

Göteborgs Universitet
Institutionen för socialt arbete
Organisation, samverkan, profession, makt
Höstterminen 2008
Jan Eriksson

Till stuprörens försvar

- analys av en matrisorganisation

Inledning

Ibland organiserar vi om inom socialtjänsten.¹ Copingstrategierna kan se olika ut. En del socialsekreterare engagerar sig hundraprocentigt i omorganiseringen. De kommer med förslag på hur organisationen ska se ut. De argumenterar, sammankallar krismöten, kontakter facket, hotar att säga upp sig. Andra är mer tillbakalutade: ”Jag får nog mitt tjänsterum och mitt skrivbord hur organisationen än kommer att se ut. Det brukar inte bli någon större skillnad i jobbet. Lite nya arbetskamrater, det kan vara trevligt... Jag minns min första omorganisation...”

Omorganisationer sker ofta i samband med att en ny socialchef har tillträtt. Ibland har denne med sig en idé om hur en förvaltning bör vara organiserad. Andra gånger har den nytillkomne socialchefen påverkats av förhoppningsfulla socialsekreterare som informerar om brister i nuvarande organisation. Oftast, skulle jag tro, är det en kombination av detta.

Omorganisationer sägs ibland stoppa upp arbetet på en förvaltning: ”Allting som vi byggt upp under flera år, rev nye socialchefen ner med sin omorganisation.” Å andra sidan finns det de som säger att omorganisationer i sig är produktiva. I och med att man får nya arbetskamrater, så skärper man till sig under en period. Skriver bättre utredningar, gör seriösare muntliga framställningar, tar välvilligt nya ärenden...

När väl organisationen är färdigställd och information går ut till de anställda brukar någon av de äldre mer tillbakalutade socialsekreterarna vakna till liv. De räcker upp handen lite försynt på informationsmötet och yttrar för första gången en åsikt, utan att ha varit särskilt delaktiga eller medvetna om vad som hitintills beslutats. ”Den här organisationen hade vi för femton år sedan. Då hade vi Calle Johansson som socialchef, det var en rolig gubbe...” Och sedan förklarar socialsekreteraren exakt vilka problem som uppstod med denna organisation och varför den inte fungerade, utan man tvingades organisera om...

Det har alltid förvånat mig varför man verkar börja om från början varje gång man omorganiserar. Det borde finnas en handbok, har jag tänkt. Det brukar vara ett tiotal organisationer som går runt på förvaltningarna. Det kan väl inte vara så svårt att sammanställa dessa organisationer med fördelar och nackdelar. Var kommer det att pysa ut någonstans med denna organisation? Var kommer problemen att uppstå? På vilken typ av förvaltning i vilken kategori av kommun passar en specifik organisation bäst?²

Syftet med denna text är att beskriva en matrisorganisation som jag arbetade i under en period. Jag kommer att ta upp fördelar och nackdelar med denna organisation och i samband med detta också komma in på professions- och samverkansfrågor samt göra ett försök till maktanalys.

Något om min bakgrund. Jag har mångårig erfarenhet som socialsekreterare inom området vuxna personer med psykiska funktionshinder, missbruks- eller beroendeproblematik. Jag har under ett års tid arbetat med socialbidrag. Jag har i perioder vikarierat som enhetschef för missbruksenheten och för växeln och receptionen

¹ I Bergmark och Lundströms studie av 100 svenska kommuner hade enbart på socialbidragsområdet en tredjedel omorganiserat de senaste två åren. (Bergmark & Lundström 2005)

² ”Vi kan sammanfattningsvis konstatera att studier som empiriskt beskriver och analyserar det sociala arbetets organisering i stort sett saknas...” (Bergmark & Lundström 2005)

på socialkontoret.³ Jag fungerade en period som teamledare för det samverkansteam jag kommer att beskriva.

Jag har alltså en stor del av mitt arbetsliv haft som yrke att vara vad Michael Lipsky kallar *gräsrotsbyråkrat*.⁴ En gräsrotsbyråkrat har relativt komplexa bedömningar att göra, formella regler räcker inte helt och hållet till. Han måste träffa klienterna öga mot öga. På grund av komplexiteten i frågorna har han också relativt stor handlingsfrihet och därför en inte oansenlig makt i förhållande till sina klienter. Gräsrotsbyråkraten arbetar i en sektor där behoven är närmast oändliga och resurserna kommer i princip aldrig att vara tillräckliga.

Stuprör och specialisering

Det är inte många år sedan som jag för första gången hörde talas om *stuprör* i organisationssammanhang inom socialtjänsten. Sedan verkar begreppet ha spridit sig och används numera flitigt som beskrivning av en dåligt fungerande socialtjänstorganisation.⁵ Idag kan det på förvaltningarna talas om att helt ta bort de så kallade stuprören. Specialiseringen inom socialtjänstens organisation bör försvinna och ersättas av socialsekreterare som arbetar med alla kategorier av klienter och alla typer av sociala problem. Jag har i denna fråga menat att vi måste behålla stuprören, men samtidigt givetvis samverka. Att ha hängrännor som binder samman stuprören, om man ska fortsätta bildspråket. Min förhoppning är att detta paper med beskrivning av en matrisorganisation skulle kunna vara ett underlag för diskussion runt detta.

Bergmark och Lundström beskriver i en forskningsartikel i Socialvetenskaplig tidskrift hur specialiseringen inom socialtjänsten har ökat.⁶ De talar om ökad specialisering som en organisatorisk trend som utvecklats de senaste decennierna. Utvecklingen har, enligt Bergmark och Lundström, skett i det dolda och delvis i strid med politiska direktiv. De hänvisar till SOU 1974:39 där begreppet *helhetssyn* används och står för ett ”...avståndstagande från symptomtänkande” och ”...en strävan att finna samlade lösningar på den enskildes eller gruppens sociala problem”. Allting hänger ihop: Missbruk, barn- och ungdomsfrågor, ekonomi etc. Man skulle alltså arbeta med hela familjer och inte separera olika problem från varandra. Därigenom skulle man undvika stigmatisering av klienten som inte heller skulle behöva besöka flera olika socialarbetare.

Bergmark och Lundström menar att den faktiska utvecklingen gått i motsatt riktning mot vad som förespråkades i 1970-talets lagstiftning. De menar också att det inte varit någon ”pendelrörelse” inom socialtjänsten mellan integrering och specialisering. Huvudlinjen har varit specialisering alltsedan det sociala arbetet började ta organisatorisk form i skiftet mellan 1800- och 1900-talet. Uppdelningen var redan då tydlig, inte minst i lagstiftningen, mellan fattigvård, barnavård och nykterhetsvård.

³ Växelns och receptionens betydelse för ett socialkontors funktion kan inte överskattas. De är ansiktet utåt, de är de första man talar med eller träffar. Arbetet ställer stora krav på utövarna. Fungerar inte växeln eller receptionen så märks det i hela huset, socialkontoret vacklar...

⁴ Lipsky (1980). Begreppet gräsrotsbyråkrat (street-level bureaucrat) översätts ibland med gatubyråkrat eller närbyråkrat.

⁵ För en kritisk diskussion om stuprör och stuprörstänkande inom organisationer, se Hjern (2007). Hjern menar att människor ofta inte har specialiserat sina behov på det sätt som förvaltningen är specialiserad/organiserad. Klienter riskerar att ”falla mellan stolarna” om samverkan inte fungerar.

⁶ Bergmark & Lundström (2005)

1970-talets försök till integrerad organisering beskrivs av Bergmark och Lundström som en "historisk parentes".

Matrisorganisationen

I en matrisorganisation är man delaktig i två olika arbetsgrupper där varje grupp har sin formelle ledare. Man kombinerar specialisering med tvärsamverkan. Det kan vara en tvärgrupp över organisationsgränser eller inom en organisation.

Den matrisorganisation som jag ska beskriva tillämpades på ett socialkontor i en förortskommun till Stockholm, där jag arbetade under fem års tid. Kommunen hade 37 000 invånare. Jag arbetade som socialsekreterare på enheten för missbruk/psykiatri när organisationen infördes. Innan den nya organisationen infördes var enheterna inom socialförvaltningen indelade i mottagning, arbetsmarknad, barn, ungdom, missbruk/psykiatri. Således fem enheter.

Vid ett stort heldagsmöte arbetade vi i smågrupper med önskemål om eventuella förändringar i organisation och samverkan. Socialchefen hänvisade till detta möte när han sjösatte nya organisationen. (Jag är dock skeptisk. Jag tror han hade tänkt ut det hela långt tidigare...) Vi hade därefter uppföljning i internatform under två dagar. Efter detta hade vi en heldag i teambuilding med en extern konsult. Vi arbetade i våra blivande tvärteam med gruppövningar och personlighetstester blandat med föreläsningar om olika faser som teamet tenderar att genomgå: Forming, storming, norming, performing...⁷

Vad som bland annat framkommit på våra inledande brainstormingsövningar var att barnperspektivet måste betonas mer och genomsyra vårt arbete på hela socialkontoret. (Vi på missbruksenheten fick kritik för att vi ibland glömde av att våra missbrukare hade barn.) Detta var ett huvudsyfte med nya organisationen, att få in barnperspektivet i alla ärenden. Men också generellt att öka samverkan inom förvaltningen.

Hur såg då den nya organisationen ut?

De fem basenheterna behölls. Sedan bildades fem samverkansteam inom förvaltningen. Det fanns ett team för varje dag. Ett måndagsteam, ett tisdagsteam etc. Varje team innehöll en representant från varje enhet: mottagning, arbetsmarknad, barn, ungdom, missbruk/psykiatri. Det var således fem personer i varje team. En person var teamledare och hade samma delegation på beslut som enhetscheferna.

Teamet träffades alltså en dag i veckan på en bestämd dag. Mottagningen skedde på förmiddagen. På eftermiddagen kl 13.00 träffades teamet. Man hade en och en halv timme avsatt för mötet. Nya ärenden delades ut. Man bestämde vilka som skulle arbeta med ärendet. Man diskuterade också samverkansärenden.

En handläggare i mitt team var också delaktig i kvinnofridsgruppen. Där ingick tre socialsekreterare samt representanter för kvinnojour och polis. De hade egna möten och anordnade utbildningar etc. Representanten för kvinnofridsgruppen var oftast med i nya kvinnofridsärenden alternativt fanns med bakom som rådgivare.

⁷ För en beskrivning av socialpsykologiska processer i teamet, se Axelsson & Bihari Axelsson (2007).

En extern samverkansgrupp fanns mellan försäkringskassa, primärvård, psykiatri, arbetsförmedling och socialtjänst. På dessa möten deltog alltid klienten, vilket inte var fallet i det interna samverkansteamet.

Vad fanns det då för fördelar med samverkansteamerna som skapades inom förvaltningen?

- Kompetensen i socialt arbete ökade.⁸ Jag fick bland annat genom att lyssna på kollegorna och vara med i ärenden bättra på mina kunskaper gällande socialbidrag och arbetsmarknadsfrågor. Att delta i barnavårdsutredningar var spännande och lärorikt. Vi delgav varandra erfarenheter inom respektive arbetsområde. Jag berättade för team-medlemmarna om innehållet i senaste numret av *Alkohol- och Narkotikatidningen*...
- Man slapp överlämningar mellan enheterna. Vi arbetade tillsammans. Ibland var man med vid besök utan att inleda utredning. Ibland var man med ”bakom” som rådgivare. Fanns det en ansökan (eller allvarlig anmälan) inledde man utredning. Man kunde nu komma in tidigare i ett ärende, till exempel som barn- eller missbrukshandläggare. Ofta dröjer det länge innan man beslutar sig för att ta steget för att gå och dra ärendet på de andra enheternas möten.
- Konflikterna som ofta finns *mellan* enheterna⁹ bröts upp eller avtog. Det är svårt att på stormöten ”prata bort” dessa konflikter. Jag tror att man måste träffas och arbeta ihop, vilket vi nu gjorde. I och med att vi alltid hade samma samverkanspartners blev vi nu också tvingade att ta tag i konflikter och diskutera metodfrågor. På en stor förvaltning med ibland upp till ett hundratal socialsekreterare bryr man sig ofta inte om man har haft ett dåligt klientsamtal med en kollega. Det kan ta ett par år innan man jobbar ihop igen...
- Klienterna fick snabbare kallelser. Man hade alltså redan på eftermiddagen efter mottagningen team-möte där man kom överens om vilka som skulle vara med i ärendet och vi bokade tider med varandra. Jämför med det traditionella där ärendet kan komma in på torsdag och fördelas på enhetsmötet på onsdagen veckan efter.
- Teamerna var tidsbesparande även för oss som handläggare. Jämför igen det vanliga när man väl har fått sina nya ärenden på enhetsmötet och ska leta upp en kollega på barnenheten för ett eventuellt gemensamt möte. Har man arbetat på en stor förvaltning vet man hur lång tid det kan ta innan man får kontakt... Nu gick det samma dag.
- Man minskade risken att personer ”hamnade mellan stolarna”, i alla fall inom den egna förvaltningen.
- Barnperspektivet kom in i teamet. Men också missbruksperspektivet. Och försörjningsstödsperspektivet... Vi kom som redan nämnts in i ett tidigare skede i varandras ärenden.

En nackdel med matrisorganisationer sägs vara den dubbla lojaliteten. Man har två gruppstillhörigheter och också två formella ledare. Här finns förutsättningar för inbyggda konflikter.¹⁰ Jag märkte dock inget av detta. Det var inte tydligt uttalat, men i praktiken fungerade det så att alla väsentliga beslut togs i basorganisationen. Var det frågan om ett

⁸ Jfr Thylefors, Persson, Hellström (2005).

⁹ Jfr Liljegren (2008).

¹⁰ Se Hatch (2006); Axelsson & Bihari Axelsson (2007)

akut beslut av större art sprang man iväg för att leta upp sin enhetschef. Möjligheten fanns dock fortfarande att teamledaren kunde ta besluten.

En möjlig tveksamhet med organisationen skulle kunna tänkas vara att man blir osäker på vad man ska ta upp för frågor i teamet och vad man ska ta i basorganisationen. Jag uppfattade dock inte heller detta som ett problem och fick inte känslan att kollegorna hade svårigheter med det.

Jag ska dock ta upp några problem med matrisorganisationen som framkom.

- Tidsåtgången. Framförallt barnhandläggaren i vårt team tyckte att teamet tog för mycket tid. Han dök inte upp ibland. Han tyckte också att det var för mycket diskussioner om socialbidragsfrågor.
- Fylla platserna i teamet. Detta kräver en större förvaltning och vissa av våra team kunde sakna någon enhetsrepresentant. Det kräver sannolikt också att man inte har för hög grad av specialisering, t ex med fyra-fem olika grupper som arbetar med arbetsmarknadsfrågor med olika inriktningar, vilket kan förekomma på större förvaltningar. En lösning skulle dock kunna vara att låta vissa av dessa grupper helt enkelt stå utanför teamen.
- Olika kulturer utvecklas inom teamen med olika beslutsgrunder. Här har basenheten en stor roll att fylla med att vara normerande.
- Olika arbetsbelastning mellan teamen. Måndags- och fredagsteamerna var inte populära.
- Man löser inte helt problemet med olika budget inom teamet och tvister om överlämningar mellan enheter kommer att förekomma även med ett team och en matrisorganisation.

Samverkan

Med utgångspunkt i erfarenheter av den beskrivna matrisorganisationen och tvärteamerna ska jag beskriva samverkansproblem som kan uppstå. Dessa samverkansproblem kan finnas inom en förvaltning men också i kontakt mellan olika myndigheter. Jag ska endast koncentrera mig på *en* fråga då jag inte sett den beskriven i litteratur eller undervisning och man sällan talar om den ens på socialkontoret.

Det finns alltså en mängd problem, svårigheter och hinder förknippat med samverkan.¹¹ Det jag här avser att ta upp är vad jag har uppfattat som det vanligaste föremålet för irritation och frustration i kontakt mellan samverkanspartners: Att man inte är medveten om sitt uppdrag. Var mitt uppdrag börjar och slutar och när någon annans tar vid. Det är när man oombedd går över denna gräns som irritation och problem uppstår. Det handlar ofta om hur man uttrycker sig språkligt. Ibland sitter man, som i tvärteamerna, flera personer på ett möte om en klient. Alla närvarande har olika professioner och uppdrag. Det är då väsentligt att veta var gränserna går för ens uppdrag så att man inte går in i varandras bedömningar och beslut.

Jag ska ta några exempel.

¹¹ Axelsson & Bihari Axelsson (2007) beskriver som hinder för samverkan bland annat förekomsten av olika regelsystem, olika budget och ansvarsområden, förekomsten av olika informationssystem och databaser, skillnader i utbildningsbakgrund, olika språkbruk, attityder och värderingar. Samverkan kan på grund av den tidsåtgång som krävs i vissa fall också härigenom vara till skada för klienten.

1. *Ungdomshandläggaren säger till handläggaren av ekonomiskt bistånd att en specifik klient har en dotter som behöver komma iväg på ett ridläger. Dottern är tretton år och har levt under svåra omständigheter och hon skulle må bra av att komma iväg på detta ridläger. - Modern har inte råd att betala och hon behöver ekonomiskt bistånd, säger ungdomshandläggaren.*
2. *Missbrukshandläggaren sitter med sin suicidbenägne klient hos läkaren på bedömningsamtal på psykiatriska akutmottagningen. - Kommer du och hälsar på mig när jag blivit inlagd, frågar klienten. - Javisst, svarar socialsekreteraren, jag kan komma på tisdag.*
3. *Läkaren ringer till socialsekreteraren och säger att patientens levervärden är så dåliga att han kommer att dö inom kort om han fortsätter att dricka. - Ni måste omhänderta honom omedelbart enligt LVM, säger läkaren.*

I första exemplet gör ungdomshandläggaren helt rätt när hon påtalar flickans behov av ett ridläger. Så långt är det innanför hennes uppdrag. Men sedan går hon över gränsen. Hennes uppgift är att säga att klienten vill *ansöka* om ekonomiskt bistånd. Därefter är det handläggaren av ekonomiskt bistånd som ska bedöma huruvida klienten behöver socialbidrag eller inte. Utifrån en helhet där det ingår vad ungdomshandläggaren har tillstyrkt om vikten av ridlägret, inkomster och utgifter, pengar på banken, barnperspektiv, vad som ingår i socialbidragsnormen, kommunens riktlinjer, rättviseaspekter etc. Skillnaden i uttryck kan tyckas subtil, men detta lilla gränsöverskridande medför spänningar och är en stor anledning till frustration vid samverkan.

I det andra exemplet föregår klient och socialsekreterare läkarens bedömning. Som socialsekreterare ger man vid ett sådant bedömningsamtal med klientens godkännande full information till läkaren. Men man föregriper inte läkarens bedömning. Korrekt svar till klienten är alltså: - Det är läkaren som beslutar om du ska läggas in eller inte. Men om du läggs in så kommer jag att besöka dig.

I tredje exemplet är det föredömligt att läkaren ringer och kompletterar sin skriftliga LVM-anmälan med en muntlig information. Men läkaren ska inte ta ställning till huruvida klienten ska omhändertas omedelbart enligt LVM eller inte. Detta är socialtjänstens bedömning och beslut. Läkaren kan däremot påtala helt korrekt att klienten kommer att dö imorgon om han fortsätter att dricka alkohol. Detta är dock i sig ingen tillräcklig grund för LVM. Läkaren ska inte gå in i socialtjänstens bedömning och beslut (som senare kan prövas i länsrätten), huruvida samtliga nödvändiga kriterier för LVM är uppfyllda.

Detta är tre exempel på när personer går utanför sina uppdrag. Ett gränsöverskridande som ofta väcker stark irritation när en samverkanspartner går innanför vad som ligger inom någon annans bedömningar och beslut. En irritation som också lätt leder till ett mottryck, föga i överensstämmelse med grundlagens skrivning om kravet på förvaltningsmyndigheter om ”saklighet och opartiskhet” (RF 1 kap 9 §).

*

Låt oss ta exempel två, bedömningsamtalet med den suicidbenägne mannen. Låt säga att läkaren inte lägger in mannen. Han skickas hem med en påse Sobril och en öppenvårdstid på tisdag. Jag delar inte denna bedömning. Och jag kanske egentligen tycker mig ha mer kompetens än den unge nyutexaminerade läkaren att bedöma detta.

Jag skulle ändå inte som tjänsteman försöka övertala läkaren att lägga in mannen. Jag skulle en gång till försäkra mig att läkaren uppfattat min information korrekt. Men sedan lämnar jag bedömningen till honom. Det är han som har den officiella sakkunskapen i frågan; det är hans uppdrag att göra bedömning av suicidrisk och inläggning. Det är läkaren som har helhetsbilden av vilka som finns inne på avdelningen och hur det begränsade antalet platser ska fördelas. Han kanske är lika frustrerad som jag, men han vet att platserna behövs till patienter med ännu större behov. Han kanske har talat med en mer erfaren kollega och de har tillsammans kommit fram till detta.¹²

Som anhörig skulle jag kanske ha kedjat fast mig och vägrat gå ut tills personen blivit inlagd. Som tjänsteman handlar jag inte så. Jag kan agera politiskt eller ta upp frågan på ett generellt plan i annat sammanhang. Men jag gör det inte på plats i denna situation.

Givetvis finns det en gräns även här för när man som tjänsteman måste agera just i det individuella fallet. Till exempel genom att göra en officiell anmälan till högre instans.

För att samverkan ska vara välfungerande är det alltså bättre att ge full information med konkreta exempel, än att säga: ”Den här personen behöver...”, om det inte ligger i mitt uppdrag att göra den bedömningen.

*

Resonemanget om att inte gå utanför sitt uppdrag kan kompliceras eller problematiseras genom att ta in Pettitt och Olsons begrepp *påtryckare*.¹³ Anhöriga är ofta påtryckare. Det finns också yrkesgrupper, t ex advokater, där det ibland kan finnas tydligt i deras uppdrag att agera påtryckare. Som socialsekreterare är dock ens uppdragsgivare socialnämnden/stadsdelsnämnden, inte klienten. Även ur detta perspektiv kan man emellertid som socialsekreterare ibland vara påtryckare. Det kan ligga inom ens uppdrag. Frågan är hur man då bör agera som påtryckare utan att gå över gränsen för någon annans uppdrag.

Profession

Inom professionsforskningen diskuterar man hur olika professioner kan försöka *utestänga* varandra.¹⁴ Att man är professionell behöver inte innebära att man är specialist, men inom våra samverkansteam var specialistrollen framträdande. Man skulle då kunna tänka sig olika utvecklingsvägar. Dels att teamdeltagarna ”höll inne” på sin kunskap för att behålla statusen i att vara specialiserad. Alternativt att deltagarna i teamen delgav de andra sina kunskaper och att på detta sätt gradvis specialiseringen

¹² Läkaren kan ha gjort bedömningen att suicidrisken skulle öka vid en inläggning. Eller så kan läkaren ha kännedom om att mannen var heroinabstinent och flera gånger hade använt manipulativa suicidhot för att komma före kön till avgiftning och därigenom få ner toleransen för drogen.

¹³ Pettitt & Olson (1994)

¹⁴ Daehlen, M & Svensson, L G (2008).

”luckrades upp”. Efterhand som man hade samtal tillsammans började vi också lära oss varandras sätt att ställa frågor, kunskapen spreds i teamet.

Min första arbetsplats som socialsekreterare präglades till stor del av socialläkaren och professorn Nils Bejerots inlärningspsykologiska synsätt på beroendet. Bejerot menade att det fanns olika orsaker till att människor började missbruka droger. Men när missbruket blivit etablerat övergick det i ett nytt tillstånd. Missbrukaren blev beroende. Och beroendet, sade Bejerot, var ”ett tillstånd i sig”. Det var inte längre ett symptom på bakomliggande orsaker. Det hade frikopplats från det som en gång utlöste det. Beroendet krävde nu sina egna kunskaper.¹⁵ Detta är ett synsätt som jag har internaliserat i mig. Beroendet är ett eget problem som kräver sina egna kunskaper. Jag har heller aldrig haft en så kallad ”icke-vetande position” i arbetet.¹⁶ Jag har sett mig som expert. I diskussionen om avskaffandet av ”stuprören” inom socialtjänsten finns ofta underförstått att till exempel missbruket endast är ett symptom på eller del i något annat. Ofta skiljer man inte mellan missbruk och beroende. Man talar om helhetssyn och ibland används uttrycket *holism*.¹⁷ Systemteorins inflytande över socialtjänsten har sannolikt påverkat detta. Begreppet helhetssyn har blivit en del i kulturen (eller diskursen) inom socialtjänsten.¹⁸ Men kan man vara motståndare till helhetssyn? Vetenskapsfilosofen Sven Ove Hansson beskriver i sin bok *Vetenskap och Ovetenskap* holism kontra reduktionism:

”Mystiker i alla tider har förespråkade en *holistisk* världssyn, dvs uppfattningen att allting hänger samman som en helhet och inte kan förklaras enbart av sina delar. Vetenskapliga förklaringar har däremot i allmänhet varit *reduktionistiska*, dvs man har förklarat helheten med summan av delarna och av deras växelverkan.”¹⁹

Kanske måste vi med diskussionen om specialisering, helhetssyn och stuprörens avskaffande också våga ta upp frågan om man kan vara reduktionist inom socialtjänsten. En reduktionist som samverkar...

Makt

Hur uppfattade klienterna det att tas upp till diskussion i ett samverkansteam med ”specialister” från olika enheter som deltog?²⁰ Vad hade idéhistorikern Michel Foucault sagt mot bakgrund av sin skildring i *Övervakning och straff* av fängelsebyggnaden Panopticon som symbol för makten?²¹ Panopticon beskrevs ursprungligen av den engelske politiske filosofen Jeremy Bentham. Övervakaren i fängelsetornet ser alla delar av fångens liv. Fången vet inte när fängvaktaren ser honom eller inte. Fången måste bete sig som att han alltid är bevakad och sedd. Makten fungerar automatiskt.

Direkt täckte vi i teamet av alla de områden i en klients liv där ett eventuellt problem eller hjälpbehov kunde finnas. Klienten blev utsatt för kontroll och övervakning. Vi började genast diskutera utifrån våra specialområden att vi kanske måste utreda

¹⁵ Bejerot (1978)

¹⁶ För begreppet icke-vetande position, se Anderson (2002).

¹⁷ Jfr Thylefors, Persson, Hellström (2005).

¹⁸ Jfr Bergmark & Lundström (2005).

¹⁹ Hansson (2003:89). Jfr religionsforskaren Olav Hammer (1998:236): ”Holism, alltså helhetstänkande, är en av nyckeltänkarna inom New Age”.

²⁰ Bergmark & Lundström (2005)

²¹ Foucault (2006)

missbruket, barnets situation etc. När personen i själva verket kanske enbart ville ansöka om ekonomiskt bistånd i en begränsad period under ett tillfälligt inkomstbortfall.

Bergmark och Lundström efterfrågar forskning när det gäller specialiseringens effekter ur ett klientperspektiv. De menar också att det skulle kunna tänkas vara en fördel ur klientsynpunkt att inte vara beroende av *en enda* socialarbetare som ”vet allt” om ens liv.²²

Ett sidospår angående makt, övervakning och Panopticon. I samband med omorganisationen som jag har beskrivit beslutades också att socialkontoret skulle byggas om och vi skulle sitta i kontorslandskap eller ”storum” som det kallades. (Detta var något nytt för även de äldre socialsekreterarna som varit med länge och plötsligt riskerade att inte få något eget tjänsterum och skrivbord längre...²³) Den norske sociologiprofessorn och maktteoretikern Fredrik Engelstad skriver:

”Alternativt kan bevakningen byggas in i relationen mellan kollegorna. När Bengt och Beata sitter i ett kontorslandskap är de utlämnade till varandra. Arbetsgemenskapen kan säkert ibland bli en arena för utväxling av kreativa idéer mellan anställda som annars skulle ha isolerat sig var och en i sitt rum. Den ger också varje anställd en anledning att följa med vad de andra gör och samtidigt känna sig övervakad av dem.”²⁴

Diskussion

Jag har alltid trivts i byråkratin på socialkontoret och har lätt att identifiera mig med Lipskys uttryck *gräsrotsbyråkrat*. När jag läste Leila Billquists avhandling²⁵ om ett av de socialkontor jag arbetat på, kände jag inte igen mig.²⁶ Där Billquist talar om Goffman, Foucault, övervakning, makt, kontroll och disciplinering²⁷, ser jag något helt annat. Jag ser glädjen i att arbeta i en byråkrati, ordning och reda, olika avdelningar som kan sina områden, respekt för skattebetalarnas pengar, rättssäkerhet, likvärdiga bedömningar... ”Byråkrati och narkomani, det går inte ihop”, är titeln på en forskningsrapport av Arne Kristiansen och Bengt Svensson.²⁸ Men ska inte personer som är hemlösa och narkotikaberoende ha rätt till rättssäkerhet vid ansökningar om till exempel stödboende eller behandling eller när det är aktuellt med tvångsomhändertaganden? Gedigna beslutsunderlag gjorda av handläggare med kunskap inom området, kommunicerande av utredningar, beslut som inte är beroende av den enskilde handläggarens godtycke, besvärshänvisningar... Givetvis behöver vi även så kallade öppna mötesplatser för människor som har blivit utslagna, men vi får därför inte ge avkall på de positiva delarna av byråkratin inne på socialkontoret. I denna byråkrati menar jag att vi även behöver ”specialister” eller ”experter” på socialkontoret.

Lisa Skogens har i sin avhandling i socialt arbete beskrivit hur man som icke-specialist många gånger inte vet hur man ska fråga vidare om till exempel en klient med

²² Bergmark & Lundström (2005)

²³ Vi skulle hämta våra hurtsar varje morgon i ett hurtsgarage och rulla iväg till ett ledigt skrivbord. Enheternas isolerade kafferum togs också bort och ersattes med ett gemensamt lunch- och kafferum.

²⁴ Engelstad (2006:78)

²⁵ Billquist (1999)

²⁶ Jag började arbeta på detta socialkontor flera år efter att Billquist gjorde sin deltagande observation där.

²⁷ Billquist menar att såväl klienter som socialsekreterare är ”fångar i huset” (Billquist 1999: 277).

²⁸ Kristiansen & Svensson (2004). Titeln är hämtad från ett citat av en intervjuperson i rapporten.

uppenbara missbruksproblem nekar till detta. Man lämnar klienten kravlöst ifred, vilket Skogens är kritisk till.²⁹

Ur mitt perspektiv som missbrukshandläggare kan jag se problem med det bemötande klienter med dessa svårigheter kan få om handläggaren inte är insatt i missbruksfrågorna. Det kan gälla barn-, ungdoms- eller ekonomiärenden.

I matrisorganisationen behölls specialiseringen, ”stuprören”, samtidigt som de genom samverkansteamerna bands samman med ”hängrännor”. Samverkan både underlättades och ökade. Det var ett fantastiskt roligt arbetssätt. Det var kunskapsutvecklande. Matrisorganisationen är föga känd inom socialtjänsten och jag har inte sett den användas på något annat socialkontor. Förutsättningarna för att den ska fungera synes vara att det inte är en för liten förvaltning. Det underlättar också om det inte är en för hög grad av specialisering framförallt inom arbetsmarknadsenheterna på socialkontoret.

Slutligen, vad hände med matrisorganisationen som jag har beskrivit?

Vi fick ny socialchef, jag flyttade hem till Göteborg och ett halvår senare berättade mina gamla kollegor att det inte fanns någon matrisorganisation längre. Samverkansteamerna var borttagna och man hade organiserat om igen...³⁰

²⁹ Skogens (2007); Granath (2008).

³⁰ Jag började på förvaltningen 1997 och arbetade i den beskrivna organisationen under åren 2000-2002.

Referenser

- Anderson, H (2002). *Samtal, språk och möjligheter. Psykoterapi och konsultation ur postmodern synvinkel*. Stockholm: Mareld.
- Axelsson, R & Bihari Axelsson, S (2007). Samverkan och folkhälsa – begrepp, teorier och praktisk tillämpning. I Axelsson, R & Bihari Axelsson (red) (2007). *Folkhälsa i samverkan – mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bejerot, N (1978). *Missbruk av alkohol, narkotika och frihet*. Stockholm: Ordfront.
- Bergmark, Å & Lundström, T (2005). *En sak i taget? Om specialisering inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg*. Socialvetenskaplig Tidskrift 2-3 2005.
- Billquist, L (1999). *Rummet, mötet och ritualerna. En studie av socialbyrån, klientarbetet och klientskapet*. Akademisk avhandling. Institutionen för socialt arbete. Göteborgs Universitet.
- Daehlen, M & Svensson, L G (2008). Profesjon, klasse og kjønn. I Molander, A & Terum, L I (red) (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Engelstad, F (2006). *Vad är makt?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Foucault, M (2006). *Övervakning och straff: fängelsets födelse*. Lund: Arkiv.
- Granath, J (2008). *Stora skillnader i bemötande*. Alkohol & Narkotika 2/2008. Centralförbundet för alkohol- och narkotikaupplysning.
- Hansson, S O (2003). *Vetenskap och ovetenskap. Om kunskapens hantverk och fuskverk*. Stockholm: ePan.
- Hjern, B (2007). Samverkan – inneord eller en utmaning för den svenska modellen. I Axelsson, R & Bihari Axelsson, S (red) (2007). *Folkhälsa i samverkan – mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hammer, O (1998). *På spaning efter helheten. New Age – en ny folkstro*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Hatch, J M (2006). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Kristiansen, A & Svensson, B (2004). *"Byråkrati och narkomani, det går inte ihop..." - livsvillkor och värderfarenheter hos kvinnor och män som använder narkotika*. Stockholm: Mobilisering mot narkotika.
- Liljegren, A (2008). *Professionellt gränsarbete – socionomexemplet*. Akademisk avhandling. Institutionen för socialt arbete. Göteborgs Universitet.
- Lipsky, M (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Petitt, B & Olson, H (1994). *Om svar anhålles! Om interaktionistiskt förändringsarbete*. Stockholm: Mareld.
- Skogens, L (2007). *Hur bemöts manliga socialbidragstagare med alkoholproblem? – regler, kunskap och kontext i socialt arbete*. Akademisk avhandling. Institutionen för socialt arbete. Stockholms Universitet.
- Thylefors, I; Persson, O; Hellström, D (2005). *Team types, perceived efficiency and team climate in Swedish cross-professional teamwork*. Journal of Interprofessional Care March 2005; 19, 102-114.