar som mall för möjliga utbyten mellan aktörer inom organisationer. Därför kan det också anses vara av relevans att reflektera kring hur organisationen strukturerar upp sin verksamhet i syfte att synliggöra det sociala arbetet inom den somatiska vården.

Avslutning

I analysen har organisatoriska faktorer diskuterats utifrån ett strukturellt perspektiv, vilka påverkar det sociala arbetets möjligheter inom sjukvården, en kontext där ett psykosocialt perspektiv möter ett somatiskt. Genom att även se sjukhuskuratorn utifrån en historisk kontext kan förståelsen vidgas för de organisatoriska ramar den idag arbetar inom. Det har framgått i forskning att sjukhuskuratorn är av stor betydelse för att skapa bästa möjliga vårdssituation. Samtidigt stöter sjukhuskuratorn på flera organisatoriska hinder. Utifrån personliga erfarenheter från praktiktiden blev det tydligt att det handlingsutrymme sjukhuskuratorn har ger möjlighet till variationer i hur det sociala arbetet bedrivs på olika kliniker. Å andra sidan framgår det utifrån ett strukturellt perspektiv att ett framgångsrikt socialt arbete är beroende av fler faktorer än vad som är möjligt att tillgodose genom det egna handlingsutrymmet.

Inledningsvis lyfte jag fram det organisatoriska sammanhanget i ett brett perspektiv som ger förståelse över sjukvården som institution, vari en medicinsk logik dominerar i det dagliga arbetet. På så sätt möter socialt arbete motstånd genom det faktum att det bedrivs inom en organisation som i huvudsak ägnar sig åt medicinskt arbete. Genom att ta avstamp i Mintzbergs modell tydliggörs också att sjukvården är en stor organisation där många delar måste fungera som egna enheter samtidigt som dessa är beroende av varandra för att målgruppen ska kunna få den vård och behandling som organisationen syftar att erbjuda. Därför är det också viktigt att reflektera kring vad som krävs för att skapa goda förutsättningar för samarbete mellan "stöd- och serviceenheten" och "den operativa kärnan". I den andra delen av min analys diskuterade jag mer specifika faktorer som påverkar sjukhuskuratorn i det dagliga arbetet. Utifrån det strukturella perspektivet kunde det sociala arbetets villkor bl.a. diskuteras i förhållande till vertikal och lateral samordningen, vilket forskning menar gynnas av att olika yrkesgrupper har kunskap om varandras kompetens så att denna kan utnyttjas på bästa sätt. Genom att integrera flera professioners arbete i

vården kan således också kvalitén i arbetet öka. Därför behövs sjukhuskuratorn så att de sociala aspekterna i en vårdsituation kan bemötas, och så att den somatiska hälsan inte i för hög utsträckning försämrar patienters och anhörigas psykosociala situation. Avslutningsvis har jag diskuterat tillgänglighet som ytterligare en faktor som påverkar sjukhuskuratorns villkor för att integreras i en medicinskt dominerande arbetsgrupp. Tillgänglighet kan dessutom vara en avgörande faktor för sjukhuskuratorns möjlighet att överhuvudtaget komma i kontakt med den målgrupp som kan behöva psykosocialt stöd i samband med den somatiska vården.

Litteratur

Albrithen, Abdulaziz & Yalli, Nadir (2012) "The Perception of Organizational Issues of Social Work Practitioners in Saudi Hospitals", *Journal of Social Service Research*, 38,3, 273-291

Axelsson, Runo & Bihari Axelsson, Susanna (2006) "Integration and collaboration in public health – a conceptual framework", *International Journal of Health Planning and Management*, 21, 75-88

Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Olsson, Siv (1999) *Kuratorn förr och nu: sjukhuskuratorns arbete i ett historiskt perspektiv*, Institutionen för socialt arbete, Diss. Göteborgs Universitet

Craig, Shelley L & Muskat, Barbara (2013) "Bouncers, Brokers, and Glue: The self-described Roles of Social Workers in Urban Hospitals", *Health & Social work*, 38, 1, 7-16

Linde, Stig (2013) "Konkurrerande logiker – en möjlighet för institutionella entreprenörer?" . I Linde, Stig & Svensson, Kerstin (red.), *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter: människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*, 1. uppl., Liber, Stockholm.

Linde, Stig & Svensson, Kerstin (2013) "Bokens ärende" . I Linde, Stig & Svensson, Kerstin (red.), *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter: människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*, 1. uppl., Liber, Stockholm.

Yrkeskonkurrens och upplevd orättvisa inom psykiatrin

Jon Bonnevier

Inledning

Under några år har jag arbetat som skötare inom landstingsdriven psykiatrin. Senare under min socionompraktik fick jag inblick i kuratorns roll. Också då i landstingsägdd psykiatrisk verksamhet. Både i förvärvsarbetet och under praktiken upplevde jag emellanåt "revirstrider" och statuskamper mellan yrken. Sådana revirstrider kunde också förekomma mellan yrkesutövare i samma yrkeskategori, exempelvis strider mellan socionomer anställda i landstingdriven respektive kommunalt styrd psykiatri. Yrkeskonkurrensen förekommer alltså både inom samma yrke, mellan yrken, på samma arbetsplats och mellan olika arbetsplatser.

Ämnet anknyter till professionsforskningen, alltså forskning som berör skapandet och upprätthållandet av professioner, vad professioner är för något och professionella avgränsningar. Jag väljer att använda begreppet "yrke" snarare än "profession". Dels för att kunna inkludera fler kategorier av förvärvsarbetande, dels för att det inte råder någon konsensus kring huruvida socionomutbildade socialarbetare kan anses tillhöra en profession eller inte (jfr Liljegren 2008). Att jag väljer att inkludera fler kategorier av förvärvsarbetande än så kallade professioner, beror på att även exempelvis skötare kan exemplifiera fenomen som konkurrens och status. Konkurrens och status är i sin tur också ett av professionsforskningens studieområden (Abbott 1981, 1986, 1988). Därmed tycks det finnas vissa likheter mellan "yrke" och "profession".

Konkurrensen som beskrivs kan dels förekomma i det dagliga arbetet, dels i mer exceptionella situationer, som när hela personalkollektivet ställs inför upplevda orättvisor. I det senare fallet tydliggörs konkurrensen på ett speciellt sätt: Den blir till ett hinder för protester, mobilisering och kollektivt agerande. "Mobilisering" kan innebära agerande för att bedriva vård för patientens bästa, men också olika former av protester. "Upplevd orättvisa", eftersom analyser av vad som är rättvist eller orättvist är normativt och politiskt, det tolkas av personalen och är subjektivt. I denna studie är det främst avsaknaden av sådan mobilisering som undersöks, i relation till yrkeskonkurrens. Jag kommer presentera dessa konkurrenssituationer och anknyta till strukturella, politiska samt symboliska organisationsperspektiv för att belysa dem.

Syfte, problemformulering och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur yrkeskonkurrens påverkar både det dagliga arbetet och oförmågan att på enskilda arbetsplatser mobilisera enighet inför upplevda orättvisor. Problemet att undersöka är huruvida yrkeskonkurrens skapar problem för patienterna och personalen, och huruvida yrkeskonkurrens hämmar förmågan att agera kollektivt när yttre omständigheter påverkar all personal. Frågor som ställs är följande: "Hur ser yrkeskonkurrens ut i psykiatri?", "Hur påverkas patienter och personal av yrkeskonkurrens?".

Metod och litteratursökning

Konkurrens mellan yrken i psykiatri studeras genom organisations-teoretisk litteratur med anknytning till professionsforskning och forskning kring gemensam mobilisering. Specifika situationer av konkurrens jämförs med litteraturen för att undersöka likheter med teorierna som litteraturen redogör för. Sökning har gjorts i LUBsearch samt Google Scholar i två steg. Först har sökord som "profession*" ("professional", "professions" etc.), "identity", "competi*" ("competitor", "competitive" etc.) och mobili* ("mobilization", "mobilisation" etc.) gjorts. Sedan har träffarnas artiklar genomsköts för att försöka finna fler referenser, alltså litteratur som artiklarna själva använder.

Analys

"Jurisdiktion" och samarbete

Jurisdiktion är här inte en enbart juridisk term, utan syftar på att ett specifikt yrke avgränsar sig gentemot andra yrken. Man önskar upprätta en "sfär" av arbetsuppgifter som är unik. Det handlar om att yrkesutövarna åberopar exklusiva rättigheter att få lösa specifika problem. Problemen som ska lösas är såväl objektiva realiteter, exempelvis att någon mår psykiskt dåligt, och subjektiva problem, alltså att yrkesutövarna själva tävlar med andra i samhället om *hur* problemet ska lösas. Jurisdiktionens upprättande påverkas av allmänhetens syn på yrket, exempelvis vad som skrivs och sägs i massmedier. "Bilden av yrket". Fastställande av jurisdiktion kan innebära såväl formellt som juridiskt underordnande av en yrkesgrupp gentemot en annan. Exempelvis får inte sjuksköterskor göra allt som läkare får göra, de har inte lika stor makt som läkare att påverka diagnosticering, val av mediciner eller eventuella tvångsåtgärder. Yrken konkurrerar med varandra om jurisdiktion. Det handlar om att ständigt förhandla om definitioner av problem,

olika praktiska sätt att lösa dessa definierade problem, och att även försöka ta över andras problemformuleringar (Abbott 1988: 59-85). Här finns likheter med organisationsteoretiska perspektiv som det så kallade strukturella. För att jurisdiktionen ska skapas, omskapas, upprätthållas och ständigt förhandlas om förutsätts sådant som avancerad arbetsdelning och specialisering (Bolman & Deal 2012: 75-76). Yrkeskonkurrensen påverkas av uppdelningen mellan olika uppgifter att utföra. Sådant uppdelning av ansvarsområden (differentiering) måste samtidigt åtföljas av samarbete (integrering) för att de olika yrkeskategorierna ska kunna fokusera på en uppgift i ett arbetslag med flera sorters yrken (ibid: 80-82). Abbott (1981) talar om professionernas grad av "renlighet" (professional purity) och syftar på graden av specialisering och begränsningar av ramverk, exempelvis byråkratisk regelstyrning: En frilansande professionell kan på det sättet ha högre status än en anställd dito, eftersom den senare har fler direktiv inom organisationen att förhålla sig till. Renligheten jämförs med antropologins tabubegrepp, det har redan tidigt funnits kulturella sammanhang där gränser inte får överskridas, och vi vill ogärna invadera andras ansvars-områden (jfr Bolman & Deal 2012: 104). Sådant jurisdiktion och renlighet har jag upplevt i skötaryrket och under min socionompraktik. Ett exempel är hur skötare tidvis besvarar patienters frågor med "det får du fråga läkaren om". Detsamma gäller kuratorer som får frågor om mediciner, eller patienter som under samtalsterapeutiska sessioner har invändningar mot läkemedel de får. Även då vill kuratorn ibland ogärna invadera läkarens ansvars-område, det blir så att säga "tabu". Undantag förekommer, och det är främst när kommunikationen, tilliten och samarbetet fungerar bra mellan läkare och övrig personal, arbetsplatsen kännetecknas då av högre grad av integrering. Skapandet av ömsesidig tillit och hållbart samarbete kan jämföras med tanken om horisontell integrering som kännetecknar vissa multidisciplinära team i sjukvården (Axelsson & Bihari Axelsson 2006). Sådana team har jag haft kontakt med under praktiken, exempelvis ambulera arbetslag med flera yrkeskategorier från såväl kommun som landsting som behandlar psykoser och missbruk. Arbetslagen besöker vid behov flera avdelningar inom den landstingdrivna psykiatri för att informera om eller informeras om specifika patienter som har kombinerade psykos- och missbruksproblem. Teamen kan sägas vara institutioner med egen intern logik, i sättet att handla och i sättet att tolka/tänka (Linde 2013). Det tycks som om att logiken är att enas kring patientens bästa snarare än att strida om vilka som är bäst skickade att behandla patienten. En faktor som underlättar samarbetet är avsaknaden av vissa strukturella hinder som

databaser och budget (Axelsson & Bihari Axelsson 2006). Journalsystemet MELIOR som används inom landstingen är exempelvis inte samordnade med kommunala journalsystem. Ett team som består av såväl kommunala som landstingskommunala anställda kan genom kontinuerlig kommunikation lättare få en helhetsbild av patienten: Information från såväl kommuner som landsting finns tillgänglig i arbetslaget. Möjliggörandet av sådana verksamhetsöverskridande team har delvis möjliggjorts genom policy uppifrån. Verksamhetsledningar och regionledning sanktioner överskridandet av gränserna mellan landsting och kommuner. Teamen avspeglar en flexibilitet som ändrar gränser mellan yrken genom samarbete och omförhandling eller utmanar den exklusivitet (Nancarrow & Borthwick 2005) som psykiatripersonal inom landsting och kommuner kan upprätthålla.

Jurisdiktion får just genom det kontinuerliga förhandlandet, striderna mellan yrkesgrupper, skråmässigheten ("jag är unik och kan aldrig bytas ut, bara folk som inte kan vara så fantastisk duktiga som jag är blir arbetslösa") och konkurrensen stora likheter med det organisationsteoretiska politiska perspektivet. Makt och konflikt påverkar förhållandet mellan yrken (Bolman & Deal 2012: 235-239). Samtidigt är meningsskapande, självbild och värderingar knutet till konkurrensen yrken emellan, vilket gör att det också finns likheter med det så kallade symboliska perspektivet (ibid: 299-302). Såväl självbild som konkurrens blev tydliggjort under min praktikplacering. I samtal med kuratorer förekom speciella sätt att upprätthålla gränser gentemot exempelvis psykologer och läkare. I ett fall önskade en kurator förklara för mig hur samtalsterapi skiljer sig åt om en psykolog eller en kurator utför behandlingen: "Ja, men det är väl klart att det skiljer sig åt. Vi ska ha en bättre kunskap om samhället och vi ska behandla patienterna som socionomer. Varför har vi annars vår utbildning? Om vi inte skiljer oss åt i vår behandling från andra?". Uttalandet säger en del om den subjektiva viljan att vara unik, men också om revirstrider och konflikt. Det är intressant att notera hur hänvisningar görs till utbildningen: "Varför har vi annars vår utbildning?". Specialisering får på det sättet en extra hög status hos kuratorn, och bilden/självbilden av specialist upprätthålls genom att berätta om det. Kanske kan man tänka sig att kuratorn skräms av tanken att ett psykoterapeutiskt samtal genomfört av en psykolog eller en kurator skulle kunna likna varandra? Att liknande perspektiv eller praktiker är ett "tabu" som inte får överskridas? Eventuellt kan det också finnas problem med ett sådant synsätt när det gäller kuratorns roll specifikt. Socionomutbildningen är just ämnesöverskridande och innefattar såväl psykologiska som sociologiska perspektiv, det är med andra ord till viss del en brist på specialisering.

Det är bland annat bristen på specialisering som gör att diskussioner förekommer om huruvida yrkesverksamma socionomer kan anses vara tillhöra gruppen "profession" eller inte, eller om det snarare är en sorts "semi-profession". Ämnet anknyter även till tanken om att utöva sitt yrke som "generalist" eller "specialist", alltså hur väl det går att upprätthålla gränserna rent subjektivt, men också hur problem rent objektivt kan skilja sig åt. En kirurg kan genom sitt väldigt specialiserade yrkesutövande på det sättet uppfattas av allmänhet och andra yrkesutövare som en person med högre status än en administrativt verksam läkare. Detta även om den senare både har högre lön och större formell makt. (Liljegren 2008; Abbott 1981; Nancarrow & Borthwick 2005).

Mobilisering inför upplevd orättvisa

Under några tillfällen i mitt yrkesutövande som skötare och under min socionompraktik har personalen på de olika arbetsplatserna upplevt förändringar som setts som orättvisa eller dåliga. Det kan exempelvis handla om kritik som riktas mot verksamhetsledning eller regionalt ansvariga politiker. En sådan upplevd orättvisa berör en flytt av en psykiatrisk verksamhet från en plats till en annan, från vissa byggnader till andra byggnader. Det fanns ett beslut från regionledningens sida att bygga nya lokaler och att låta beslut om byggnaderna fattas av en extern arkitektfirma. Personalen hade inte blivit tillfrågad i god tid om utformningen av lokalerna, vilket ledde till att olika yrkeskategorier uttalade kritik, informellt, i diskussioner under bland annat kafferaster och arbetsplatsträffar. Det befarades även att vissa delar av lokalernas utformning skulle kunna vara till men för patienterna, som patientrum som kan blockeras inifrån, eller utformning av matplatser som är för små för psykossjuka, paranoidea patienter, med mera. Man skulle i det fallet kunna jämföra personalkollektivet med en fackförening som inte bara ser till en specifik yrkesgrupps bästa, utan även till "allmänhetens bästa" (Clegg & van Wijnbergen 2011). Samtidigt kanaliserades aldrig missnöjet till någon enad protest, utan mobiliseringen stannade vid informella diskussioner. Yrkeskonkurrensen gjorde sig gällande som en hämmande faktor för att möjliggöra större enighet. Bland annat så framkom att vissa kuratorer på vissa avdelningar skulle få dela rum. De kuratorer på specifika avdelningar som inte skulle få dela rum och den övriga personalen på dessa avdelningar svarade på den ojämlikheten. Men de gjorde det inte genom att ena sig, utan genom att hänvisa till cheferna på de avdelningar där kuratorerna som skulle få dela rum i de nya lokalerna arbetade: "Ni borde ha chefer som ställde upp för er bättre." På så vis flyttades ansvaret från

personalen gemensamt till enskilda chefer. Uppdelningen kunde legitimeras genom att en del kuratorer arbetade med slutenvård, medan andra jobbade med öppenvård. Öppenvårdens kuratorer kunde hävda en professionell identitet som var överordnad slutenvårdens kuratorer. Den fysiska flytten av psykiatrin och därmed informella protestyttringar kännetecknas därför mest av avsaknaden av gemensam mobilisering. Konkurrensen gällde samma yrke, men mellan olika verksamhetsområden. Förhållandet har likheter med organisationsteoretiskt så kallat processperspektiv. Mönster i hur yrken agerar med varandra är sammanhangsbundna snarare än giltiga för alla sammanhang överallt, och kan skilja sig från olika platser eller verksamheter. Strider förekommer såväl inom som mellan yrkesgrupper. Starkt hävdande av professionell identitet hos en yrkesgrupp kan hämma byggandet av allianser mellan yrkesgrupper och till andra utanför yrkets sfär (Harrison 1994). Harrison (1994) exemplifierar detta förhållande med skillnaden mellan unga "hospital residents" (ungefär AT-läkare eller läkare under praktik) och äldre specialistläkare i en strejksituation i Israel. De som var mindre specialiserade var också mer aktiva i strejken.

Ytterligare ett exempel på upplevd orättvisa rör en situation där psykiatrisk omvårdnadspersonal (här skötare) tilldelats extra städarbete som vanligen utförs av städare. Situationen uppkom främst för att konkurrens rådde mellan dagpersonal och nattpersonal, nattpersonalen tyckte inte dagpersonalen gjorde tillräckligt mycket och vice versa. Dessutom förekom åsikter bland en del skötare att "sjuksköterskor delar ändå bara ut mediciner", på ett sätt som nog inte riktigt avspeglar mängden eller bredden av uppgifter som sjuksköterskor utför eller ansvarar för. Här blev alltså konkurrensen inom samma yrkesgrupp och oavsett graden av specialisering. Chefen "löste" problemet med att de olika skötarna klagade på varandra genom att tillföra mer arbete åt såväl natt- som dagpersonalen. I detta fall städning som annars utförts av städare. Konkurrensen mellan yrkesverksamma ledde alltså ganska direkt till en upplevd försämring för de anställda. Först efter fullbordat faktum började några skötare och sjuksköterskor tillsammans protestera mot beslutet, men sprickan mellan dag- och nattpersonal bidrog till att mobiliseringen blev svag. Mer städning innebar mindre tid för patienterna.

Avslutande reflektion

Att sjukvården har kännetecknats av ökad specialisering under lång tid är ett faktum (Axelsson & Bihari Axelsson 2006). En faktor bakom detta kan vara rent objektiva förändringar, som att ökade kunskaper leder till mer

specialiserade behandlingsformer. Det kan behövas personer med långa och specialiserade utbildningar för att ge patienter den behandling de behöver eller önskar. Specialiseringen som uppdelningen mellan kuratorer, sjuksköterskor, psykologer och läkare innebär, kan därmed vara till patientens bästa. När specialiseringen tar sig uttryck i revirstrider och yrkeskonkurrens verkar det tvärtom inte bli till gagn för psykiatrins patienter. Det skulle kunna hävdas att de som arbetar på regelbunden basis med psykiskt sjuka patienter har större kunskaper om psykiatrin och dess behov än en extern arkitektfirma anlitad av Region Skåne. Likväl har lokaler färdigställts som personal haft invändningar mot. Protesterna har nämligen aldrig artikulerats bortom kafferummen eller arbetsplatsmöten, det har aldrig funnits någon tillräcklig enighet mellan de yrkesutövande. Konkurrensen mellan slutenvård- och öppenvårdskuratorer blev i det avseendet en hämmande faktor. Om specialisering förstås som en subjektivt upplevd överlägsenhet hos den enskilda yrkesutövaren tycks såväl personalen i sin helhet som patienterna hamna i kläm.

Litteratur

Abbott, A. (1981). "Status and Status Strain in the Professions". *American Journal of Sociology*, Vol. 86, No. 4, 819-835

Abbott, A. (1986). "Jurisdictional Conflicts: A New Approach to the Development of the Legal Professions". *American Bar Foundation Research Journal*, 11, 2, 187-224

Abbott, A. (1988). *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago och London: The University of Chicago Press

Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. (2006). "Integration and collaboration in public health – a conceptual framework". *International Journal of Health Planning and Management*, 21, 75-88

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Clegg, D. & van Wijnbergen, C. (2011). "Welfare institutions and the mobilization of consent: Union responses to labour market activation policies in France and the Netherlands". *European Journal of Industrial Relations*, 17, 4, 333-348

Harrison, M. (1994). "Professional Control as Process: Beyond Structural Theories." *Human Relations*, Vol. 47, No. 10, 1201-1231

Liljegren, A. (2008). *Professionellt gränsarbete – socionomexemplet*, Diss., Göteborgs universitet

Linde, S. & Svensson, K. (red) (2013). *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter: människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*, 1 uppl., Liber, Stockholm, 2013.

Nancarrow, S. & Borthwick, A. (2005). "Dynamic professional boundaries in the healthcare workforce". *Sociology of Health and Illness*, 27, 7, 897-919

En analys av begreppet målförskjutning och dess förekomst inom det sociala arbetets organisationer

Sara Häll

Inledning

Senast i september 2013 bestämde regeringen sig för att öka bidragen till de organisationer som arbetar med att skydda våldsutsatta kvinnor. Detta beslut är bara ett i ledet av beslut som tagits för att motverka det jämställdhetsproblem som våld mot kvinnor innebär i Sverige i dag (www.svd.se). Målet är att på lång sikt ska ingen kvinna behöva utsättas för våld i en nära relation (Skrivelse 2007/08:39).

Jag har under vårterminen gjort min praktik på ett skyddat boende för kvinnor som blivit våldsutsatta av någon de haft en nära relation med. Målet med den verksamheten kan alltså sägas vara att ge ett alternativ till de som lever i destruktiva förhållanden. Att kunna ge skydd, hjälp och stöd till kvinnorna att bryta upp och därmed uppnå en skälig levnadsnivå. Så långt så väl. Under tiden jag var där beslutade dock ledningen av det skyddande boendet att det i framtiden skulle tas ut hyror för de lägenheter som boendet består av. De ekonomiska tillgångarna var skrala och organisationen behövde göra något för att kunna hålla budgeten i balans. Lösningen var att ta betalt av de kvinnor som behöver hjälp. Min mening är att detta med stor sannolikhet kan motverka målen som finns uppställda för det svenska kvinnofridsarbetet, såväl som målen för det skyddade boendet. Krävs det betalning för skyddet kommer förmodligen färre kvinnor utnyttja den hjälp som finns.

Det finns ett begrepp inom organisationsteorin som förklarar detta fenomen samt hur det uppkommer. Det begreppet är målförskjutning. Utifrån ett politiskt perspektiv samt med hjälp av Michael Lipskys teorier om streetlevel bureaucracy ska jag fördjupa mig i denna företeelse. Med hjälp av det nyinstitutionella begreppet konkurrerande logiker ska jag analysera det skyddande boendets verksamhet utifrån ytterligare en dimension.

Litteratur

För att få tag på verktyg att analysera det fenomen som fångat min uppmärksamhet redan på praktikterminen, utan att ha en aning om att det var organisationsteori det handlade om, har jag främst via Google Scholar sökt efter litteratur med sökorden goal displacement, suboptimazion och

organizational effectiveness. Ett viktigt kriterium har varit att artiklarna ska vara peer-reviewed och aktuella.

Då jag haft svårt att hitta nyligen publicerade artiklar, och fick välja bort ett antal artiklar på grund av att de inte fanns tillgängliga ens inom ramen för universitetsbibliotekets generösa tidsskriftssamling, använde jag Google Scholars "cited by"-funktion och hittade därmed fler publikationer på temat jag sökt. Michael Lipskys bok Street-level bureaucracy har använts som källa till gatubyråkrats-perspektivet.

Utöver detta har jag använt mig av kursens obligatoriska litteratur, det vill säga Stig Linde och Kerstin Svenssons Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter samt Lee G Bolman och Terrence E Deals Nya perspektiv på organisation och ledarskap.

Mål inom det sociala arbetets organisationer

För att kunna resonera kring begreppet målförskjutning inom socialt arbete kan det vara på sin plats att först redogöra för mål inom socialt arbete i mer generella ordalag. Enligt Lipsky (2010) är de mål som ställts upp för en verksamhet inom välfärdssektorn ofta problematiska på olika sätt. Till exempel är de ofta utformade utifrån en idealbild, som att alla kommunens invånare ska ha en skälig levnadsnivå, vilket gör det svårt både att veta när man nått målet samt vilket tillvägagångssätt som är det rätta för att göra det. I det skyddade boendets fall handlar det både om målet att hjälpa våldsutsatta kvinnor på bästa sätt, samt målet att hålla budgeten i balans.

Det leder oss in på det som Lipsky (2010) kallar välfärdsmålen tvetydighet. Sociala välfärdens verksamheter är ofta uppbyggda kring tvetydiga mål. När det inte är självklart vilka metoder som är de rätta för att få bukt med ett socialt problem (är till exempel det bästa sättet att eliminera mäns våld mot kvinnor att gömma kvinnorna för männen?) blir det också accepterat att ha olika sorters mål. Målen anpassas efter de metoder som används just nu.

Målförskjutning som organisationsteoretiskt begrepp

De tvetydiga mål som Lipsky (2010) beskriver att välfärdssektorn är uppbyggd kring leder ofta till det som inom organisationsteorin brukar kallas för målförskjutning. Enligt Warner och Havens (1968) innebär målförskjutning att en organisation förbiser eller blundar för sina huvudsakliga och övergripande mål för att istället koncentrera sig på mål som har med organisationens överlevnad och tillväxt att göra.

Målförskjutning kan ses som ett uttryck för relationen mellan konkreta och abstrakta mål. De förstnämnda beskrivs ofta som mätbara, medan det är

betydligt svårare att avgöra om abstrakta mål har uppnåtts. För att exempelvis kunna påvisa för de högre nivåerna inom organisationen att verksamheten gör nytta väger det tyngre att använda sig av hårddata som statistik och liknande än att visa på abstrakta måluppfyllelser. Utifrån detta formas konkreta undermål till verksamhetens huvudsakliga mål, en målförskjutning sker (Warner & Havens 1968).

Warner och Havens (1968) menar att en anledning till att målförskjutning uppstår i en organisation är den osäkerhet och frustration som abstrakta mål ger upphov till. Jämfört med abstrakta mål där medlen för måluppnåelse inte är självklara föredrar människan att ha en mer självklar väg att gå, det är lättare att förstå vad som behöver göras för att hålla en budget i balans än för att alla kommuninvånare ska ha en skälig levnadsnivå.

Målförskjutning enligt Lipsky

I boken *Street-level Bureaucracy* resonerar Lipsky (2010) kring hur målförskjutning ter sig i gatubyråkratens dagliga arbete. Man kan säga att gatubyråkraten står precis i slitningen mellan det som är verksamhetens ursprungliga mål och det mål verksamheten har förskjutits mot. Samtidigt som gatubyråkraten har till uppgift att hjälpa individer med det som organisationens övergripande mål beskriver, har hen också restriktioner från organisationens sida att exempelvis utföra dessa uppgifter mer effektivt. Möjligheten att ge organisationens klienter individuella lösningar på sina problem, vilket kanske skulle vara ett bättre sätt att uppnå de abstrakta målen, får prioriteras bort till förmån för mer massindustri- liknande lösningar (Lipsky 2010).

Slitningarna mellan de två målinriktningarna kan vara olika stora beroende på vilket politiskt klimat som råder, eller andra yttre faktorer som påverkar organisationen, och det är gatubyråkratens uppgift att få ihop de motstridiga uppdragen. Detta kan leda till att gatubyråkraten riktar in sig mot mer lättbehandlade klienter, för att kunna visa på statistik som talar till verksamhetens fördel (Ibid.). Istället för att ta sig an ett mycket komplicerat fall av hedersrelaterat våld, eller en kvinna som också är missbrukare, så kanske ett skyddat boende lägger mer fokus på att hjälpa kvinnor som i övrigt har det socialt ordnat. Enligt Lipsky (2010) anpassar organisationer sitt beteende efter vilka faktorer som kan utvärderas.

Lipsky (2010) beskriver också på ett konkret sätt att det skyddade boendets beslut att ta ut hyror av de kvinnor som behöver skydd verkligen är målförskjutning. Det beslutet togs för att säkra organisationens överlevnad - håller inte budgeten kommer verksamheten så småningom att

behöva läggas ner. Men organisationens överlevnad hänger ju också på efterfrågan av skyddande boenden, om ingen kommer och söker hjälp kommer verksamheten också behöva läggas ner. Enligt Lipsky (2010) brukar human service organizations börja ta ut en avgift för sina tjänster om trycket är för hårt och man vill minska efterfrågan. På det skyddade boendet är det egentligen inte alls önskvärt att minska efterfrågan, men det har tvingats till det för att uppnå balans i budgeten.

Utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv

Ett sätt att analysera uppkomsten av målförskjutning inom en organisation är genom det nyinstitutionella begreppet konkurrerande institutionella logiker. En institutionell logik kan definieras som en allmänt vedertagen uppfattning om vad en specifik organisation har för centrala uppgifter och roller - till exempel den kollektiva förståelsen för vad socialtjänsten, eller ett skyddat boende för våldsutsatta kvinnor, bör göra och inte bör göra (Linde 2013). Inom en organisation kan emellertid olika logiker finnas, kanske beroende på vilket mål som ligger i fokus, vilka sinsemellan konkurrerar om tolkningsföreträde (Ibid.). Svensson (2013) beskriver olika institutionella logiker som olika sätt en organisation sammanhålls på. Det kan exempelvis vara på en idéburen grund eller på en professionsburen grund. Beroende på logik kan villkoren för de människor som representerar en organisation bli vitt skilda.

Ett konkret exempel på hur olika institutionella logiker samverkar, eller inte samverkar, med varandra inom en och samma organisation finns beskrivet i Barbara Townleys artikel *The role of competing rationalities in institutional change*. Utifrån Webers teori om fyra olika sorters rationaliteter analyserar Townley (2002) ett kanadensiskt museums övergång från en institution med kulturella aktiviteter som främsta intresse till en institution med även ekonomisk effektivitet som intresse.

Townley (2002) beskriver i sin artikel hur skillnaden mellan att se sitt arbete som ett kall, och se det som ett uttryck för sina egna värderingar, och att utföra sitt arbete med krav om effektivitet och mätbara resultat kan förstås. Med Weberska uttryck benämns detta som skillnaden mellan att vara värderationell (substantiv rationalitet) och att vara målrationell (formell rationalitet) (Townley 2002).

Precis som inom socialt arbete har arbetet på ett museum traditionellt varit betydligt mer präglad av det värderationella tänkandet än det målrationella. Men till följd av påtryckningar om att kunna bevisa att de offentliga medlen utnyttjas på bästa sätt tvingas även det målrationella tänk-

andet flätas in i verksamheten. Det för oss tillbaka till Warner och Havens (1968) resonemang kring abstrakta mål då museiverksamhetens tidigare mål i form av att sprida det historiska vetandet och öka det kulturella intresset fått ersättas med mål om antal besökare och storlek på konstsamlingar (Townley 2002). I och med det målrationala tänkandets införande sker en målförskjutning från det ursprungliga värderationella tänkandet, inom museivärlden men också inom det sociala arbetets värld.

Utifrån det politiska perspektivet

I det politiska perspektivet betraktas organisationen som både en arena för och agenter i politik. Med politisk arena menas det maktspel som tar plats inom en organisation, medan organisationen som politisk agent snarare beskriver maktspelet organisationer emellan. Perspektivet beskriver organisationer med nyckelbegrepp som skilda värderingar, knappa resurser, makt, konflikt och förhandling. Till skillnad från hur det strukturella perspektivet beskriver en organisation (som optimalt utformad då målet uppnås som mest effektivt) beskriver det politiska perspektivet en organisation som ett spel om vems intressen som organisationen ska tjäna (Bolman & Deal 2005). Utifrån vem ska det avgöras om verksamheten kan bedömas vara effektiv? Verksamhetschefen eller klienten på ett skyddat boende?

Organisationer kan ses som beståndsdelar av ett ekosystem där komponenterna påverkar varandra på motsvarande sätt som ett ekosystem inom biologin gör. Om någon blir starkare behöver de andra i systemet också bli starkare för att inte förlora, eller ätas upp. Så om en sektion inom socialtjänsten börjar införa ett mer marknadsanpassat sätt att arbeta på, genom att samla siffror för att bevisa nyttan med sin egen existens kan resterande sektioner inom samma socialtjänst också tvingas att göra detta för att inte riskera att läggas ner (Bolman & Deal 2005). Detta påverkar såklart även den inomorganisatoriska politiska arenan då ledning och anställda förmodligen har olika prioriteringar för vad som är viktigast i denna tävling av "vinna eller försvinna"-karaktär.

Avslutande diskussion

Syftet med detta paper har varit att med hjälp av ett antal organisations-teoretiska idéer undersöka begreppet målförskjutning. Genom att först resonera kring det sociala arbetets mål i vid bemärkelse, sedan målförskjutning mer specifikt och sedan fortsätta med att analysera detta utifrån Lipskys tankar om gatubyråkrati, det nyinstitutionella begreppet konkur-

rerande logiker samt det politiska perspektivet på organisering, har flera aspekter av begreppet synliggjorts.

Hur kommer det sig att målförskjutning uppstår, vad händer med tjänstemännen som agerar mittemellan de olika målen och vad kan det få för konsekvenser för organisationen är exempel på frågor som hittills behandlats.

Det har visat sig att problematiken kring målförskjutning är mångfacetterad och att bena ut begreppet har inte varit helt lätt. Men i ett arbetsfält där allt fler och allt högre rop om besparingskrav hörs, så som det görs inom den skattebetalda offentliga sektorn, är detta nog så viktigt att fundera på. Inte minst för klienternas skull.

Visst finns det en idé om att, precis som gjorts i detta paper, se hur målförskjutningen påverkar organisationer och aktörerna inom dem, men när allt kommer omkring - vem är målen uppställda för? Både verksamhetschefens mål att hålla budgeten i balans och den filantropiska socialarbetarens mål att rädda världen är formulerade i relation till en klientgrupp. Det är också den som verkligen kan komma i kläm om förskjutningen målen emellan blir för stor.

I inledningen av denna text redogjorde jag för min oro kring att färre kvinnor kommer söka sig till ett skyddat boende där de behöver betala för att få den hjälp de behöver. Lipskys teorier visade att oron inte var obefogad då avgiftsbelagda insatser får lägre efterfrågan och det är här målförskjutningen blir farlig. Det viktiga är inte om en organisation överlever eller inta, eller hur svårt en tjänsteman har att utföra sitt arbete, utan det handlar om de personer som organisationen och tjänstemännen vill hjälpa.

Referenser

Bolman, Lee G &. Deal, Terrence, E. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Linde, S. (2013) "Konkurrerande logiker - en möjlighet för institutionella entreprenörer?". I Linde, S. & Svensson, K. (2013). *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter: människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*, 109-126. 1 uppl., Liber, Stockholm, 2013.

Lipsky, M. (2010) *Street-level Bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation

Svensson, K. (2013) "Varför fungerar det? Om betydelsen av förväntningar, institutioner och aktörer". I Linde, S. & Svensson, K. (red.) *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter: människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*, 73-89. 1 uppl., Liber, Stockholm.

Sveriges regering (2007) Skrivelse 2007/08:39 Handlingsplan för att bekämpa mäns våld mot kvinnor, hedersrelaterat våld och förtryck samt våld i samkönade relationer

Townley, B. (2002) "The role of competing rationalities in institutional change". *Academy of Management Journal*, 45 1 163-179

Warner, K. W. & Havens, E. A. (1968) "Goal Displacement and the Intangibility of organizational". *Goals Administrative Science Quarterly* Vol. 12 Nr. 4 pp. 539-555

Elektroniska källor

Svenska dagbladets offentliga hemsida

http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/kvinnojurer-far-mer-pengar_8480004.svd. Hämtat 2013-09-16

Analys av en könskategoriserande riktlinje

Lena Angantyr

Inledning

När jag i våras var ute på praktik blev jag placerad inom kommunal förvaltning, i en grupp som arbetade med utredning av ekonomiskt bistånd. Något av det första jag skulle introduceras i var kommunens dokumentationssystem, Procapita, och min handledare guidade mig genom systemet. Jag blev uppriktigt förvånad när jag efter ett tag "upptäckte" att man, i de generella riktlinjer socialsekreteraren arbetade utifrån, använde sig av en (för mig) mycket traditionell könsordning när det gällde kategoriseringen av gifta personer. Min handledare informerade mig om att när hon skulle starta en utredning och skapa en dossie (akt i registret), utgick hon, allt enligt kommunens generella riktlinje, från *mannen* som akt-/registerledare för familjen/hushållet man utredde. Om inte det fanns någon man i familjen/hushållet, skulle hon istället utgå från *kvinnan* som register-/aktledare. Varför då, undrade jag naturligtvis, varför utgår man från mannen som "representant" för familjen/hushållet? Min handledare hade inget givet svar på den frågan, men uttryckte en viss irritation över riktlinjen. Hon menade att det kändes "fel" att varje gång hon tog emot nya klienter som var gifta informera dem om att hon skulle journalföra allt om familjen i mannens akt, och att kvinnans uppgifter skulle finnas under hans personnummer. Inte för att hon upplevde att det hade någon praktisk betydelse att just mannen var aktledare, utan för att hon tyckte det kändes märkligt att alltid utgå från mannen och därmed, som hon själv tolkade det, signalera till klienterna att kvinnan är "den andre" i äktenskapet.

Jag har sedan dess fortsatt att med jämna mellanrum begrunda detta med mannen som aktledare, helt enkelt eftersom att jag inte kan förstå varken hur eller varför man i en kommun fattar ett sådant beslut. Eller rättare sagt, varför man i en kommun år 2013 verkar utifrån ett sådant beslut. Vad säger det om kommunen som organisation? tänker jag. När man på sin hemsida tydligt och klart skriver att man står för jämställdhet. Vad säger det om kommunen som institution, är nästa tanke och, som en annan student uttryckte det, vad sänder det för signaler? Till medborgarna, till medarbetarna och till klienterna? *Hur kan man förstå att det i en människobehandlande organisation år 2013 existerar en generell riktlinje som*

könskategoriserar mannen och kvinnan i ett äktenskap enligt ett "traditionellt" patriarkalt synsätt?

Syftet med det här papret är att undersöka existensen och reproduktionen av en generell riktlinje med traditionell patriarkal könskategorisering inom en människobehandlande organisation.

Metod

Då det har varit något besvärligt att finna såväl avhandlingar som internationella vetenskapliga artiklar som tar upp frågeställningar kring kommunens dokumentationssystem, kommer jag att försöka hålla en röd tråd med hjälp av vetenskapligt granskat material som tar upp frågor kring kön, normer, kategorisering och positionering. Jag kommer att börja med den generella riktlinjen. Jag kommer sedan att analysera en metafor. Därefter kommer jag att titta på kommunen som institution och organisation och med olika organisationsperspektiv samt ovan nämnda metafor och begrepp som utgångspunkt granska denna generella riktlinje som var beslutad i kommunen där jag var placerad under min praktik. Jag kommer också att försöka ge belägg för att riktlinjen kan och bör tas bort.

De sökvägar jag har använt mig av är LubSearch, Libris, SwePub och Google Scholar. De sökord jag har använt är social work, socialt arbete, gender, genus, ethnic*, organisation, organisation theory och organisationsteori. Jag har också sökt vidare om författare som refererats till i artikeltexter och avhandlingar, och använt mig av de "associationer och tips" som söksystemen ger (som till exempel i vilka texter en artikel refereras till), och via tidskriftens namn. Jag har även använt det artikel- och föreläsningmaterial som finns tillgängligt på kursens Luvit-sida.

Analys

En generell riktlinje

Att det över huvudtaget existerar en sådan generell riktlinje inom kommunen kanske inte är särskilt förvånande, då kommunen är en organisation som vuxit fram och formats under tider då patriarkatet varit dominerande som organisationssystem (Gustafsson 1993, Bolman & Deal 2012). Men att man inom den kommunala förvaltningen har kvar och arbetar utifrån en sådan riktlinje år 2013 är, i vart fall i mina ögon, förvånansvärt. På hemsida Arkivet kan man i en scannad kopia av de skriftliga direktiven från en annan kommun läsa följande: "vem sätter man som dossierledare? – vid ärenden rörande *ekonomiskt bistånd* är det *alltid* mannen i

hushållet, om man saknas, är det kvinnan” (Arkivet 2009). Riktlinjen, som verkar existera i fler kommuner, bygger på två grundläggande antaganden, nämligen att parterna i ett äktenskap består av en man och en kvinna, och att mannen är det mest logiska och naturliga förstahandsvalet. Två antaganden som fram till början av 1900-talet var i enlighet med både lagar och sociala normer, men som sedan ett antal decennier är kritiserade och ifrågasatta. Lagarna har skrivits om, de sociala normerna har förändrats och idag talar vi om jämlikhet och samkönade äktenskap. Samtidigt verkar det, om jag skall döma av denna generella riktlinje, som att dessa antaganden fortsätter att finnas och reproduceras inom kommunens organisation.

En metafor

För att till fullo försöka förstå hur denna generella riktlinjes könsordning och reproduktionen av densamma, tänkte jag börja med att gå utanför organisationsteoriernas forskningsområde och ta avstamp i begreppet metafor. Det finns metaforer som på ett grundläggande sätt påverkar vår perception av världen¹, och rummet² är en av dem (Lakoff & Johnson 2003). Vår uppfattning av rummet och dess struktur är således en del av vår världsbild, och det är *genom* rummet som vi tolkar och förstår världen (Ibid.). I vår världsbild är metaforen *rummet*, och de olika positionerna som vår förståelse av *rummet* innefattar, laddat med konnotationer³ (Ibid.). Positionen *uppe* i den rumsliga metaforen är laddat med positiva konnotationer, medan positionen *ner* i samma metafor är laddat med negativa konnotationer (Ibid.). Man kan använda sig av den rumsliga metaforen för att beskriva till exempel maktpositioner, där den som har makt befinner sig *uppe* medan den som är maktlös befinner sig *ner* (Ibid.), eller könsordning, där mannen på olika sätt beskrivs befinna sig *uppe* i samhället medan kvinnan befinner sig *ner*. Ett exempel på hur rummet präglar, och kan hjälpa, vår förståelse av implicita köns kategoriserade maktpositioner är liknelsen att kvinnor när de

¹ Lakoff och Johnson använder begreppet *conceptual metaphor* (konceptuell metafor). När jag hädanefter använder begreppet metafor, är det den konceptuella metaforen jag syftar på.

² Lakoff och Johnson använder begreppet *orientational metaphor*, vilket jag i denna text benämner som rummet och dess positioner alternativt rumslig metafor. När jag hädanefter använder begreppen rummet och dess positioner eller rumslig metafor, är det således *orientational metaphor* jag syftar på. (Jag har inte hittat begreppet översatt och inte heller kommit fram till en fullgod översättning, utan har istället försökt skapa en helhetsbild av deras begrepp.)

³ =betydelser, abstrakta definitioner

nekas tillgång till makt/karriär i en organisation befinner sig under ett "glastak" och att män när de kan göra snabb karriär i en organisation tar sig upp för en "glastrappa" (Kullberg 2013). Strukturerna finns, men de syns inte med "blotta ögat". Om man således tänker sig att positionen *uppe* är bra, och att positionen makt och man/manligt befinner sig i just den positionen och att man genom att inneha en viss position också får tillgång till positionens konnotation, kan man således förstå hur makt och man/manligt genom metaforen blir synonymt med någonting positivt. Om man då applicerar detta resonemang på den könsordning som kommunens generella riktlinje innefattar, så skulle det innebära att när man börjar med mannen, som i vår rumsliga metafor är synonymt med *uppe*, kan det i en traditionell patriarkalisk värld te sig logiskt. Man börjar *uppe* i familjen, i den positiva positionen och mannen och makten, och går sedan vidare *ner* till kvinnan, i den andra mer negativt laddade och maktlösa positionen. "Någonstans måste man ju börja", som en representant på Tieto, företaget som säljer dokumentationssystemet, uttryckte det och gissade att det är hävden som ligger till grund för ett sådant beslut.

Hävden

Jag tänkte nu, med den rumsliga metaforen i färskt minne, övergå till att försöka förstå detta kommunens beslut om generell riktlinje ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. I inledande kapitlet i *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter* tar Linde och Svensson (2013) upp begreppet institution och menar att dess definitionskärna är "beständighet över tid" (Ibid., s. 12). Institutioner skapas, sett ur ett nyinstitutionellt perspektiv, interaktivt ur de vanor som utkristalliseras över tid, och varje institution har således också en historia (Ibid.). Följaktligen är institutioner också bärare av "förutbestämde mönster för mänskligt handlande" (Ibid., s. 12), och dessa institutionella mönster påverkar och styr handlandet inom såväl organisationer som hos individer (Ibid.). Kommunerna som vi känner dem idag började växa fram på 1800-talet (Gustafsson 1993), under en tid då nya organisationsformer började ta form i Europa, men patriarkatet fortfarande var den styrande organisationsprincipen (Bolman & Deal 2012). Den svenska kommunen som institution och organisation torde av historien att döma med andra ord vara präglad av patriarkatet och dess traditionella syn på könen, med mannen som norm och kvinnan som "den andre".

Rationalitet

Kommunens beslut om en generell riktlinje som säger att mannen skall stå som aktledare, det vill säga som "representant" för hushållet, är sett ur ett strukturellt perspektiv ett exempel på vertikal samordning, något som sker genom "formell makt, regler och policy samt planerings- och kontrollsystem" (Bolman & Deal 2012, s. 82) där högre nivåer på olika sätt kontrollerar de lägre nivåerna i organisationen (Ibid.). Kommunens generella riktlinje är med andra ord en vertikal styrning, en "top-down-styrning" (Ibid., s. 89), där en "strategisk ledning" beslutar och den "operativa kärnan" (Ibid., s. 109), i det här fallet socialsekreterarna, utför sitt arbete utifrån detta beslut om en generell riktlinje. Samtidigt vilar det strukturella perspektivet på sex grundläggande antaganden "som speglar [...] tro på rationalitet och på att den formella ordningen, om den utformas på rätt sätt, minimerar uppkomsten av problem" (Ibid., s. 75). Stämmer ovan beskrivning, frågar jag mig, när det gäller denna kommunens generella riktlinje; kan man förstå riktlinjen utifrån nyckelbegreppen rationalitet, formell ordning och att minimera uppkomsten av problem? Nja, kanske för länge sedan när äktenskapet var en institution med mannen som dess nav och lagliga maktinnehavare. Idag, med en allt större andel familjer/hushåll med ogifta partners och legaliseringen av samkönade äktenskap, är det inte lika givet att beslutet att mannen skall vara aktledare kan ses som rationellt eller att det skulle minska uppkomsten av problem för socialsekreterarna ute i praktiken.

Könskategorisering

Bolman och Deal (2012) beskriver även, ur ett symboliskt perspektiv, hur en organisation visar upp och förmedlar sin kultur genom olika symboler. Värderingar är en av de symboler som nämns, och författarna skriver att "[d]e värderingar som räknas är de värderingar som organisationen tillämpar och lever genom - oavsett [...] vad som står i organisationens officiella dokument" (Ibid., s. 303). Sett ur ett symboliskt perspektiv kanske jag således skall fråga mig inte främst hur väl kommunens generella riktlinje stämmer överens med organisationens övriga officiella värderingar, utan framförallt vilka värderingar som tillämpas i praktiken? Många av de diskussioner och reflektioner som jag kom att ha med min handledare under praktikmånaderna handlade om kategorisering, normalitet och kön, och jag återkom också i mina observationer och reflektioner med jämna mellanrum till denna generella riktlinje. Organisationer har ur ett organisations-teoretiskt perspektiv initialt huvudsakligen setts som könsneutrala (Acker

1990, Rothschild & Davies 1994). Strukturerna i organisationer är dock inte neutrala i förhållande till kön (Acker 1990), och människobehandlande organisationer är dessutom unika i det att de har en ofta tydligt könsmärkt praktik (Linde 2013). Marcus Herz (2012) har i sin avhandling *Från ideal till ideologi* granskat hur socialarbetare förstår och hanterar kön och etnicitet i socialt arbete, där idealet är att behandla alla lika och praktiken visar på någonting annat nämligen att man i den sociala praktiken ständigt positionerar sig utifrån kategoriseringar. Idealet övergår till ideologi, menar Herz, och många av de exempel han ger från sin studie ger också bilden av att socialarbetare trots sina ideal i praktiken reproducerar en "relativt traditionell syn" på bland annat kön och könsordning (Ibid., s. 17).

Normer

En annan del av arbetet i människobehandlande organisationer är att man bedriver en moralisk verksamhet (Linde 2013). Det sociala arbetet är med andra ord aldrig neutralt (Herz 2012, Linde 2013). Kommuner kan ge formellt uttryck för denna moraliska och normerande aspekt av socialtjänstens verksamhet genom att till exempel utarbeta och formulera ett skriftligt dokument med en värdegrund. En fras som man inom den kommun där jag gjorde min praktik lyfte fram under en så kallad förvaltningsdag var "friheten [för medborgaren] att välja". Andra nyckelbegrepp som återfinns på kommunens hemsida är jämställdhet, mångfald och integration - man ger uttryck för sina värderingar. Ingenstans lyfter man dock fram begreppet könskategorisering som en del av kommunens eller förvaltningens värdegrund. Skall könskategoriseringen av hjälpsökande medborgare således förstås som en i den sociala praktiken accepterad nödvändighet, en vanemässig rutinåtgärd, men ingenting man inom kommunen vill stoltsera med? Hur kan man förstå en organisation som å ena sidan lyfter fram jämlikhet och friheten att välja som fundamentala begrepp i organisationens värdegrund, medan man samtidigt i praktiken arbetar utifrån en generell riktlinje som lämnar klienterna utan val och kategoriserar dem utifrån deras kön på ett, som jag ser det, traditionellt patriarkalt och icke jämlikt synsätt?

Avslutning

Kön och könskategorisering kan vara nog så svårt att problematisera och förstå då vi lever i och är en del av dessa begrepp. Att granska en organisation ur ett organisationsteoretiskt perspektiv och samtidigt applicera ett perspektiv på kön inom organisationen kräver kanske en flugas

fasettögon? Samtidigt finns det, i vart fall i mina ögon, någonting fascinerande i att analysera den verklighet man själv är en del av. Vi lever och reproducerar vårt eget kön och dess konnotationer, och genom dess position, även andras. Vi kan acceptera reproduktionen eller vi kan problematisera den, men oavsett vilket vi väljer så befinner vi oss mitt i något som man kan betrakta som en pågående process, eller som en upprepning av tidigare. Jag menar också att man för att till fullo förstå hur ett traditionellt patriarkalt köns kategoriserande beslut inom en organisation kan finnas idag behöver förstå *rummet*, och den konnotationsfyllda kontext som denna metafor innefattar, som ytterligare en dimension av ett sådant beslut. Om man förstår hur positiva respektive negativa värderingar i relation till könets position i denna metafor präglar vår uppfattning av världen, kommer man också närmare sanningshalten i de olika antaganden som ligger till grund för köns kategoriserande beslut som tas i en organisation, och hur beslutet kan komma att uppfattas, tolkas och, sist men inte minst, överleva genom reproduktion. Min slutliga tanke är att det köns kategoriserande beslutet att mannen i äktenskapet skall vara aktledare sänder signaler som kontraindikerar jämlikhet, något som kommunen samtidigt verkar vilja stå för. Genom att *inte* köns kategorisera gifta par kan organisationen undvika att vara könsnormerande, undvika att kategorisera klienten efter en traditionell patriarkal norm och i förlängningen ge såväl socialsekreteraren som klienten större frihet från könsnormeringar. Om man måste börja någonstans, så bör man i en människobehandlande organisation med en normerande och köns kategoriserande praktik i vart fall välja med omsorg.

Referenser

Acker, Joan (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations". *Gender & Society*. 4, 2, s. 139-158.

Arkivet (2009). "Akt och ärende". Scannad kopia av dokument från Individ- och familjeomsorg i socialförvaltningen i Halmstad. Tillgänglig: http://api.ning.com/files/EomjJx5f6b3j9SlwRg9jLiL3gM6CrNecNZGF*zsk uGjG3GSTviZOVNysvrwWIGUeliMszua7BaZbE3jFI5qsZyKHqvrCD4H/so cakt_halmstad02.pdf (hämtad 2013-09-19).

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 4., utvidgade och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur.

Gustafsson, Agnes (2013). Kommun: Svensk kommunalhistoria. *Nationalencyklopedin* (2013).

Tillgänglig: <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/kommun/svensk-kommunalhistoria> (hämtad 2013-09-18).

Herz, Marcus (2012). *Från ideal till ideologi: konstruktioner av kön och etnicitet inom socialtjänsten*. Diss. Örebro: Örebro universitet

Tillgänglig: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:oru:diva-25919>

Kullberg, Karin (2013). *Föreläsning 2013-09-12*.

Lakoff, George & Johnson, Mark (2003). *Metaphors we live by*. 2 uppl., Chicago: University of Chicago Press.

Linde, Stig (2013). "Konkurrerande logiker – en möjlighet för institutionella entreprenörer?". I Linde, Stig & Svensson, Kerstin (red.) (2013). *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter: människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*, 109-126. Stockholm: Liber.

Linde, Stig & Svensson, Kerstin (2013). "Bokens ärende". I Linde, Stig & Svensson, Kerstin (red.) (2013). *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter: människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*, 8-24. Stockholm: Liber.

Rothschild, Joyce & Davies, Celia (1994). "Organizations Through the Lens of Gender: Introduction to the Special Issue". *Human Relations*. 47, 6, s. 583-590.

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 ett sådant exempel 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 tillhandahåller 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.

Ojämn 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 ojämn 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 ojämn 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 litar på varandra. Det finns många fördelar med ett sådant sammansvetsat samarbetsteam, 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 målgrupp⁴ och menar att det är väldigt viktigt att utveckla en kontakt och allians dem mellan. Samarbetet 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 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.

⁴ Beresford & Croft (2004) använder istället begreppen brukare och utövare, medan Willumsen & Skivenes (2004) använder sig av begreppen brukare och professionell.

Referenser

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

Coaching - den nya (?) lösningen på arbetslöshet

Helena Rülff

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 uppstår 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 uppbar 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 arbetsökande eller om det finns andra arbetsmarknadsåtgärder som möjligen skulle vara att föredra. 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. Reformen 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 tekniskt 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 coaching-trenden 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 Alvesson (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) 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 önskvärt 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 rosenskimrande 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 säga 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 arbetsätt 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 ⁵
- 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
- Kammerman, 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

⁵ 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 ut 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 mfl. (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 uppräpade faktorerna skapar tillsammans med det etablerade handlingsutrymmet en synergieffekt som ger en anseilig makt till den individuella socionomen.

De ovanstående resonemangen understryker medarbetarens, det vill säga 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 organisationsförändringar 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; Organisational change; organisational change employee; employee resistance organisational change (observera att semikolonerna markerar en hel söksats).

Referenser

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). *Tomhetens 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.

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 huruvida 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 stereotypen för den triste byråkratens - fast utan handviftandet - vilket kunde ha livat upp. Ledarskapet (chefskalet) 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 samhälleliga 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 arbetsplats-gemenskap 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 arbetsplats-gemenskap. 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.

Giffords (2009:389) ger ett mer konkret exempel på hur klienter kan drabbas när hon påpekar att hög personalomsättning inom människo-behandlande 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 personalgrupperns 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 tankemässigt 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 merparten 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) *Själöklara drycker? Kaffe och alkohol i social samvaro*. Göteborg: Bokförlaget Arkipelag.

BILAGA KURSPLAN

A. SOPA61 Det sociala arbetets organisering (Organizing Social Work), 7 högskolepoäng (7 credits, first cycle), G2F.

Kursen är inrättad av Samhällsvetenskapliga fakultetsstyrelsen 2006-12-14. Kursplanen är fastställd av Socialhögskolans styrelse 2006-11-08, senast reviderad 2012-10-17.

Denna kursplan träder i kraft vårterminen 2013.

B. Allmänna uppgifter

Kursen inom huvudområdet socialt arbete utgör första kursen på sjätte terminen inom socionomprogrammet. Kursen ges på svenska. Inslag på engelska förekommer.

Kursen ges i Lund och Helsingborg.

C. Mål

Efter genomgången kurs ska studenten

Kunskap och förståelse

- visa teoretisk kunskap om människobehandlande organisationers (human service organisations) institutionella och organisatoriska villkor

Färdighet och förmåga

- självständigt kunna analysera betydelsen av hur organiseringen av socialt arbete påverkar det sociala arbetets praktik

- självständigt kunna utföra informationssökningar, kritiskt analysera informationen och på ett kvalificerat sätt använda denna

- visa god förmåga att kommunicera muntligt och skriftligt.

Värderingsförmåga och förhållningssätt

- visa förmåga att kritiskt reflektera över betydelsen av det sociala arbetets organisering och dess konsekvenser för målgruppen.

D. Kursinnehåll

Kursen syftar till att bidra till studentens fördjupade kunskaper om det sociala arbetets institutionella och organisatoriska villkor och en förståelse för det sätt på vilket organiseringen av socialt arbete har konsekvenser och effekter både ur ett konkret, praktiskt perspektiv och ur klient/brukarperspektiv.

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.

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 senast en månad före kursstart samt publiceras på kursens hemsida.

Omprovsmöjlighet erbjuds i nära anslutning till examinationstillfället.

Vidare erbjuds en uppsamlingsexamination vid ett senare tillfälle. Inom ett år efter kursens slut erbjuds ytterligare två examinationstillfällen på samma kursinnehåll.

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 få påbörja kursen SOPA53 Socionompraktik gäller dessutom att studenten måste vara godkänd på basblocket.

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 Försättningsblocket. 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 2012-10-17

Alvesson, Mats (2011). *Tomhetens triumf. Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm: Atlas, 300 s

Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (2012). *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur (valda delar 250 sidor)

Levin, Claes (2010). *Det sociala arbetets organisering. Studenters erfarenheter från praktiskt socialt arbete i organisationsteoretisk belysning*. Pedagogisk utvecklingsrapport 2010/1, Lunds universitet. 100 s

Kompendium med fem internationella vetenskapliga artiklar, ca 100 sidor.

Valbar litteratur

Vetenskapliga artiklar, rapporter och böcker om ca 300 sidor som studenten väljer för analys av sina erfarenheter från socionompraktiken

I. Övrigt