



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för socialt arbete

Framgångsfaktorer i ett drogpreventivt förändringsarbete

"Slå in öppna dörrar, använd dörrar som står på glänt, avvakta med de stängda och låsta dörrarna"

Magisterprogrammet i socialt arbete.
Inriktning mot ledarskap
D- uppsats Vt. 2008
Författare: Laine Andreasson
Handledare: Eva Palmblad

Förord

Jag vill inledningsvis tacka alla dem som gjort denna uppsats möjlig. Främst de respondenter som tog sig tid att besvara enkäten och min handledare Eva Palmblad. Jag vill även tacka mina kurskamrater som under de två åren som vi studerat tillsammans bidragit med sin kunskap, sina erfarenheter och givande diskussioner som gett mig grunden för denna uppsats.

Laine Andreasson
Göteborg 8 februari 2008

SAMMANFATTNING

Titel: Framgångsfaktorer i ett drogpreventivt förändringsarbete
Författare: Laine Andreasson
Nyckelord: Förändring, framgångsfaktorer och prevention
Språk: Svenska med ett abstrakt på engelska

Syftet med denna uppsats är att belysa framgångsfaktorer för ett drogpreventivt förändringsarbete samt vilken metod eller modell som kan underlätta detta arbete. Den målgrupp som är i fokus i undersökningen är samordnare för alkohol- och drogförebyggande arbete, även kallade preventionssamordnare, vars huvudsakliga uppgift är att utveckla och samordna kommunernas samlade drogpreventiva arbete. Undersökningsmetoden är en kombination av litteraturstudier och en kvantitativ webb enkät studie.

Uppsatsen belyser begreppet förändring ur ett organisatoriskt perspektiv och detta ur ett flernivå perspektiv samt processer som äger rum inom och mellan enskilda delar i organisationen. Det centrala i det sistnämnda är i vilken mån som organisationsbeteenden påverkas av drag av andra organisationer, grupper och företeelser samt i vilken grad organisationen själv påverkar sin handlingsmiljö och det omgivande samhället.

Resultatet visar att det som har stor betydelse för att lyckats med förändringsarbetet är en styrgrupp, referensgrupp, samverkanspartners och ledningens mandat. Förutsättningen är att dessa har kunskap, engagemang samt en tydlig roll och ansvarsfördelning i arbetet. Förändringen måste implementeras väl. Det måste finnas resurser i form av tid, ekonomi och samarbetspartners. De metoder som används måste ha dokumenterad god effekt. Insatserna skall också föregås av en kartläggning som följs upp och utvärderas kontinuerligt.

Summary

Title: Factors of success in a drug preventions work of change

Author: Laine Andreasson

Keyword: Work of change, factors of success and prevention

Language: Swedish whit a abstract in English

This masters degree is a study of factors of success in a drug preventions work of change and model or method which could facilitate this work. The target group, which is in focus in this survey, is alcohol- and drug coordinators, also called prevention coordinators who's main task is to develop and coordinate the preventive work in the alcohol and drugs area. My method of investigation is a combination of literature studies and a quantitative poll study with the target group, alcohol and drug presenters', in Sweden.

This masters degree illuminates the conception change from an organizational perspective in different levels, and in the process within the individual parts of the organizations. The central points is how much the procedures of the organizations' influences' from procedures used by other organizations, groups or occurrences, and also how much the organization itself affects its environment of acting and the ambient community.

The result shows that what is of great significance to succeed with the work of change is a steering group, a reference group, cooperation partners and the managements commission. The condition is that these have knowledge, engagement, a legible role and divided responsibilities. It's also of great significance that the change is well implemented, and that there are resources in terms of time, budget, cooperation partners and that the methods of use has well documented effects. The contributions should also be preceded with a survey and thereafter be followed up and evaluated continuously.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	
1 INLEDNING	6
1.1 Syfte och frågeställningar	7
1.2 Begreppsdefinitioner och nyckelord	7
1.3 Det drogpreventiva arbetet och samordnarnas bakgrund och funktion	7
1.4 Det drogpreventiva arbetets metoder för ett framgångsrikt arbete	9
1.5 Främjande och skyddande faktor i det drogpreventiva arbetet	10
2 FORSKNINGSGENOMGÅNG	12
2.1 Framgångsfaktorer för organisation, ledning& strukturella förhållande	12
2.2 Framgångsfaktorer för implementering	13
2.3 Framgångsfaktorer för samverkan	15
2.4 Framgångsfaktorer hos den som driver processen	16
2.5 Framgångsrika teorier och modeller för förändringsarbetet	18
3 METOD	23
3.1 Val av målgrupp och metod	23
3.2 Urval och avgränsningar	23
3.3 Tillvägagångssätt och etiska överväganden	23
3.4 Enkätguiden	24
3.5 Kvalitetskriterier och metodkritik	24
4 RESULTAT	26
4.1 Betydelsen av tid	26
4.2 Betydelse av ordinarie tjänst	27
4.3 Organisationens betydelse	27
4.4 Betydelsen av en styrgrupp	28
4.5 Betydelsen av beslut och mandat av ledning/politiker	29
4.6 Betydelsen av Implementeringen	30
4.7 Betydelsen av samverkansgrupp alt referensgrupp	31
4.8 Framgångsfaktorer hos samordnaren	32
4.9 Faktorer som är/har varit ett hinder i det egna förändringsarbetet	32
4.10 Modell, metod eller strategier som gynnat förändringsarbetet	34
4.11 Övriga synpunkter kring förändring och implementeringsarbetet	36
4.12 Resultatet av fördjupningsenkäterna	37
5 SAMMANFATTNING OCH ANALYS	
5.1 Framgångsfaktorer	39
5.2 Hindrande faktorer	41
5.3 Modell och metod	41
6 SLUTDISKUSSION	43
6.1 Sammanfattning och resultatdiskussion	43
6.2 Avslutande reflektioner	43
6.3 Slutord	44
6.4 Förslag på kommande forskning	45
KÄLLFÖRTECKNING OCH REFERENSER	46
Bilaga 1: Enkätguiden	48
Bilaga 2: Fördjupningsenkäten	49

1. INLEDNING

Begreppet och fenomenet som denna uppsats fördjupar sig i är förändring. Bakgrunden till detta är att författaren under 2003-2007 arbetade som samordnare för alkohol och drog förebyggande arbete. Arbetet bestod av att påbörja förändringsprocesser men det fanns inget direkt mandat att förändra och besluta. Samordnarens arbete handlade om att inspirera, motivera och fokusera på det alkohol- och drogpreventiva arbete ur ett folkhälsoperspektiv. Utgångspunkt i denna uppsats är just i detta förändringsarbete och utifrån målgruppen samordnare för det alkohol och drogförebyggande arbetet i kommunerna, även kallade preventionssamordnare. Här finns författarens förförståelse av ämnet. Att inte ha makt eller befogenhet är en stor akilleshäls men också en stor och spännande utmaning. Samordnarnas huvudsakliga uppgift är att utveckla och samordna kommunernas samlade drogpreventiva arbete. När organisationernas egna processer får utvecklas och leva sitt eget liv kan förändringen i längden bli mer hållbar och bestående än när ett beslut fattas enbart på en övergripande nivå. Studien belyser begreppet förändring ur ett organisatoriskt perspektiv och ur ett flernivå perspektiv. Detta beskriver Flaa m fl. (1998) som de processer som äger rum inom och mellan enskilda delar i organisationer, samt som ett interorganisatoriskt nivåperspektiv, som beskriver förhållandet mellan olika organisationer. Det centrala i det sistnämnda är i vilken mån som organisationsbeteenden påverkas av drag av andra organisationer, grupper och företeelser samt i vilken grad organisationen själv påverkar sin handlingsmiljö och det omgivande samhället. Att fokusera på organisationen på ett mer övergripande plan görs trots vetenskapen om det betydelsefulla i mobilisering av mänskliga resurser genom ett deltagande i förändringsarbetet på alla nivåer. Detta är en grundförutsättning för att kunna implementera nya idéer och nya direktiv samt för att arbeta för en konstruktiv, hållbar förändring och en bärande organisation. Ytterligare några aspekter som studien vill undersöka är vilka förutsättningar som kan gynna förändrings- och implementeringsarbetet och vilka som är direkt hindrande för en positiv utveckling. Även vilka strategier eller eventuella modeller och metoder som är de mest lämpade och hur stor betydelse de personliga faktorerna har hos dem som skall driva det här arbetet.

Under åren som författaren arbetat som samordnare skapades två hypoteser och en föreställning av vad som kan gynna detta förändringsarbete. Den första hypotesen är att det krävs en hållbar struktur, en bärande organisation och tydliga mandat för att möjliggöra ett förändringsarbete. Den andra hypotes är att en hög aktivitetsnivå inte med automatik är det samma som ett framgångsrikt förändringsarbete. En av respondenter fångade det som författaren menade var det svåraste med arbetet och som var drivkraften i valet av ämne för studien.

"Samordnarrollen är rent organisatoriskt en märklig tjänst tycker jag. Min uppfattning är att man förväntas samordna, leda och inspirera andra att arbeta förebyggande och främjande men eftersom man inte på något vis har en formell ledande befattning har man inga rättigheter att ställa krav på att folk skall engagera sig. Vill folk inte alls, kommer man inte vidare"

När det gäller uppsatsens disposition så inleds den med en bakgrund till det drogpreventiva arbetet, syfte, problemformulering och val av metod. De följande delarna tar upp den teoretiska referensramen, resultatet, slutdiskussion och förslag på framtida forskning.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att belysa framgångsfaktorer för ett drogpreventivt förändringsarbete ur ett organisatoriskt perspektiv. Frågeställningarna är:

- Vad är framgångsfaktorer för ett drogpreventivt förändringsarbete?
- Vilka modeller eller metoder kan gynna detta arbete?

Avsikt är att ta del av respondenters tankar, reflektioner och erfarenheter av förändringsarbete utifrån ovanstående syfte och frågeställningar.

1.2 Begreppsdefinitioner och nyckelord

Begreppen förändring, framgångsfaktorer och prevention är nyckelord för uppsatsen. Begrepp som finns med i periferin är folkhälsoarbete och hälsofrämjande arbete.

- Förändring definieras enligt Svenska akademins ordbok som:
 - 1a) åstadkomma att något, blir olika mot vad det förut var,
 - 1b) det förhållandet att något förändrar sig; förändrade förhållanden. bli annorlunda mot förut, undergå förändring; förvandla sig, förvandlas.
- Preventionsarbete definieras av Andreasson (2000) som att "identifiera de faktorer eller förhållanden som ger upphov till problem eller som kan begränsa problem. Dessa risk och skyddsfaktorer finns på individ, grupp och samhällsnivå.
- Folkhälsoarbete definieras av Medin/Alexandersson (2000) som ett målinriktat och organiserat arbete för att främja hälsa och förebygga sjukdom.
- Hälsofrämjande arbete definierar Carlemark (CDUST folder 2004) som den process som ger människor möjlighet att öka kontrollen över sin hälsa och förbättra den och som ett arbete för att främja hälsa och förebygga sjukdom.
- Framgångsfaktorer är de beståndsdelar av ett projekt eller en företeelse som är avgörande för att nå framgång.

1.3 Det drogpreventiva arbetet och Samordnarnas bakgrund och funktion

Bakgrunden till det drogpreventiva arbetet och arbetet som samordnare för alkohol och drogförebyggande arbete är en nationell satsning som formulerades i två handlingsplaner. Dels en för alkohol som kom 2001, dels en för narkotika, den så kallade mobiliseringen mot narkotika, som kom 2002. I samband med detta inrättade socialdepartementet en särskild kommitté. Den så kallade Alkoholkommittén, fick i uppdrag att samordna insatserna på nationell nivå och att i samspel med kommuner och landsting stimulera insatserna på regional och lokal nivå. Alkoholkommittén fick ett övergripande ansvar för att intentionerna i handlingsplanen för alkohol genomfördes.

Anledningen till de nationella handlingsplanerna är den stora oro som finns för ökningen av narkotikamissbruket, den begynnande ökningen av alkoholkonsumtionen för människor i allmänhet och ökningen av berusningsdrickande för den målgrupp som dricker mest. Målet är att minska efterfrågan och tillgängligheten på alkohol och narkotika, minska den skadliga alkoholkonsumtionen, få fler att säga nej till narkotika, fler att aldrig börja och att få fler att sluta med narkotika.

Regeringen avsatte särskilda ekonomiska medel för genomförandet av handlingsplanerna där en särskild pott avsattes till förebyggande insatser. Där avsattes den största delen till att anställa samordnare för det alkohol och drogförebyggande arbetet i kommunerna, vilka även kallas preventionssamordnare.

Samordnarnas huvudsakliga uppgift är att utveckla och samordna kommunernas samlade drogpreventiva arbete samt sprida och implementera kunskap och förhållningssätt inom det preventiva området. Samordnares uppgifter är även enligt Häregård*:

Inom kommunens egen förvaltning	Utom kommunens egen förvaltning
Kartläggningar och lägesbeskrivningar	Förankra och marknadsföra
Revidera och utforma handlingsprogram	Bygga nätverk
Dokumentera och ta initiativ till utvärdering	Arbeta med olika yrkesgrupper
Ansvara för system för uppföljningar	Inspirera och driva på
Föredra för beslutsfattare	Mobilisera resurspersoner
Arbeta på olika nivåer	Driva och leda samverkan
Leda och genomföra processarbete	Ta initiativ till insatser på olika arenor
Hålla sig ajour med aktuell kunskap	

Tabell 1: Samordnares uppgifter enligt Häregård*: (*Häregård 2003 i vilken han hänvisar till overhead material från föreläsningar av Yvonne Andersson-Tenninge och Gunborg Brännström 2003. Dessa är två tjänstemän på Alkoholkommittén som ansvarade för utvecklingen av det lokala förebyggande arbetet i kommunerna)

Det arbete samordnarna bedriver eftersträvar att utgå från empiri och beprövad erfarenhet. Samordnarna för alkohol och drogförebyggande frågor är ett led i folkhälsoarbetet och är en nationell satsning med socialdepartementet som huvudsaklige huvudman.

Det drogpreventiva arbetet är ett hälsofrämjande arbete som ger människor möjlighet att öka kontrollen över sin hälsa och förbättra den. Människas delaktighet ses som viktig och nödvändig för en bestående förändring. (Carlemark CDUST folder 2004) Ottawa-manifestet (WHO 1986) menar att hälsofrämjande åtgärder bör inriktas på att göra förutsättningar så gynnsamma som möjligt genom att plädera för hälsointressena. Ett hälsofrämjande arbete skall enligt manifestet stödja personlig och social utveckling genom information, hälsoutbildning och kunskap. Härigenom ökar människornas möjligheter till kontroll över sin egen hälsa och miljö samt att göra val som leder till förbättrad hälsa.

Det drogpreventiva arbetet är även ett folkhälsoarbete som är ett målinriktat och organiserat arbete för att främja hälsa och förebygga sjukdom. Arbetet riktar sig till individen, befolkningen och samhället samt syftar till att minska hälsoklyftorna. Åtgärderna är enligt denna definition inriktade på att skapa förutsättningar och miljöer (socialt, kulturellt, fysiskt, politiskt, ekonomiskt och emotionellt) som främjar hälsa. Att förmedla kunskaper och öka medvetenheten om sambanden mellan hälsa och levnadsvanor bedöms vidare av vikt i denna definition. Sverige har fått en nationell folkhälsopolitik som skall möjliggöra ett effektivt folkhälsoarbete. Det övergripande målet för folkhälsoarbetet är att skapa samhälleliga förutsättningar för en god hälsa för hela befolkningen samt även att förbättra hälsan för de grupper som är mest utsatta för ohälsa. (Medin & Alexandersson 2000)

1.4 Det drogpreventiva arbetets metoder för ett framgångsrikt arbete

Det drogpreventiva arbetet på grupp och individnivå, kräver enligt bl.a. Andreasson (2000) en medveten strategi och en hållbar struktur för att implementeras i organisationerna för ett hållbart drogpreventivt förändringsarbete. Arbetsmetoderna som används skall så långt det är möjligt, vara empiriska vetenskapligt beprövade metoder som enligt Bergman (2000) Andreasson (2000) och Foster (2003) kan vara:

- Barn/unga via Skolan och Föräldrarna.
 - Metoderna som erbjuds skolorna är generella, primära insatser som även har effekt på en sekundär nivå. Dessa är t.ex. 1. utbildningar i Livskunskap som fokuserar på en hälsofrämjande skola där fokus ligger på att stärka den psykosociala miljön. Detta sker genom arbete med kommunikation, konfliktträning, attityder, värderingar, skolk, mobbing, elevstödjare och med att upprätta policy. Policyn bör innehålla strategier mot såväl droger, mobbing och skolk. Utbildning av lärare i Classrooms management = Ledarskap i klassrummet är även en viktig metod.
 - Metoderna som erbjuds föräldrarna är generella, primära insatser som även har effekt på en sekundär nivå. De är föräldracirklar, föräldragrupper och föräldra-informationer. Arenorna för dessa kan vara i skolan, förskolan, BVC, MVC, företag, föreningar m fl organisationer och myndigheter.
- Primärvård. Här är insatserna enligt bl.a. Carlemark (2004), främst på en sekundärnivå. Detta vill säga för de individer som redan har ett riskbeteende i form av t.ex. en överkonsumtion av alkohol. Dessa ligger sålunda i riskzonen för att utveckla ett destruktivt missbruk och/eller beroende av alkohol. Här ingår även generella insatser i form av kort rådgivning. Målgruppen är gravida och alla som besöker primärvården med en åkomma som kan ha sin orsak i ett riskbruk av alkohol. Kan man gå in här med insatser och förebygga mer omfattande alkoholrelaterade skador så är mycket vunnet. Metoderna som är verksamma, både ur humanitär och kostnadseffektivitet är:
 - Skanning, dvs. systematisk avsökning genom frågeformulär.
 - Motiverande samtal dvs. en motiverande intervju. Denna innebär egen reflektion och ett eget ägande av frågorna av vilka livsstils- förändringar man är villig att göra för att få en förändring till stånd. På så sätt kan individerna förbättra sitt hälsoläge och förhindra ytterligare försämring av sin åkomma.
 - Kortare rådgivning och information om vinster av livsstilsförändringar.
- Företag. Metoderna är främst generella och kan enligt Andreasson (2000), Bjereld, Carlemark (2004) med flera vara i form av:
 - Föräldragrupper i anslutning till arbetstid
 - Kunskap om tidiga tecken och vikten av ett tidigt ingripande för chefer, arbetsledare, fackrepresentanter och kollegor
 - AD policy som utvärderas varje år. Detta kan med fördel ske i samband med den psykosociala och fysiska arbetsmiljöronden för en aktuell sådan.
- Föreningar. Metoderna är främst generella och kan t.ex. vara i form av:
 - Motivation för att föreningarna klart skall ta avstånd från alkohol och droger, föregå med goda ledarexempel, erbjuda drogfria aktiviteter till barn och unga vilket även klart skall uttalas.
 - Kunskap om tidiga tecken och vikten av ett tidigt ingripande i ledarutbildningarna samt kontinuerlig kunskapspåfyllnad för att hålla kunskaperna vid liv.
 - Kunskap om alkoholens och drogers skadeverkningar och konsekvenser för hälsan och idrottsresultatet i ledarutbildningarna.
 - Handlingsplan för alkohol och droger. Gärna som motkrav för ekonomiska bidrag.

Ovanstående metoder har i flera studier/forskningar visat sig vara både effektiva, verksamma och kostnadseffektiva. (Andreasson 2000 & 2003, Bjereld 1990, Carlemark 2004 och Foster 2003,)

Andreasson (2002) sammanfattar de mest lovande preventionsprogrammen i nedanstående tabell:

Område	Preventionsprogram
Biologi	Information om hur biologiska faktorer kan öka risken för alkoholberoende
Utsatta barn	Program för kognitiv och social utveckling
Familj	Föräldraprogram med fokus på kommunikation med barn
Skola	Insatser som förbättrar skolans psykosociala miljö
Fritid	Ökad tillgång till strukturerade fritidsaktiviteter
Arbetsliv	Insatser för alkoholfria arbetsplatser. Alkohol- och drogpolicy
sjukvård	Program för tidig upptäckt av riskdrickande vid rådgivning. Särskilt uppmärksamhet på gravida kvinnor.
Lokalt folkhälsoarbete	Folkligt engagemang kombinerat med struktur för det förebyggande arbetet
Restauranger	Minskad servering till berusade gäster och till ungdomar
Information	Målgruppsanpassade budskap med trovärdiga avsändare
Policy	Tydliga regler och effektivare tillsyn

Tabell 2: Lovande preventionsprogrammen. Andreasson (2002)

1.5 Främjande och skyddande faktor i det drogpreventiva arbetet

Forskning visar enligt Foster (2003), att en viktig sekundärprevention när det gäller alkohol och droger är metoder att stärka skyddsfaktorer hos både föräldrar och barn. I arbetet är det viktigt att arbeta både förebyggande och främjande genom, att stärka det som fungerar och minska det som fungerar dåligt. Skyddande faktorer är enligt Andreasson (2003):

- Fungerande sociala nätverk.
- Föräldrars engagemang och närvaro i skolan. Detta gör att barnen klarar sig bättre i skolan, skolnärvaron ökar och skolklimatet samt skolan som lärande miljö förbättras.
- Det kraftfullaste skyddet mot att utveckla missbruk och andra problem är när eleverna trivs i skolan samt känner sig sedda av kamrater och lärare på ett positivt sätt. Skolans uppgift är att skapa goda förutsättningar för lärande. En av premisserna för detta är just att skapa goda förutsättningar för en bra skola där skolklimatet är positivt. En väl utformad hälsofrämjande och preventiv verksamhet, kan förändra skolans klimat och förbättra dess förmåga att klara sitt kärnuppdrag, enligt Andreasson (2003). Elever som trivs i skolan och uppfattar den som meningsfull har visat sig ha hälsosammare levnadsvanor än övriga elever. I Docent Sven Brembergs undersökning (i Andreasson 2003) av elever i Stockholmskolor visar att i de skolor där elevinflytandet var starkast var förekomsten av psykiska problem och problembeteende minst.
- Att föräldrar får stöd i sin föräldraroll, kunskap om barns utveckling, lär sig vikten av gränser, har en god tillsyn samt har ett avståndstagande mot droger. Att påverka de ungas attityder och beteende är viktigt, speciellt i förhållande till alkohol och droger, vilket ren preparatkunskap i ANT, (alkohol, narkotika och tobak) undervisning inte visat sig göra.

Preventionsforskaren Ogden (2006), refererar till den internationella forskningen när det gäller vad som kännetecknar skolor med ett gott skolklimat. Dessa är även skyddsfaktorer som är speciellt betydelsefullt för barn/unga som lever i riskutsatta miljöer. Det är:

- gott ledarskap
- relationer som präglas av ömsesidig respekt och stöd
- en gemensam policy
- gemensamma positiva högt ställda förväntningar på eleven
- elevinvolvering i skolan
- uppmuntran och belöning för gott beteende och bra arbete istället för bestraffningar för oönskat beteende
- pedagogisk skicklighet som väcker elevens intresse
- skicklighet att leda en grupp/klass
- effektiv elevhälsa
- att lärare och skolledning kan erbjuda en struktur och ordning i en rörig tillvaro.

I internationell preventionsforskning har det framkommit fyra faktorer som är speciellt viktiga för skolans arbete, med att främja hälsa och förebygga problemutveckling. De är: (Bergman 2003):

- Samarbete och dialog med föräldrarna
- Innehållsrik och strukturerad fritidsverksamhet med skolan som bas
- Samtalsbaserad undervisning om alkohol och droger som en del i socialt och emotionellt lärande
- Elevhälsan och pedagogisk verksamhet som samverkar

Preventionsforskningen inom området risk och skyddsfaktorer ser det som betydelsefullt att hitta riskfaktorer, som identifierar barn med förhöjd risk för problem senare i livet. Det är då möjligt att kunna utforma och rikta insatser så att de kan kompensera riskerna. Forster (2003) hänvisar till Hawkins och Catalano (1998) som sammanställt en rapport med riskfaktorer för missbruk och kriminalitet. Flera riskfaktorer hos en individ ger ökad risk, speciellt om det inte finns skyddsfaktorer som uppväger. Riskfaktorer och skyddsfaktorer är spegelbilder av varandra.

<p>På samhällsnivå: -Droger och vapen är lätt tillgängliga -Liberala lagar för kriminalitet, vapen och droger -Samhället är desorganiserat -Låg socioekonomisk status i samhället</p>	<p>Familj: -Antisocialitet och missbruk inom familjen -Bristar i anknytning, uppfostran och tillsyn -Familjekonflikter -Positiv attityd till droger och kriminalitet</p>
<p>Skola: -Misslyckande i skolarbetet -Dålig anknytning till skolan</p>	<p>Kamrater/fritid: -Antisociala vänner. -Ostrukturerad fritid</p>
<p>Individ: -Antisocialt beteende -Rastlös, impulsiv eller sensations sökande individer s.k "sensation seeking"</p>	<p>Individ: -Tidig debut med droger och / eller kriminalitet -Positiv attityd till droger och / eller kriminalitet</p>

Tabell 3: Riskfaktorer och skyddsfaktorer. Hawkins och Catalano (1998) i Forster (2003)

2 FORSKNINGSGENOMGÅNG

I denna del av uppsatsen redovisas den litteratur och tidigare forskning som bedöms vara relevant för att uppnå syftet med studien. Här har gjorts ett val att integrera den teoretiska referensramen med den tidigare forskningen då det i många fall överlappade varandra. Den tidigare forskningen har hämtats från databaser som Gunda och Libris, bland vetenskapliga artiklar, uppsatser i Scholar och Google samt i internationella tidskriftsbaser. Nyckelord som legat som grund i eftersökningen av referensunderlag är förändring, framgångsfaktorer och prevention. I dessa har preventions samordnarna dvs. samordnarna för alkohol och drogförebyggande frågor i flera fall funnits med som respondenter.

2.1 Framgångsfaktorer för organisation, ledning och strukturella förhållande

Hatch (2002) menar att sociala strukturer, som en organisation är, med automatik bildas runt uppgifter som är alltför stora för att enskilda individer ska klara dem på egen hand. Definitionen av organisation är enligt Flaa m.fl. (1998) ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor. Där finns en fördelning av arbete, makt och ansvar samt att de olika aktiviteterna koordinerats. Organisering innebär någon form av medveten strukturering av relationen mellan människor. För att nå ett gemensamt mål, måste det enligt Thylefors (1991), finnas en rollstruktur som gör det möjligt att förutsäga andras beteenden. Verklighet social förändring, menar Wahl (2001), kan komma först efter det att människor tänker och lever annorlunda. Det är en process som måste få ta tid. Effekterna blir inte synliga nu, utan först efter en längre tid. Det måste finnas en styrande hand och också få bli resultatet av strömningar på olika sätt. Verksam makt och ett gynnsamt förändringsklimat kräver minsta möjliga motstånd i organisationen. Att arbeta med självstyrande grupper är enligt Thorsud och Emery (Wolvén 2002), ett system som ger anställda mer kontroll över sin arbetssituation. Detta har som avsikt att öka initiativet, arbetstillfredsställelsen och det egna ansvaret. Detta skapar en bättre grund för ett mer positivt och demokratiskt arbetsklimate, vilket innebär en bättre grund för mer genomgripande organisationsförändringar. De självstyrande grupperna måste dock ha rätt att besluta inom ett naturligt och begränsat ansvarsområde. Strukturella förklaringar är enligt Hatch (2002) viktiga för att de belyser orsakerna till ett beteende så mönstret kan förändras. Strukturen styr beteendemönstret och om man förändrar strukturen blir beteendemönstret ett annat. Strukturella förklaringar är alltså förändrande. Systemstrukturen i ett företag eller i en organisation kan förändras genom att beslutsgången eller strategin i systemet omarbetas (Senge 2004). Att lära sig se de underliggande strukturerna snarare än enskilda händelser är ett bra sätt att påverka en hävstångseffekt för förändringar menar Senge (2004). Att tänka långsiktigt på förändringsprocesser för att förändra helheten snarare än kortsiktigt för att påverka enskilda händelser är ett annat sätt. Systemtänkande är en disciplin för att se helheten som hjälper oss att se samband mellan olika företeelse istället för att se dem som dessa enskilda händelser. Exempel på detta kan t.ex. vara att se förändringsprocesser som ett mönster istället för enskilda stillbilder.

Förändringsarbete menar Lowenthal (i Rentzhog 1998) en av de viktigaste ledningsfrågorna idag. Tankemodeller som är fast förankrade motverkar dock förändringar som systemtänkande leder fram till. Om chefer anser att deras syn på verkligheten är den enda rätta kommer de inte vara beredda att förändra den. Att ta bort hinder och skapa förutsättningar för dessa aktiviteter utgör viktiga frågor för ledningen i en processororienterad organisation. En ledares primära drivkraft är att förse medarbetarna med riktning och drivkraft, bemyndiga dem att sätta igång samt lämna kontinuerligt stöd på vägen (Rentzhog 1998). Likaså är det enligt Alexandersson (1998), viktigt att sätta upp kvalitetskrav och utvärdera prestationer snabbt. Det behövs också positiv feedback både innan, under och efter förändringsarbetet. I förstärkande processer som pygmalioneffekten, (självuppfyllande profetia) bygger en liten förändring vidare på sig själv. Exempel på detta är en bra

produkt → försäljning → nöjda kunder → spridning av positiva rykten. (= förstärkande processer, även så kallade snöbollseffekt) (a.a)

Ett balanserande system är enligt Hatch (2002) ett system som söker stabilitet. Det är omöjligt att förändra mål som upplevs som dåligt, om man inte ändra målet eller minska dess betydelse. Balanserade feedbackprocesser finns överallt. De ligger bakom allt målorienterat arbete. Chefer som vill förändra en organisation fastnar ofta i balanserade processer utan att förstå vad som händer. Det stöter ofta på problem och motstånd som tycks komma från ingenstans. Motstånd är dock en reaktion från systemet som arbetar för att bevara ett outtalat mål. Inte förrän man har fått klart för sig vilket detta mål är kan förändringen få en chans. Varje gång man känner ett motstånd mot förändringar kan man utgå från att det finns en eller flera balanserade processer inblandade. Motståndet uppkommer för att förändringen upplevs som ett hot mot gamla traditioner. För att förändra måste man identifiera och förändra de bromsande faktorerna.

Processledning menar Rentzhog (1998) är att ledarens roll inte bara är att nå resultat. Det handlar om att leda och utveckla väl fungerande processer som säkerställer goda resultat också i framtiden. En viktig ledaruppgift blir därmed att stödja lärandet både på individuell och organisatorisk nivå. Process synsättet menar Rentzhog (1998) gör organisationen mer förändringsbenägen. Då medarbetarna kontinuerligt ifrågasätter sina processer och genomför förbättringar ökar möjligheten att de vänjer sig vid en föränderlig situation. En viktig förklaring till att de operativa medarbetarna inte upplever någon större förändring är att kärnprocess ägaren oftast bara utsetts på central nivå. Genom att utse delprocess ägare kommer processarbetet ner på en mer konkret nivå där medarbetarna i den operativa nivån mer direkt kan involveras. Det är viktigt att skapa tvärfunktionellt samarbete mellan medarbetare från olika delar av processen. Processledningsteamet måste ha god kunskap om den egna delen av processen samt ha befogenhet att kunna förändra arbetssättet inom den egna funktionen (Rentzhog 1998).

2.2 Framgångsfaktor för implementering

Rentzhog (1998) menar att förändringar inte har någon effekt förrän de framgångsrikt har implementeras. Personalen har ofta många orsaker till att motsäga sig förändringar vilket är en vanlig förklaring till misslyckade försök att förändra processer. Brister vid införandet förklarar bättre vår oförmåga att hantera det motstånd som naturlig infinner sig vid allt förändringsarbete. Rentzhog föreslår (1998, med hänvisning till Juran Institutets* rapport 1993) följande för att lyckas med implementeringsarbetet. **Juran Institutet genomför utbildningar, studier och konsult-uppdrag inom kvalitetsområdet.*

1. Skapa delaktighet. Desto mer personalen engageras i arbetet att utforma förändringen desto mer benägna att anamma den kommer de att vara.
2. Arbeta med accepterat ledarskap. Både formella och informella ledare är viktiga då personer vars medverkan är av betydelse betraktas som ledare.
3. Undvik överraskningar. Att hålla människor välinformerade om de frågor och åtgärder som pågår är en viktig princip för att minska motståndet. Viktiga frågor att svara på är varför förändringarna är nödvändiga och vad syftet är med dem.
4. Ge förändringen tid. Att stressa fram förändring tenderar att öka motståndet. Tid för att mentalt kunna vänja sig vid situationen är nödvändigt. Detta kan t.ex. möjliggöras genom pilotprojekt för att illustrera effekten av förändringen. Ett alternativ är också att besöka andra organisationer som redan genomfört förändringen.
5. Behandla människor med respekt. Att tvinga medarbetare till förändring genom hot eller

maktmedel kan fungera endast temporärt.

6. Hantera motståndet direkt. Lämna inget motstånd ohört då det annars finns risk för att de sprider sig och blir starkare.

Verklig social förändring menar Wahl (2001) kan komma först efter det att människor tänker och lever annorlunda. Förändring innebär att man måste ge upp de gamla referenspunkterna, därför är motstånd naturligt (Senge 2004). För att vi skall lyckas med förändringsarbetet måste vi enligt Alexandersson m.fl. (1998) agera på 3 nivåer.

1. Stärka de entusiastiska
2. Övertyga de osäkra
3. Få de motsträviga att släppa motståndet.

Att under processens gång få ha möten vars enda syfte är att diskutera det som inträffat eller det som kommer att inträffa rekommenderades. Konkreta råd Alexandersson (1997) har för att minska ångestnivån och motståndet inför förändringen är att visa på förebilder inom organisationen för att visa vad som är önskvärt samt att kunna ge svar på nedanstående frågor:

- Varför skall förändringen genomföras?
- Vad innebär förändringen och varför är den så viktig för mig och organisationen?
- Vad skall jag göra under förändringsarbetet och därefter?
- Kommer min eller mina kollegors (alt medarbetares) befattningar att försvinna?
- Vilken blir min roll i detta okända?
- Hur skall arbetet genomföras i stort och vad innebär det för mitt dagliga arbete?

Det är enligt Rentzhog (1998) lättare att förebygga, gärna redan på planeringsstadiet, än att råda bot i efterhand. Väl utformade implementeringsplaner identifierar motståndet och initierar aktiviteter för att hantera dessa redan innan själva införandet. Motstånd enligt Wahl (2001) kan vara logisk för de individer som har mycket att vinna på att status Quo bevaras. I en USA studie på fyra företag framkom följande faktorer som ansågs ha betydelse för ett lyckat implementeringsarbete:

- öppen och tydlig kommunikation
- god planering
- öppenhet, inga hemligheter
- inblandning från både ledning och medarbetare
- informella ledares medverkan i processledningsteamet och planeringsarbetet
- testa förändringen och låta resultatet övertyga
- undvika standardisering på detaljnivå
- kraffältsanalys där hindrande och drivande krafter måste balanseras (Rentzhog 1998).

Nutbeam (1999) tar upp flera teorier och modell som kan öka implementeringsmöjligheterna. Den modell som har tonvikten på helhetsperspektiv, har ett salutogent synsätt, betonar samverkans betydelse ur ett tvärvetenskapligt synsätt samt beskriver kommunal och lokal mobilisering är "Locality Development" Den betonar vikten av lokal medverkan och ägarskap av frågorna. Modellen är processinriktad, fokuserar på konsensus och samarbete samt på att stärka den lokala kapaciteten för att definiera och lösa lokala problem. Den professionella rollen kan här, precis som samordnarens roll, beskrivas som en katalysator där det ges stöd istället för att vara ledare. Detta i motsatts till modellen "social planing" som mer är uppgiftsorienterad samt drivs och leds av

experter. Minkler (Medin 2000) har definierat viktiga element för lokal organisation vilka han menar är viktiga centrala mål för ledarskapets kompetens. Dessa är delaktighet, att starta där folk är samt att ha en kritisk medvetenhet. Han betonar vikten av delaktighet i hela processen för framgång och en bestående förändring och för att vidmakthålla nya vanor. Wolvén (2000) menar att det personliga inflytandet utgör själva kärnan i engagemanget. Detta kräver att människor som deltar i planeringen har inflytande över vad som senare skall hända för en god implementering och bestående förändring. Människor måste helt enkelt få bekräftelse på att de kan påverka arbetsprocessen. Detta samtidigt som de ges makt att genomföra vad som behöver göras och över det som ledningen ombett dem att fatta beslut om. Ledningen måste hela tiden befrämja och underhålla de anställdas känsla av personlig makt. Den enskilde måste kunna få saker och ting att hända samt se att man kan påverka vad som skall göras både nu och i framtiden.

I resultaten från doktorsavhandling om strategier när en organisation skall förändras (Nonås 2005) ges följande råd för förändringsarbetet:

- Viktigt att en dialog förs mellan ledning och medarbetare om verksamhetsinriktningen och organisationens framtid.
- Importera inte okritiskt metoder från andra organisationer.
- Överför allmänna mål till konkreta aktiviteter.
- Skapa förutsättningar för en bred medverkan och ha mångsidigt fokus på problemen.
- Stimulera till experimenterande och lärande i det vardagliga arbetet.

Vi lägger enligt Rentzhog (1998) mer energi på att bekämpa det som är än att bygga upp det vi vill ha. Motivationen att förändra stimuleras av att vi ogillar verkligheten. Det måste bli riktigt illa innan människor på allvar tar sig för att göra något åt situationen. Denna inställning leder till att det krävs ett allvarligt hot för att man skall genomföra en förändring. Vi både fruktar och strävar efter förändring. Människor har inget emot förändringar men de vill inte bli förändrade. Strukturer låser oss om vi inte är medvetna om dem. När man kan se dem och ge dem ett namn har de inte samma makt över oss. De blir då möjliga att förändra och kan på så sätt befria människor (Rentzhog 1998).

2.3 Framgångsfaktorer för samverkan

En framgångsrik ledning av samverkan baseras på en vision av resultatet, kommunikation, processtöd och uppföljning. Stenberg (Häregård 2003) menar vidare att följande framgångsfaktorer är viktiga i samverkan:

- Det behövs mötesplatser, både verkliga och virtuella
- Kommunikationen måste få ta tid
- Kommunikationen behöver stöd
- Kommunikationen ska vara demokratisk och alla måste få ta plats
- Kommunikationen ska omfatta både sakfrågor och sociala processer

För att kommunicera behövs det enligt Häregård (2003) tid så att tilliten mellan aktörerna kan öka. Styrningen av samverkansprocesserna baseras på en gemensam överenskommelse mellan parterna. Stenberg (Häregård 2003) menar att samverkan inte kan styras genom top-down-modeller. Samverkan måste skapas genom överensstämmelse mellan de olika aktörernas mål och revir. Helheten kan sedan föras vidare till den operativa nivån. För att uppnå detta krävs dialog vertikalt, horisontellt och diagonalt inom och mellan de samverkande organisationerna.

Häregård (2003) kom i sin undersökning fram till att en drogförebyggande samverkansgrupp bara måttligt ökade aktivitetsnivån i samordnarnas arbete. De som dock hade pratat genom sina roller

och deras utgångspunkter i samverkansgruppen hade ett högre aktivitetsindex än de som inte gjort det. De som inte pratat genom sina roller och utgångspunkter hade samma aktivitetsindex som de som helt saknade samverkansgrupp. Det spelade ingen roll hur ofta man samlades eller om man hade en fast mötesplats för mötena.

Samordnaren bör enligt Andreasson (2002) samordna med nedanstående aktörer:

- Enheter inom kommunal förvaltning
 - Socialtjänstens arbete med barn, ungdomar och vuxna
 - Tillståndsenheten
 - Skola, förskola och fritidsförvaltning
- Enheter inom andra myndigheter
 - Polisen
 - Mödravård, barnavård och primärvård
 - Universitet och högskolor
- Övriga aktörer
 - Föräldraföreningar och ungdomsorganisationer
 - Nykterhetsorganisationer, kyrkliga samfund och fackliga organisationer
 - Restauranger och företrädare för näringslivet

2.4 Framgångsfaktorer hos samordnaren eller den som driver processen

Håregård (2003) tar i sin rapport upp tre perspektiv på förutsättningarna på samordnarnas arbete. De individuella förutsättningarna som kan krävas för arbetsuppgiften, faktorer som hör samman med den organisatoriska placeringen i kommunen och det tredje perspektivet som tar upp förutsättningar som underlättar samverkan med externa partners. Studien visar att det finns samband mellan vissa förhållanden och hög drogförebyggande aktivitet. Det är gynnsamt att samordnaren har hög preventiv kompetens och ett samhällsförändrande förhållningssätt. Organisatoriska förutsättningar som ökar aktiviteten är ett tydligt uppdrag liksom mandat att förändra, en stödjande struktur och krav på utvärdering. Nätverksfaktorer som påverkar aktiviteten positivt, är att drogpreventionen kommer in i ett meningsfullt sammanhang och att det finns ett brett kontaktnät.

För ett systeminriktat lokalt arbete behövs det enligt Andreasson (2002) en samordnare som är motorn i preventionsarbetet. Dennes roll är att vara spindeln i nätet som håller ihop de olika programområdena (familjearbete, tillgänglighet, kamrater, skola, media, arbetsgivare, näringsliv, BVC och primärvård, föreningsliv m.fl.). Andreasson pekar på två uppgifter som är viktiga för att få igång dessa program. Dels gäller det att sprida kunskapen om vad som är effektiv prevention, dels måste man skapa förutsättningar i kommunen och landstinget som understödjer det förebyggande arbetet. När det gäller förutsättningar pekar Andreasson särskilt på behovet av handlingsprogram. Detta ger preventionssamordnaren mandat att agera i alla förvaltningar som berörs och följa upp de beslut som tas. En samordnare för det förebyggande arbetet måste utses, en ledningsgrupp tillsätts och tillräckligt med medel anslås i budgeten. Samordnaren skall rekryteras i steg 1. Tillämpningen bör ske i fem faser för bästa framgång:

- Rekrytera en samordnare och lär känna samhället.
- Engagera nyckelpersoner, skapa union och bygg policy.
- Bygg en databas med utgångspunkt från risk- och skyddsfaktorer.
- Utveckla en arbetsplan: tillämpa lärdomar från preventionsforskningen.
- Genomför planen och följ upp denna.

I ESAPP-Studien* (Ahlqvist m.fl. 2003) sätts fokus på faktorer som underlättar respektive hindrar för preventions samordnare att implementera och driva det förebyggande arbetet. Resultatet visar att förhållningssättet till det drogförebyggande arbetet är en av de viktigaste framgångsfaktorerna. En

genomtänkt strategi i kombination med öppenhet från ledningen, engagemang samt ett gott samarbetsklimat underlättar liksom stöd och engagemang från befolkningen. De problem som lyfts fram är bland annat att samordnarnas roll i organisationen är oklar, att arbetet behöver förankras bättre, en tidsbegränsad anställning och att de fortfarande råder en viss osäkerhet om vad en samordnare ska arbeta med. Med makt avser Kanter (Wahl 2001) en persons möjligheter att mobilisera resurser. Avgörande faktorer för att en person skall kunna agera effektivt bestäms av den formella arbetssituationen i hierarkin och av allianser med kollegor, chefer och underordnande. Andra faktorer som spelar in menar Wahl är att personen får uppmärksamhet från andra högre upp i organisationen och att kollegornas stöd finns. (Wahl (2001)

**ESAPP står för Evaluering av Stockholms stads Alkohol Preventiva Program. Syftet med ESAPP är att utvärdera det alkohol- och drogförebyggande arbetet i Stockholms stad.*

För att förmedla organisationens mål, syfte och värderingar bör enligt Wahl (2001) en ledare, som vi här får jämföras med samordnare, ha en god kommunikationsförmåga. Samordnaren bör också ha förmåga att måla upp tydliga visioner och kunna visa på medel för att uppnå dessa syften. Thylefors (1991) beskriver tre egenskaper hos en karismatisk person som kan ha betydelse för att motivera och inspirera i det drogpreventiva arbetet. Det skall finnas en lidelse, ett kraftfullt engagemang och en övertygelse. Personen måste ha värdighet och inge förtroende, vilket samtidigt skall balanseras av en form av humor och sinne för proportioner i tillvaron. Den karismatiska ledaren beskriver Thylefors (1991), som en person som bidrar med visioner, energi och inspiration. Hon berikar individer, laddar dem och får dem att överskrida sina gränser genom att förstärka känslan av uppgiftens vikt och värde.

Om vi placerar visionen (vad vi vill) och en klar bild av den nuvarande verkligheten (vad vi befinner oss i förhållande till vad vi vill), sida vid sida skapar vi enligt Senge (2004) en kreativ spänning. Att lära sig att skapa och bevara kreativ spänning är en central del i det så kallade personliga mästerskapet (Senge 2004). Människor som har en hög grad av personligt mästerskap har några gemensamma drag. Dessa är ett sätt att förhålla sig till vad som är meningsfullt, de har en särskild känslomässig laddning i arbetet och deras visioner har en större likhet med ett kall än med en bra ide som skall genomföras. De ser verkligheten som en bundsförvant istället för en fiende. De har lärt sig att arbeta med förändringarna istället för att bekämpa dem. De upplever sig själva som en del av en större skapande process som de kan påverka men inte kontrollera. Individuella förutsättningar för att lyckas har en samordnare som har följande signalement: (Häregård 2003 refererar till overheadmaterial av Andersson-Tenninge 2003)

- Akademiskt utbildad
- Erfarenhet från området
- Flexibel och drivande
- Strukturerad och självständig
- Kreativ och initiativ rik
- Förmåga att arbeta internt och extern. D.v.s. att kunna arbeta både inom den egna organisationen och utåt med andra aktörer i lokalsamhället

De fem viktigaste sakerna som samordnare anser vara ett hinder för en hög aktivitet i arbetet, vilka blir framgångsfaktorer om de åtgärdas är:

- att ekonomiska intressen motverkar arbetet
- att de förebyggande insatserna inte ägnas tid
- att kollegorna inte har tid för arbetet och att utbildning i förebyggande arbete är dålig
- att erfarenheten av prevention är liten. (Häregård 2003)

Det som flest samordnare i Häregårds undersökning (2003) tyckte var svårt för en hög aktivitet i arbetet var framför allt att engagera andra i det drogförebyggande arbetet, få tillräckligt med tid att jobba och att förena olika organisationskulturer. Några har också svårigheter med att hävda sin roll som samordnare, förankra arbetet uppåt och hitta former för arbetet. Bristande resurser är också ett problem som några nämner. Faktorer och förutsättningar som däremot gynnar en hög aktivitet i arbetet menar Häregård (2003), finns på både den individuella och det organisatoriska planet. Tid var en viktig faktor men däremot hade varken kön, utbildningsnivå eller ålder någon större betydelse för resultatet. Slutsatsen av undersökningen sammanfattades i åtta villkor, som har samband med en hög drogförebyggande aktivitet hos de undersökta samordnarna.

Individuella förhållanden

1. Preventiv kunskap hos samordnaren
2. Samhällsförändrande förhållningssätt där samordnaren kommer med idéer och initiativ samt ser sig själv som missionär, folkbildare, strateg eller mobilisatör. De hade även en restriktiv inställning till alkohol när det gäller föräldrars bjudvanor.

Organisatoriska förhållandena

- 3 Tydligt uppdrag där uppdraget ska komma från kommunfullmäktige. Samordnaren skall ha tydligt avgränsade arbetsuppgifter som finns skriftligt nedskrivna.
4. Mandat att förändra där samordnaren skall ha ett politiskt stöd för sitt arbete och både den formella och informella kontakten med beslutsfattarna skall vara god.
5. Stödjande struktur där arbetet är en del av den ordinarie verksamhetsplanen. Det skall även finnas en styrgrupp, handlingsplan och egen budget som samordnaren själv kan förfoga över.
6. Krav på utvärdering och att använda utvärderade metoder.

Nätverk och samverkan.

7. Meningsfullt sammanhang där det skall finnas en samverkansgrupp som möjliggör att deltagarna kan prata genom sina roller och utgångspunkter. Det är också viktigt att samverka med andra preventionsområden som brottsprevention och folkhälsoarbete.
8. Brett kontaktnät där det skall finnas ett nära samarbete med många aktörer i närsamhället. Här är speciellt de informella kontakterna viktigare än att vara högt placerad i hierarkin

Andersson-Tenninge (utdrag ur föreläsningar 2003 i Häregård 2003) menar att samordnarna behöver organisatoriska förutsättningar för att lyckas. Dessa är enligt följande:

- Heltidstjänst
- Politiskt mandat
- Styrgrupp
- Tydlig roll och en arbetsbeskrivning
- Vision och vår strävan
- Mål som är enkla att följa upp
- Tydliga beställningar
- Utvärderingar kopplat till målen

2.5 Framgångsrika teorier och modeller för förändringsarbetet

Möjlighet till kompetens är enligt Senge (2004) något som bör vävas in för att förändra och utveckla verksamheten till en mer funktionell och verksam enhet. Detta kan ske genom att arbeta efter metodiken och modellen "en lärande organisation". Där möjliggör de ständiga dialogerna att problemen synliggörs, att de samlade erfarenheterna i arbetsgrupperna tas till vara och att en fokusering på lösningarna sker ur ett främjande helhetsperspektiv. Att ta till vara resurserna minskar

frustrationen och ökar möjligheten till ett effektivt förändringsarbete.

Det som utmärker en lärande organisation är dess strävan efter att hålla kontakt med verkligheten och att ha en helhetssyn d.v.s. att inte behandla verkligheten som delar (Bengtsson & Gavelin 1996). Det dagliga arbetet måste vara inriktat på inläring där alla behöver utbildas. Här kan besluten inte ske i toppen. De företag som tar tillvara på medarbetarnas engagemang och förmåga att lära på alla nivåer har fördelar (Andreasson 2003). Organisationsutveckling förekommer enligt Senge (2004) i tre varianter: genom undervisning, genom regelförändringar (öppenhet och självstyre) eller genom lek. Ledarskap i den lärande organisationen är enligt Senge (2004) att vara formgivare, förvaltare och lärare. Den första uppgiften i formgivningen är att utveckla de styrande idéerna, det vill säga uppdraget, visionerna och de grundläggande värderingarna som man skall rätta sig efter. Viktigt är att tidigt skapa gemensamma visioner eftersom de skapar långsiktigt tänkande och driver på utvecklingen. Systemtänkandet är viktigt att introducera i starten och likaså vad deras organisation skall fokusera på. Chefer är ofta fokuserade på enskilda händelser och beteendemönster och det gör även företaget. Därför är företagen reaktiva eller i bästa fall anpassande men mycket sällan förändrande. Den lärande organisationen behärskar ett antal discipliner som det traditionella företaget inte har tillgång till.

1. Systemtänkande. De olika komponenterna samverkar och innefattar en mängd kunskaper och verktyg som kan hjälpa oss att förstå och påverka mönstret. Systemtänkande fogar samman de andra disciplinerna till en helhet av teori och praktik. Utan systemtänkande blir framtidsvisionerna bara drömmar och man saknar förståelse för hur man skall aktivera de krafter som behövs för att nå framgång.
2. Personligt mästerskap är hörnstenen i den lärande organisationen. Detta innebär konsten att fördjupa och bredda sina visioner, samla energi, utveckla sitt tålamod och att se sakligt på verkligheten.
3. Tankemodeller. Detta är grova generaliseringar, bilder och symboler som påverkar vår förmåga att förstå världen runt oss och hur vi skall bete oss i denna värld.
4. Gemensamma visioner. Att skapa gemensamma mål och visioner är en viktig ledaregenskap. Stora organisationer har gemensamma övergripande mål, värderingar och visioner.
5. Teamlärande. Gruppens samlade intelligens överskrider vida de enskilda individernas. Gruppen utvecklar förmågan att samverka. Disciplinen team-lärande börjar med en dialog och ett fritt meningsutbyte i grupp som ger insikter som inte de enskilda medarbetarna skulle få (Senge 2004).

För att skapa en lärande organisation menar Garvin i Rentzhog (1998) att de handlar om fem huvudaktiviteter:

1. Systematisk problemlösning.
2. Experimentera med nya angreppssätt.
3. Lära sig av historien och egna erfarenheter.
4. Lära sig från andras erfarenheter och "best practies"
5. Föra ut kunskap till hela organisationen.

I arbetet med att se vilka verksamma teorier som kan gynna ett drogpreventivt förändringsarbete, börjar författaren med att lyfta fram KASAM teorin (Antonovsky 1987). KASAM d.v.s. en känsla av sammanhang, har ett salutogent perspektiv, vilken ingår i den salutgena teorin och ansatsen. Det som främjar och skyddar ur ett salutogent perspektiv är att hälsa uppkommer då individen har en känsla av sammanhang = KASAM. Begreppet KASAM omfattar tre delkomponenter. En

grundläggande upplevelse av att det som sker i och utanför individen är förutsägbara, begripliga och strukturerade (*begriplighet*). Att de resurser dessa skeenden kräver finns tillgängliga (*hanterbarhet*) samt att livets utmaningar är värda att investera sitt engagemang i (*meningsfullhet*). Det är något som främjar och möjliggör hälsa. När det gäller förutsägbarheten vet alla vad som gäller och en samsyn råder. I meningsfullheten ingår även delaktighet vilket innebär att alla blir delaktiga från ord till handling. I hanterbarhet ingår att alla får redskap och verktyg för att handla vilket ger trygghet. Att skapa en hälsoinriktad samhällspolitik är enligt Ottawa manifestet (1986) en metod som: 1. Pläderar för hälsointresserna. 2. Skapar stödjande miljöer. 3. Utvecklar personliga färdigheter. 4. Förnyar hälso- och sjukvården samt förmedlar information om denna. 5. Stärker lokala insatser. Det hälsofrämjande arbetet utgår alltså från en helhetssyn vilken menar att hälsa uppkommer då individen har just denna känsla av sammanhang = KASAM (Antonovsky 1987).

Wallin (2002) har gjort en översikt av erfarenheter från lokala alkoholförebyggande program, som lånat tankar från folkhälsoarbetet. Centrala faktorer som konsumtionsvanor, tillgänglighet, normbildning, tillsyn, juridik, kontroll samt sociala och medicinska faktorer hänger ihop i system. Många av de framgångsrika förebyggande programmen angriper flera av dessa faktorer samtidigt för att maximera effekterna. Program som har breda ansatser och innehåller insatser mot efterfrågan, utbud, mobilisering av befolkningen samt policys har bäst effekt. Modellen förstärks ju fler riskfaktorer på olika nivåer som påverkas. Wallin menar vidare att stöd från kommunledningen är nödvändigt för att åstadkomma förändring. Ett sätt att få stöd är att presentera lokal data om de problem som finns samt att väcka opinion via lokala medier för preventionsåtgärder. Gemensamt för de lyckade projekten är att de fått tid på sig för att utvecklas och genomföras.

Blanck (2001) beskriver i sin magisteruppsats en modell för det alkoholförebyggande arbetet som riktar sig till ungdomar i en kommun. Hans slutsatser är att ett framgångsrikt alkoholförebyggande projekt bör använda social mobilisering som metod, präglas av empowerment och delaktighet samt arbeta på många arenor. Den sociala mobiliseringen måste enligt Blanck utgå från det som ungdomarna och föräldrarna ser som problem. Detta kan tydliggöras genom en kartläggning, dels av problemet och behovet dels över vilka metoder som fungerar. Att detta måste få ta tid är en grundförutsättning och likaså att hålla sig ajour om vilken kunskap nyckelpersonerna behöver för att kunna utföra ett framgångsrikt arbete

Knooslor(1991) tar i sin modell upp följande komponenter vilka han menar är det som krävs för en lyckad förändring: Mål, kompetens, motivation, resurser och åtgärdsplan. Saknas målet, leder det till förvirring. Saknas det kompetens leder det till ångest. Saknas det motivation leder det till motstånd. Saknas det resurser leder det till frustration. Saknas det åtgärdsplan blir det ett evigt ekorrhjul. Detta tydliggörs i nedanstående tabellöversikt.

Mål	Kompetens	Motivation	Resurser	Åtgärdsplan	➤ FÖRÄNDRING
SAKNAS	Kompetens	Motivation	Resurser	Åtgärdsplan	➤ FÖRVIRRING
Mål	SAKNAS	Motivation	Resurser	Åtgärdsplan	➤ ÅNGEST
Mål	Kompetens	SAKNAS	Resurser	Åtgärdsplan	➤ MOTSTÅND
Mål	Kompetens	Motivation	SAKNAS	Åtgärdsplan	➤ FRUSTATION
Mål	Kompetens	Motivation	Resurser	SAKNAS	➤ EKORRHJUL

Tabell: Krav för att lyckas med förändringar: Idé: Knooslor 1991.

För ett effektivt förändringsarbete kan med fördel en styrmodell användas. Ett exempel på detta är Smartakriterierna, där kriterierna är att målen skall vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidsatta samt ansvarsfördelade d.v.s SMARTA. Kriterierna måste vara tydliga för alla. Dessa måste ha implementeras väl och hållas levande för att allas engagemang, delaktighet och motivation skall

finnas som en bas. Detta är nödvändigt för ett fungerande arbete och för att motverka förvirring i organisationen. * *Bokstäverna i SMARTA står för första bokstaven i ovanstående krav/kriterier. (d.v.s S=Specifika, M=Mätbara, A=Accepterade, R=Realistiska, T=Tidsatta samt A=Ansvarsfördelade (T. Carlssons föreläsning 060922).*

Kartläggning menar Wahl (2001) är ett sätt att synliggöra företeelser samt för att ge oss kunskap, som är värdefull för förändringsarbetet. Traditionell verksamhetsstyrning handlar enligt Lindvall (2001) om att med informationens hjälp uppmärksamma var det finns problem som måste åtgärdas. Att synliggöra problemen och / eller behovet är alltså viktigt vilket kan ske med hjälp av kartläggningar och probleminventeringar. Detta kan exempelvis synliggöras i följande modeller:

Tabell 1: Översikt probleminvertering/ problemformulering 1

Problem område	Grönt ljus*	Gult ljus**	Rött ljus***

Tabell 1: Idé från föreläsning av S. Lindqvist 071103.

*Definition Grönt ljus:

Inte aktuellt längre, inga problem, ingen möjlighet att påverka alternativt bra, fortsatt att arbeta så.

**Definition Gult ljus:

Varning, behöver åtgärdas, men är inte akut nu. Bör ses över, kan bli bättre bör åtgärdas men är inte överhängande.

***Definition Rött ljus:

Tvärstopp. Bör och behöver åtgärdas omedelbart. Åtgärdas snarast. Kan inte fortsätta som idag.

Ovanstående tabell klargör det gemensamma problemområdet och graden av prioritering. Denna kartläggning underlättar förändringsarbetet då problemet/behoven synliggörs och definieras gemensamt.

Petit/Olsson (1992) modell, enligt nedan, klargör det aktuella och önskade tillståndet där det finns ett problem som behöver lösas. Därefter tydliggörs vilka hinder och resurser som finns för att lösa problemet. Denna kartläggning / probleminventering underlättar liksom i tabell 1, förändringsarbetet då tillståndet, behovet alternativt problemet synliggörs och definieras gemensamt.

Aktuellt tillstånd	Hinder och resurser	Önskat tillstånd

Tabell 4. Översikt Probleminvertering/ problemformulering. (B. Petit H. Olsson 1992)

Lenneér-Axelsson (1996) tar även upp betydelsen av att ha en policy. Denna fungerar som ett styrmedel, som ett alternativ till att styra utan chef, där policyn utgör ramar inom vilka beslut fattas och uppgifter utförs. Den styr tänkandet så detta ligger i linje med målet och ett visst arbetssätt. För att en policy skall vara levande krävs:

- att normerna sätts realistiskt så att norm avvikelser inte byggs in.
- att efterlevnaden belönas och avvikelser bestraffas. Utan ett sanktionssystem är normer kraftlösa
- att organisationens formella normsändare lever som de lär. (a.a)

En policy skall enligt en handbok i drog förebyggande arbete (Svenska kommunförbundet 2001), vara tydlig, konkret, ge verktyg, underlätta och förenkla arbete samt tjäna som en uppslagsbok när något är tveksamt eller oklart. Då alla står bakom ett dokument och är bärare av tankarna och idéerna får de större dignitet och blir ett kraftfullare verktyg i arbetet. Det blir inte bara den enskilda medarbetaren åsikt utan hela organisationens, vilket blir en pedagogisk effekt och ett kraftfullare verktyg i förändringsarbetet.

Nutbeam (1999) beskriver en kommunikationsteknik som han kallar Social marketing, vilken utvecklades som en teknik för att påverka normer och hälsobeteenden på 1970-talet. Tekniken trycker på vikten av att i all social marknadsföring framhålla behållningen för individen och samhället. Motsatsen till detta är den kommersiella marknadsföringen som vill skapa vinster för marknadsföraren. Att som marknadsförare visa kostnader och vinster för individen för att få en förändring ("försäljning") till stånd ligger i linje med den kommersiella marknadsföraren.

Företaget Telia har ett specifikt förändringsprogram, med 4 faser för att skapa process, delaktighet och samarbete ända ner på den konkreta nivån. Dessa är enligt Rentzhog (1998)

1. Värderingar, affärs ide och visions fas. Fokuserar på att skapa samstämmighet kring vilken riktning de skall sträva mot. Alla medarbetarna var med i arbetsgrupper vilket ledde till att frågorna inte sågs som något bara för ledningen.
2. Team bildades för att utforma de förändringar som var nödvändiga för att nå visionen.
3. Genomförande. Innefattar utveckling och implementering av den nya strukturen. Medarbetarna fick söka arbetena i den nya organisationen. Detta var fördelaktigt då motståndet mot förändring minskade då det inte hotade den befintliga arbetsrollen
4. Leda verksamheten i enlighet med värderingar och visionen. Detta skall vara en ständigt pågående ledningsaktivitet för att utveckla organisationen mot visionerna (Rentzhog 1998).

3 METOD

3.1 Val av metod och målgrupp

Föreliggande uppsats bygger på litteraturstudier samt en kvantitativ undersökning där datainsamlingen genomförts genom en webbenkät. Ansatsen är deduktiv vilken utgår från en teoretisk referensram samt författarens förförståelse i ämnet. Denna utgångspunkt har sedan jämförts med vad målgruppen, vilka är samordnare för alkohol och drogförebyggande arbete i Sverige, anser vara relevant i frågan. Anledning till val av målgrupp var att författaren själv arbetat som samordnare och i uppsatsen ville undersöka hur andra såg på framgångsfaktorer i förändringsarbetet.

3.2 Urval och avgränsningar

Undersökningens urvalsgrupp bestod av 38 samordnare som arbetar i olika delar av landet. Målet var att ha en respondent grupp på ett fyrtiotal respondenter som ansågs var rimligt att hantera utifrån ramen för studien. Det som är känt om respondenterna är om de arbetat i projekt eller har en permanent tjänst samt hur stor del av tjänsten som är avsatt till det drogpreventiva arbetet. Avsikten har inte varit att göra en jämförande studie mellan dessa faktorer utan för att få en uppfattning om hur det ser ut och från vilken plattform respondenterna svarat utifrån.

3.3 Tillvägagångssätt och etiska överväganden

Valet av undersökningsmetod föll på en kvantitativ studie bestående av webbenkäter som distribuerades och insamlades via e-post. Enkätens frågor skapades utifrån min förförståelse och mitt syfte med uppsatsen. Det var svårt att få aktuella adresser till samordnarna. En mail lista på över 250 samordnare visade sig vara inaktuell. Många på denna lista verkade i projekt under 2006 och då antalet samordnartjänster minskat på grund av minskade nationella anslag fanns de inte längre kvar som samordnare. För att få aktuella adresser skickades en förfrågan till MOB:s kansli (=Mobilisering mot narkotika) som ligger under socialdepartementet. Trots påstötning blev det ingen respons. Kontakt togs då med några samordnare där det var känt att de hade sina tjänster kvar. Efter en tids väntande och några påstötningar kom svar från en samordnare som hade en färsk sändlista från MOB på lite över 100 samordnare. Urvalet av respondenter gjordes ur denna sändlista, genom att utskicket gjordes till de 100 första som stod på listan. Målet var att ha en respondent grupp på ett fyrtiotal respondenter som ansågs var rimligt att hantera utifrån ramen för studien. För att påskynda arbetet skickades en förfrågan om möjlighet att medverka till 100 samordnare vilket bedömdes öka oddsen att få in tillräckligt många respondenter inom rimlig tid. Efter utskicket av enkäter och förfrågan dröjde det endast någon vecka innan svaren från 38 respondenterna som blev grunden för studien kom in. Någon påminnelse, eller någon annan otillbörlig påtryckning, till dem som inte svarade gjordes inte. Efter det att hela underlaget kommit in kategoriserades respondenternas svar ordagrant ner under respektive fråga. Att inte fler svarade var troligen på grund av att förfrågan skickades ut precis innan semestertiderna samt att det inte skickades ut någon påminnelse då det inkomna antalet var tillräckligt.

Innan det första generella utskicket gjordes en provstudie på 5 samordnare vilket resulterade i några få ändringar i enkäten. Dessa respondenter ingår inte i ovanstående antal respondenter och deras resultat ingår inte i studien. I förfrågan fick deltagarna information om syftet och avsikten med uppsatsen, hur resultatet skulle användas, att deltagandet var frivilligt samt att de garanterades anonymitet. Deltagarna hade rätt att själva bestämma huruvida de vill delta eller inte samt i vilken grad de ville medverka. Detta innebar att de kunde svara på de frågor och ge de kommentarer de ville i enkäten. De fick också frågan om de vid behov kunde tänka sig att medverka i en utökad intervju, där nio samordnare svarade att de var villiga till detta. Av dessa valde jag ut fem respondenter för en utökad webb intervju, vilken också distribuerades och samlades in via e-post.

Valet av samordnare till den utökade intervjun föll på dem som hade mer än operativa metoder i sitt förändringsarbete, dvs. hade modeller och metoder mer på ett organisatoriskt plan. Av dessa svarade två på enkäten, två meddelade att de nu inte kunde medverka på grund av tidsbrist och en svarade att svar skulle skickas in senare vilket inte gjordes trots en påminnelse.

3.4 Enkätguiden

Enkäten består av nio (9) frågor samt sju (7) skalfrågor under en av de nio frågorna. Fyra (4) av frågorna är öppna och resterande som nämnts, strukturerade. Här hade respondenterna möjlighet till att ge ett öppet svar i form av kommentarer om de önskade det. Frågorna utformades utifrån de områden som författaren, utifrån förförståelsen och den teoretiska referensramen, ansåg skulle ge svar på syftet och frågeställningarna. Enkäten inleddes med en fråga kring om respondenterna arbetade i projekt eller hade en ordinarie tjänst, samt hur stor del av deras tjänst som de hade till förfogande för det drogpreventiva arbetet. Sedan följde två öppna frågor kring vad respondenterna ansåg vara framgångsfaktorer, respektive hinder i arbetet. Anledningen till detta var att inte styra in dem på de faktorer som kom i de strukturerade frågorna. De strukturerade frågorna avsåg huruvida de ansåg att faktorerna hade ingen, lite eller mycket stor betydelse för att nå framgång i arbete. Faktorerna var: organisation, ledning, tid av tjänst, samverkan, styrgrupp, mandat samt implementering. De hade i anslutning till varje fråga möjlighet att ge kommentarer, vilket de flesta valde att göra. Resultatet av de strukturerade frågorna, redovisas form och i text och antal som svarat på de olika alternativen redovisas i tabellform. Enkäten slutade med två öppna frågor där respondenterna hade möjlighet att helt fritt tillföra vad de inte ansåg framkommit i de övriga frågorna.

3.5 Kvalitetskriterier och metodkritik

För att uppnå syfte ansågs den kvantitativa undersökningsmetodiken som mest tillämpbar för att uppnå syftet med uppsatsen. Då respondenterna är spridda över landet bedömdes en webbenkät vara den lämpligaste metoden, ur tids- och avståndaspekt. Webbenkäten är också mer lätthanterlig, än telefon, pappersenkät vanlig postgång och personliga sammanträffande. Undersökningen är av mer generell natur och ingen djupintervju. Avsikt var att ge en mer övergripande bild av framgångsfaktorer i förändringsarbetet där en kvalitativ intervju inte ansågs vara befogad.

För att kunna ta oss an en problemställning måste vi enligt Bjereld m.fl. (1999) precisera vad som menas och i detta undvika så många tolkningsmöjligheter som möjligt. Då valet var att inte precisera förändringsnivån och vilken typ av förändring som åsyftats i webbenkäten har reflektion ägnats kring värdet av undersökningen. Beslutet togs att hålla fast vid den odefinierade version av förändringsbegreppet för att se hur utfallet blev, trots ovanstående reflektioner. Är det då möjligt att få ett användbart svar när det inte är klarlagt utifrån vilken nivå respondenterna svarat? Bedömningen är att detta ändå är möjligt då syfte inte är att göra en kvalitativ djupgående intervju utan att få ta del av samordnarnas generella upplevelse.

Angående validiteten, d.v.s. huruvida resultatet stämmer överens med verkligheten, bedöms detta vara fallet. Bjereld m.fl. (1999) definierar begreppet validitet med "i vilken utsträckning vi verkligen undersöker det vi avser att undersöka". Om validiteten är hög beror det på hur frågor ställs och vilka frågor som ställs. Utifrån förförståelsen, som här kan vara ett hinder, kan frågor ställs som felaktigt bedöms vara relevanta för att få fram syftet med uppsatsen. Dessa kanske inte alls stämmer överens med verkligheten. Har det missats frågor av betydelse ger det inte heller en rättvis bild av respondenternas syn på vad som av framgångsfaktorerna i arbete. Bedömningen är dock att de

inledande och avslutande öppna frågorna har gett respondenterna möjligheter till att ge sina kommentarer kring det som de ansåg hade betydelse för förändringsarbetet.

Om validiteten är beroende på VAD det är som mäts, så är rehabiliteten enligt Bjereld (1999) beroende på HUR det mäts. Enligt Kvale (1997) innebär rehabiliteten huruvida det som är tänkt att undersökas, blivit undersökt på ett tillförsiktigt sätt. Rehabiliteringen är ett mått på huruvida uppsatsens resultat kan upprepas med liknande resultat, vilket vi bara kan ge ett hypotetiskt svar på. Tiderna och förhållandet kring frågor som belyses ändras och så också för det som detta arbete belyser. Skulle undersökningen göras inom en relativt kort tidsram är dock bedömningen den att resultatet med liknande frågeställningar och undersökningsmetodik skulle bli den samma. Skulle undersökningen däremot göras i en annan tid eller under andra förhållanden är det inte möjligt att garantera att resultatet skulle bli detsamma.

Angående generaliserbarheten går det aldrig säkerhet att göra några generella slutsatser om det resultat som framkommit stämmer överens med vad andra samordnare anser i frågan. Utifrån det som redan belyst under validiteten bedöms dock att generaliserbarheten idag är hög.

När det gäller metodkritik har de olika svarsalternativen bara i någon omfattning använts i de strukturerade frågorna. Det vill säga huruvida respondenterna ansåg att de begrepp som det frågades om hade ingen, lite eller mycket stor betydelse för att nå framgång i arbete. Nu hamnar mät värdena för sig själv och dessa tas bara upp de fall där det varit anmärkningsvärt eller då majoriteten betonat något speciellt. Tanken var att undersöka vad respondenterna ansåg hade betydelse för framgångsfaktorer vilket var uppsatsens syfte. Detta kom fram men borde eventuellt ha redovisat och använts på annat sätt. Bedömningen är att studien förövrigt inte kunde göras på något annat sätt utifrån ramen för uppsatsens syfte.

4 RESULTAT

Av de 38 respondenterna har 19 personer en permanent tjänst, det vill säga en fast tillsvidare tjänst, och 19 samordnare en projektjänst med följande procent i arbetstid.

Procent tjänst*	Antal med permanent tjänst	Antal med projekt tjänst	Summa
100 %	10 st	8 st	18 st
75 %	2 st	2 st	4 st
50 %	2 st	7 st	9 st
20-30 %	1 st	1 st	2 st
Ej svar	4 st	1 st	5 st
Totalt antal	19 st	19 st	38 st

Drygt hälften av respondenterna arbetar med andra uppgifter än det drogpreventiva samordnararbetet. Det framkom att risken var stor att arbetsuppgifterna på den andra delen av tjänsten prioriterade sig själv om det inte också bestod av ett processarbete. Hälften av samordnarna hade en heltidstjänst för det drogpreventiva arbetet, vilket flera ansåg var en förutsättning för arbetet.

4.1 Betydelsen av tid

	Ingen betydelse	Viss betydelse	Stor betydelse	Inget svar
Antal	0 st	5 st	33 st	

Avsikten med att ställa denna fråga var att undersöka i vilken grad tiden för uppdraget, bedömdes ha för förändringsmöjligheterna. Här var tanken att inte precisera tidsfrågan i tid per dag, procent av tjänst, hur lång tid som var avsatt för uppdraget i år eller om tjänsten var en del av den ordinarie verksamheten. De flesta av respondenterna utgick från tid av tjänst när de svarade på frågan. Även att det var viktigt att klart avgränsa om det inte tilldelats tillräckligt med tid för uppdraget. Majoriteten av samordnarna d.v.s. 33 stycken ansåg dock att tiden som de kan avsätta för uppdraget, självklart har stor betydelse för hur förändringsprocessen utvecklas. Det var väldigt nyanserade kommentarer och flera betonade det självklara att tiden måste sättas i relation till storleken på uppdraget och kommununderlaget.

"Tidens betydelse beror på omfattningen av uppdraget men det är viktigt att tid och omfattning av uppdraget överens stämmer. Detta är också självklart beroende på storleken på kommunen"

En av respondenterna betonade den viktiga aspekten av att samarbetspartners och övriga i arbetsgruppen också måste ha tid avsatta för arbetet. En överraskande aspekt var respondenten som betonade att en förändring inte kan hålla på i evighet utan måste tidsbegränsas.

"Tiden man har för uppdraget har stor betydelse. En förändring kan inte hålla på i evigheter utan ska vara tidsbegränsad. Därför är 100 % under kortare tid bättre än upphugget arbete som drar ut på tiden."

4.2 Betydelse av ordinarie tjänst

	Ingen betydelse	Viss betydelse	Stor betydelse	Inget svar
Antal	1 st	10 st	27 st	

De respondenter som ansåg att ordinarie tjänst har stor betydelse menar att då arbetet skall vara långsiktigt är det svårt att planera insatserna om satsningen är i projektform. En permanent tjänst ger en signal om vikten av arbetet, skapar kontinuitet och underlättar det långsiktiga arbetet. Långsiktighet underlättas om en och samma person får arbeta med frågan och har en permanent tjänst. Det är svårt att bygga upp något långsiktigt när det inte är klart hur det ser ut ett år framåt. Om det enbart gäller kommunens egna pengar är både politiker och chefer mer angelägna än om det är statligt finansierats genom projektmedel. De är också mer intresserade att sätta sig in i frågan samt leda och följa upp arbetet på ett bättre sätt. Att det finns en tjänst som är permanent behövs, då det annars lätt blir ett arbete som bedrivs på grund av de enskilda personernas intresse ute i verksamheterna. Svårigheterna blir då att skapa långsiktighet i arbetet.

"Det går aldrig att lova någonting för vi vet inte om vi är kvar om ett halvår. Därför har det stor betydelse med en ordinarie tjänst. Har man en projektjänst kan man starta upp processer men inte följa upp dem, vilka då lätt blir dagsländor"

"Om man har en permanent samordnare finns det en resursperson för utvärderingar och övergripande koll. Samordnaren blir en "nagel i ögat" i arbetet med att ständigt lyfta fram frågan på dagordningen. Om det är en projektjänst, kan det lätt bli att man snabbt måste visa på insatser som ska genomföras inom projektet och att det då just bara blir inom projektet. Det har alltså stor betydelse med en permanent tjänst eftersom arbetet bör vara långsiktigt och strategiskt för att uppnå effekt av verksamheten"

Det framkom att det kan ha sina fördelar med projekt då det satsas mer på detta initialt. Var det så att projektet lades ner efter det att resurserna tagit slut sågs det dock som ett otroligt resursslöseri, om det inte användes i den ordinarie verksamheten på något sätt. De respondenter som menar att en fast tjänst har ingen eller viss betydelse menar att detta kan gå ändå om det finns en långsiktig länk i preventionsarbetet. Det bedömdes inte behövas en fast tjänst i ett projekt med definierad början och slut. Ett förändringsarbete har alltid ett slut vilket ofta leder till t.ex. nya tjänster och/eller rutiner vilket givetvis ska vara permanentade för långsiktigheten.

4.3 Organisationens betydelse

	Ingen betydelse	Viss betydelse	Stor betydelse	Inget svar
Antal	0 st	3 st	33 st	2

För ett framgångsrikt förändringsarbete behövs det enligt i stort sett alla respondenterna stöd inom kommunen hos både politiker och tjänstemän. Dessa måste ha en förankring i kommunen i någon typ av policy eller program. Det är viktigt med engagerade politiker då de sätter ramarna för arbetet och tilldelar resurser. Finns det ingen förankring eller acceptans för arbetet är det svårt att få förändring till stånd. Det har även stor betydelse för förändringsarbetet att tjänsten är högt förankrad inom den kommunala organisationen.

"Jag menar att det viktigt med ett tydligt politiskt beslut och politisk förankring, för frågornas betydelse. Likaså att det finns engagerade tjänstemän, kunskap om senaste forskning kring vad som fungerar i arbetet och möjlighet till fortlöpande utvärderingar"

"Det som är viktigt är långsiktighet, god förankring och kontakt med olika aktörer, bra organisation, styrning, riktlinjer samt positiv förväntan från uppdragsgivare. Det är också viktigt med engagerad ledning som legitimerar förändring, tid, engagerade medarbetare som genomför förändringen, politisk förankring, medvetenhet om att det finns behov av förändring och en motor som driver förändringsarbetet framåt"

Det som framkom i undersökningen var att det har stor betydelse var i organisationen samordnaren är placerad. En fördel är att vara placerad någonstans under kommunstyrelsen för att kunna arbeta övergripande och inte fastna i fack. Det finns ett stort symbolvärde att lägga en samordnartjänst under kommunledningen då det blir mer neutralt. Flera betonade hur fel det kan bli då den som driver frågan är placerad i fel enhet. En styrgrupp med bred förankring i samhället, kommunen och i organisationen bör också finnas med. Att samtliga aktörer som har en roll i förändringsarbetet får ett formellt uppdrag att arbeta med frågan är viktigt. Alla har mycket att göra och utan ett tydligt uppdrag som sedan följs upp blir det lätt att det hamnar långt ner på prioriteringslistan. En lärande organisation där förändringen finns som en naturlig del har större möjligheter att förändras. Behovet av samordning togs också upp som en viktig aspekt.

"Om det inte finns en tydlig organisation för det alkohol- och drogförebyggande arbetet, kommer det heller aldrig att kunna ske någon samordning."

Många av samordnarna hade mångfacetterade förslag, på ett framgångsrikt förändringsarbete, vilket speglas i ett av svaren nedan:

"Att ha stöd och mandat från ledning och ett tydligt uppdrag (både politiskt och från tjänstemän i organisationen), placering inom kommunen, att arbetet är brett och övergripande och har den samordnande funktionen, att definiera samordningen utifrån praktiken, att arbeta där det är möjligt och det både tvärfackligt och tvärsektoriellt, att presentera det drogpreventiva arbetet i mötes- och utbildningssammanhang, kartläggning och uppföljning av drogvaneundersökningar och pågående projekt, att haka på verksamheter och projekt i kommunen som redan pågår och som kan kategoriseras inom det drogförebyggande arbetet."

4.4 Betydelsen av en Styrgrupp

	Ingen betydelse	Viss betydelse	Stor betydelse	Inget svar
Antal	0 st	10 st	26 st	2 st

För ett framgångsrikt förändringsarbete, måste det enligt respondenterna finnas en fungerande styrgrupp, med tydligt mandat och intresse för frågorna vilka kan bana vägen och i bästa fall ge ett tydligt uppdrag och stöd i arbetet. Styrgrupp måste spänna över flera förvaltningar. Styrgruppens representanter måste också ha ett engagemang för uppgiften och ha den förankrad inom den egna förvaltningen. Styrgruppen, politiker och ledning måste ha kunskap och därför utbildas kontinuerligt för att kunna förmedla tydliga mål, visioner och beslut. Även att verka för att det görs en handlingsplan som skall följas upp.

"Ett förvaltningsövergripande arbete är ett måste. Det har stor betydelse att det utses en fungerande styrgrupp. Då man inte kan göra allt, är det viktigt att man har någon som prioriterar arbetet"

Det var dock inte odelat självklart att en styrgrupp är en framgångsfaktor i förändringsarbetet. Det berodde på om medlemmarna i styrgruppen hade kunskap och kompetens i frågan, samt kunde fatta beslut och hade mandat att styra över resurserna.

"Stor betydelse förutsatt att medlemmarna i en styrgrupp är "potenta" i den bemärkelsen, att de kan fatta beslut och styra över resurser. "

"Det beror på hur ledningen ser ut och vilket behov som finns. Det finns både för och nackdelar. Om inte styrgruppen är insatt och utbildade i frågan, kan det vara jobbigt att inte få använda de metoder som visat sig mest effektiva. Det kan också vara skönt med visst självstyre"

Några av respondenterna skilde också på om det var ett projekt eller permanent verksamhet. Det var nödvändigt att ha en styrgrupp då verksamheten var ett projekt men inte när det permanentats. Detta på grund av att det då beslutats och förankrats i organisationen vilket ledde till att de inte behövde styrgruppens mandat och stöd i samma utsträckning.

"I projekt har styrgruppen stor betydelse, men när uppdraget permanentas förs ofta beslutsprocesserna in i respektive förvaltnings- och ledningsgrupper på gott och ont. Då blir ofta referensgrupperna viktigare."

"Stor betydelse, i början av varje förändring och insats. När verksamheten är permanenta är den oftast överflödig. (beror på område naturligtvis)"

Det framkom också en synpunkt på att det kanske inte var så viktigt med en styrgrupp, om det fanns en tydlig organisation och handlingsplan för arbetet.

"Om det finns en tydlig organisation, finns det förmodligen också ett organ som ansvarar för de alkohol- och drogförebyggande frågorna. Om kommunen har ett tydligt AD politiskt program, minskar behovet av en styrgrupp, men samtidigt finns det en risk att det AD politiska programmet då inte får någon stuns"

4.5 Betydelsen av beslut och mandat av ledning och politiker

	Ingen betydelse	Viss betydelse	Stor betydelse	Inget svar
Antal	0 st	1 st	37 st	

Respondenterna menar enhetligt att stöd av ledningen har mycket stor betydelse och är ett måste för ett framgångsrikt förändringsarbete. Speciellt för beslut samt att få mandat och riktlinjer i arbetet. Det är också betydelsefullt med engagemang och intresse för arbetet, vilket hjälpte till att bana väg för samarbete med andra aktörer.

"Det viktigaste som jag erfarit är att det krävs förankring hos ledningen. Lika viktigt som det är att ha med sig politiker är det att tjänstemän på ledningsnivå är med på tåget. Den politiska acceptansen fungerar som hjälp med ingångar till att få folk att arbeta. Arbetet måste vara kunskapsinriktat med väl definierade problemområden. Att det satsas resurser och att både intern och extern marknadsföring görs är viktigt."

Det är viktigt med engagerade politiker då det är de som sätter ramarna för arbetet. Finns det ingen förankring eller acceptans för arbetet går det inte att förändra. Finns det inte några beslut eller direktiv från ledning och politiker blir det drogprenativa arbetet beroende av ett stort intresse i de olika verksamheterna och de kommer oftast inte av sig själv. För att få genomslagskraft i arbetet är det extra viktigt med beslut om att program skall införas.

”Stor betydelse att beslut om program och genomförande fattas på högsta möjliga nivå, helst på kommunfullmäktigenivå.

Det är inte alltid nödvändigt att få direkta beslut eller uppdrag från politiker och ledning bara de finns med i arbetet. Om de inte gör det är det risk att förändringen blir beroende av några få eldsjälarna vilket inte ger någon stabilitet eller långsiktighet i arbetet.

4.6 Betydelsen av Implementeringen

	Ingen betydelse	Viss betydelse	Stor betydelse	Inget svar
Antal	0 st	1 st	37 st	

Implementeringen menar alla respondenterna är bland det viktigaste i förändringsarbetet. Om förändring skall genomföras och bli långsiktigt måste förändringen implementeras. Finns inte implementeringen med så är risken uppenbar att en stor del av förändringsarbetet brister. Att politiker och tjänstemän står bakom är en förutsättning då samordnaren inte kan driva arbete ensam.

”Implementeringen har stor betydelse och det är ett svårt arbete. Det förutsätter att politiker och ledning på tjänstemannanivå verkligen visar att de står bakom det som samordnarna med flera ska göra. Det funkar inte enbart att lägga implementeringsansvaret på samordnaren.”

Implementeringsarbetet är en långsam process. Den bör gå från kartläggning/undersökningar → genomförandeplaner → policy → operativa insatser → utbildningar, (inkl. antidrogkampanjer/media, mässor) och informationsmaterial till att jobba i många arbetsgrupper och nätverk under kortare eller längre tid. Det krävs att någon stöttar implementeringsprocessen under en tid innan det går av sig självt. Om inte detta görs riskerar det att rinna ut i sanden.

”Implementeringsarbetet är A och O, har stor betydelse och är tidskrävande. De första två-tre åren gick till att lyfta frågan inom kommunen och övertyga om att detta var viktigt. Det var som att sälja en vara”

Respondenter menade att implementeringen måste ske fortlöpande. Det behövs nätverk för att säkra att de modeller som införs tillämpas. De som ska jobba främjande och förebyggande behöver också fylla på med kunskap. Ofta kan ny kunskap vara en början till en förändring och vara ett led i implementeringsarbetet. För att försäkra sig om att förändringsprocessen går framåt efter en utbildningsinsats måste förändringsarbetet följas upp.

”Det är lätt att få personer att gå på utbildningar och att få dem intresserade. Det viktiga är den process som sedan startar för att göra de metoder verksamma som kommunen väljer att arbeta vidare med. Detta är ett arbete i process som alltid måste pågå.”

En samordnare kan vara hur duktig som helst men om arbetet inte implementeras i ordinarie verksamhet utan bli ett arbete som drivs vid sidan av är det bortkastat. Det nya arbetet måste in i ordinarie verksamhet då det är där utvecklingen ska ske. Endast en av respondenterna ansåg att implementeringen enbart hade viss betydelse då det handlade om prioritering och hur mycket man ville ha gjort i kommunen. Förutsättningarna för ett framgångsrikt implementeringsarbete är att arbetet förankras i praktiken för att inte bli en pappersprodukt.

4.7 Betydelsen av samverkansgrupp alt referensgrupp

	Ingen betydelse	Viss betydelse	Stor betydelse	Inget svar
Antal	0 st	12 st	26 st	

Respondenterna menar att behovet av samverkansgrupp är beroende av gruppens uppdrag och mandat. Det betonades att det var viktigt att inte bara ha samverkansgrupper för samverkans skull. De var även viktigt att de olika arenorna hade olika samverkansgrupper och att de som fanns med i dessa berördes av frågan.

"Jag ser hellre att det finns olika referensgrupper kopplat till olika saker man arbetar med annars blir det lätt så att det hamnar folk i dessa grupper som inte berörs av någon aktuell fråga. Det brukar innebära att vederbörande inte kommer och så utarmas gruppen. T.ex. en grupp för föräldrastöd om man arbetar med det och en annan för skolmiljön etc."

"Vi har ingen referensgrupp knuten till vårt projekt men har små referensgrupper knutet till varje arena vi är inne på som restaurang, föreningsliv och skola vilket är en fördel. Samverkan måste alltid ha ett syfte och får aldrig ske för sin egen skull"

Samverkansgruppen måste ha en bred förankring inom den kommunala organisationen men även ha representanter utanför kommunen. Att samverka sågs som något måste, något som det inte gick att klara sig utan och att ensamarbete i det drogpreventiva arbetet var en omöjlighet. Det sågs också som ett forum för att sprida information och kunskap samt att sätta det drogpreventiva arbetet på agendan.

"Samverkansgrupper har stor betydelse. Idag är det nästan helt omöjligt, att utföra någon insats utan samverkan med andra. Möjligtvis om förändringen endast har bäring på den egna organisationens rutiner. Referensgruppen är ett bra stöd och sätt att sprida information men inte alls lika viktig som samverkansgrupperna"

Då det förebyggande arbete påverkar alla delar av samhället är samverkansgrupper av stor betydelse för att få med alla. Samverkansgrupper sågs också som en möjlighet att få en bred förankring för att arbeta med frågorna samt för att få en dialog kring behov och legitimitet. Samtidigt måste det vara rätt personer som finns i referens- och samverkansgruppen och funktionen måste vara välkänd.

"Det måste finnas en grupp att samarbeta med och för att bolla idéer det får inte bli ett ensamarbete. Det behövs en samverkan och en bred förankring för att kunna arbeta med frågorna. Här är en referensgrupp viktig i sammanhanget."

Att de som samverkar kring det drogpreventiva arbetet förstår att det förebyggande arbetet är en viktig och långsiktig fråga, menar respondenterna har stor betydelse. Här är tydligt syfte, mål och vision ett måste för att få gemensamt fokus i arbetet och i samverkan. Att samverka med alla som har verksamhet i kommunen, även de som inte är kommunala verksamheter, är mycket viktigt. Det är viktigt att det finns eller byggs upp ett samarbete mellan dem som arbetar med ungdomar (t.ex. skola, socialtjänst, polis, kyrkan) och att det finns någon som drar i frågan och samordnar. För att tydliggöra samverkan måste det finnas en plan och en tydlig arbetsfördelning.

"I samverkan har det betydelse att det finns en bra struktur, tydliga mål och en plan för vad som ska göras i syfte att nå målen. Lägg till en tydlig ansvarsfördelning också!. Om en samverkansgrupp

skall ha betydelse krävs det stöd från kommunala politiker och chefer, att våra närmaste kollegor vill samarbeta och prioritering från nationella politiker.”

Att arbeta för en bred förankring (organisationer, partier, nämnder, verksamheter m.fl.) för att hitta drivande nyckelpersoner och samverkanspartners ökar oddsen för en bestående och hållbar utveckling. I samverkan är det viktigt att de som ska arbeta med frågan har nödvändig kunskap och kompetens samt möjlighet till fortsatt kompetensutvecklingen. Även att det finns tillräckligt med tid och pengar avsatt till projekt, utbildning och genomförandet. Att det finns en plan för hur erfarenheten tas tillvara på längre sikt får inte heller glömmas bort. I arbetet måste det vara tillåtet att diskutera och ha högt i tak. Det måste även finnas en tillåtande attityd gentemot varandra även om inte allt går som man hoppats på. Att istället ha inställningen att man lär sig av sina misstag, sågs som en framgångs faktor.

4.8 Framgångsfaktorer hos samordnaren

I enkäten ställdes ingen specifik fråga om vad respondenterna ansåg var viktiga egenskaper hos själva samordnaren men det var något som respondenterna själva tog upp som en viktig framgångsfaktor. Respondenterna ansåg att samordnaren behöver ha personliga resurser i form av intresse, gott gehör, mandat, tid för planerade insatser och samverkanspartners. För en hållbar utveckling bör samordnaren bygga arbetet på lokala förutsättningar och ha en långsiktighet i arbetet. En tro på metoden och modellen ökar trovärdigheten samt marknadsföringen av arbetet. Det är som att vara en slipad försäljare där uthållighet, tålmod, engagemang, kunskap och bra kontakter i organisationen hjälper till att göra arbetet framgångsrikt. Risker då det här saknas är att samordnaren tappar drivkraften i arbetet.

”Att förändra ett beteende eller en attityd tar lång tid. Om man hoppas på snabba resultat kan man tappa gnistan när inget händer eller det blir bakslag.”

När det gäller kunskap måste det finnas sådana om verksam prevention, förändringsarbete, förändringsprocesser, om tekniker i motivationsarbete och om vikten att använda forskningsbaserade metoder så långt det är möjligt. Här är grunden bra forskning som kan ta fram evidensbaserade metoder. För ett framgångsrikt förändringsarbete behöver samordnaren resurser i form av tid, ekonomi och möjlighet att förmedla kunskap till alla som behöver motiveras, engageras och involveras. Att utvärdera det man gör är enligt majoriteten av respondenterna utgångspunkten för att kunna följa upp om mål och insatser har haft avsatt effekt i förändringsarbetet.

”Det som är viktigt är att tro på metoden och modellen, uthållighet samt sist men inte minst starta en utvärdering redan från start.”

4.9 Faktorer som är/har varit ett hinder i det egna förändringsarbetet.

Det drogpreventiva arbetet spänner över ett stort område vilket det enligt respondenterna gör det svårt att greppa och sätta sin in i. Det otydliga uppdraget och många externa motkrafter försvårar arbetet vilket blir ett stort hinder. Omorganisation och maktskifte i kommunen tar tid och energi från ledande tjänstemän.

”Det är svårt att få till en bra struktur inom kommunen. Andra hinder är maktskifte i kommunen och att politiker har för lite kunskap för det hur förebyggande arbete ska bedrivas”

Kortsiktiga perspektiv som t.ex. ettårsbudget, gör det enligt respondenterna svårt att satsa långsiktigt. Osäkerheten om samordnartjänsten ska permanentas eller inte gör att arbetet kan tappa styrfart och förhindra den långsiktiga strategin. När det gäller samverkan kan det vara svårt att få ett

tydligt mandat. Inom t.ex. skolan hindrar det bristande mandatet ett deltagande och genomförandet av utbildningar och program vilka är katalysatorer i förändringsarbetet. Hinder är också att skolan och den sociala sektorn har en sådan belastning att det kan bli svårt att komma in. Inom skolans verksamhet har man extra svårt för extern styrning och de har även en fixering vid betyg som blir ett stort hinder. Det tar lång tid att få med folk på tåget vilket kräver att man måste ha tålamod. Brist på engagemang, tid och kunskap hos en del samverkanspartner gör att förändringsarbetet inte går lika fort. Enligt respondenterna är även den allmänna uppfattningen i samhället, alkohol och drogliberaliseringen och bristande ekonomisk satsning ett stort hinder. Otydligt uppdrag och brist på styrning via mål och policys ger dåligt fokus på det drogpreventiva arbetet och vad som behöver göras. Roll- och ansvarsfördelning samt besparingar är ytterligare faktorer. När det inte finns politisk acceptans saknas ofta mandatet och styrningen. Det blir då svårare att få ingångar till att få folk att arbeta och att få enade definierade problemområden att arbeta med. Fördelningen av resurser hänger också ihop med att politikerna är med och har samma mål som tjänstemän och övriga samarbetspartners. Ointresse, bristande engagemang och rädsla ger motstånd och bromsklossar i förändringsarbetet vilket helt kan förhindra arbetet om dessa krafter är för starka.

"Ointresse hos chefer och inga mål i enlighet med uppdraget inom olika förvaltningar är det största hindret. Många tycker det är jobbigt med nya rön och att rätta sig efter vad vetenskapen och evidensen kommer fram till. Motstånd och rädsla hos mottagarna, "vi gör som vi alltid har gjort", är även det ett stort hinder. Efter flera år på detta arbete har de flesta hinder försvagats eller försvunnit då man lärt sig att gå runt dem. Ett hinder som dock alltid återkommer är folks rädsla och oförmåga att samarbeta"

Byte av politiker stoppar enligt flera av respondenterna upp arbetet och likaså att de drogpreventiva frågorna, inte prioriteras på dagordningen. Ointresse från förvaltningschefer och kommunledning samt då personer i ledande positioner, inte vågar ta ställning eller ta obekväma beslut hindrar också. Verksamhetens olika måsten och svårigheten med att få loss personer som får möjlighet att arbeta med dessa frågor styr vad som prioriteras i vardagen. Stuprörsmentaliteten är ett hinder som bidrar till en konserverande struktur. Den egna enhetens mål och visioner styr vilket gör att de olika enheterna har svårt att gå över de egna gränserna. Kombinerat detta med kortsiktiga beslut, personalbyten, omorganisation, politiska ointressen och avsaknad av övergripande policy så blir förändringsarbetet omöjligt. Då finns det ingen bra grund utan arbetet måste enbart byggas på enskilda personers engagemang vilket ytterligare försvårar förändringsarbetet. Projekt med ett kortsiktigt tänkande förhindrar långsiktighet i arbetet. Det finns också individer som inte är öppna för samarbete utan vill lyfta fram sig själv eller sitt eget område vilket förhindrar samarbete och ett framåtskridande. Att få med alla aktörer är en svårighet. Här är det en konst att lägga lagom mycket energi på att få med sig samarbetspartners och andra aktörer. En av samordnarna såg det som ett speciellt stort hinder att för mycket tid lagts på att få med sig motståndarna. Ett annat hinder är att se långsiktigheten vid projektform. Bristande mandat och förtroende med närmaste chefer ger dålig start och svårigheter att få arbetet förankrat. En annan svårighet är osäkerhet från uppdragsgivare vad man vill med tjänsten och det drogpreventiva arbetet.

"Jag har ingen riktigt klar och tydlig arbetsbeskrivning samt inga konkreta förväntningar på vad jag ska prestera som samordnare. Det gör att man ibland funderar på om man gör rätt eller fel saker. Brist på engagemang från högre chefer är ett hinder. Ett annat hinder är att det förebyggande arbetet inte är så strukturerat som det borde vara"

Det är svårt med glappet mellan kunskap och beteende. Människor kan veta hur man borde göra men har svårt att ändra sitt beteende. Detta medför en osäkerhet hos samordnarna och de som skall driva frågorna. Bristen på forskning är också ett problem. Det kan på grund av detta vara svårt att hitta bra empiriskt verk samma metoder vilket gör att oprövade metoder ibland får testas. Detta gör

att det kan bli fel och att det blir mer pedagogiskt svårt att sprida och iscensätta sådant som man inte vet har gett bra resultat.

4.10 Modell, metod eller strategier som samordnarna sett gynnat förändringsarbetet

	Använt specifik modell/metod	Har ej använt specifik modell/metod	Inget svar
Antal	21 st	17 st	0 st

Majoriteten av respondenterna uppgav att de inte har någon specifik modell eller metod på den övergripande nivå utan mer ett arbetssätt som de såg gynnade förändringsarbetet. Majoriteten av respondenterna hade dock metoder och program på den operativa nivån. Dessa var främst livskunskapsprogram och olika föräldrautbildningar.

"Jag har ingen metod förutom att vara enträget, påläst, pedagogiskt och ge människor tid att förändra sig. Som ny gör man ofta misstaget att tro att alla är lika engagerade som en själv eller att de har lika mycket kunskap. Detta tar tid och det är min uppgift att se till att alla har den information och verktyg de behöver. Det betyder att jag ansvarar för att allt materiel, alla argument och förslag på tillvägagångssätt är helt klara. För att driva genom en förändring, måste man också vara tuff och känna av när tiden är rätt för att agera."

"Nej, någon speciell metod eller modell kan jag inte säga att jag har använt mig av just när det gäller förändringsarbete, snarare en kombination av olika insatser av olika slag. Jaga folk, bjuda in sig själv på nämnd- och ledningsgruppsmöten, bilda nätverk (referensgrupper) och informera är några exempel på detta. Allt detta i syfte att försöka sälja in det man sysslar med och försöka väcka andras intresse."

"Metod kan jag inte kalla den men det handlar om att hela tiden vara på, man får aldrig ge sig! För övrigt används fler och fler metoder inom kommunen, som man vet är evidensbaserade. Jag har dock dragit mig ifrån från att ingå i dem. Min uppgift är att sälja "produkten" och ordna utbildningar"

Det som gynnar förändringsarbetet och ses som framgångsfaktorer, var mycket ett förhållningssätt och en arbetsstrategi, inte så mycket konkreta metoder och modeller. Ett sätt att beskriva detta är:

"Det handlar om långsiktigt strävsamt arbete med så vettiga metoder som möjligt, med djup medvetenhet om förändringens betydelse och att visa på vinster för alla inblandade".

Evidensbaserade metoder, kartläggning, analys, mål, tydlig ansvarsfördelning, genomförande strategier och uppföljningsarbete ansågs också vara viktiga delar.

"När evidensbaserade metoder finns så prioritera dessa. Slå in öppna dörrar, använd dörrar som står på glänt och avvakta med de stängda och låsta dörrarna. När det gäller arbetet med dörrarna som står på glänt menas att vända sig till nyckelpersoner och intresserade verksamheter, där förändring är möjlig"

En strategi i arbetet är att arbeta mycket med förankring och delaktigheten i utformningen av kommunens framtida alkohol- och drogpreventiva arbete.

"En strategi som jag använt i arbetet är att arbeta mycket med förankring och delaktigheten i utformningen av kommunens framtida alkohol- och drogpreventiva arbete. Allt arbete har

genomsyrats av tre frågor: Vad vill vi göra? Vad är effektivt att göra? Vad kan vi göra? Min upplevelse är att detta har påverkat beslutsfattare och tjänste män att mer djupgående analysera och fundera över hur vi ska utforma arbetet. Man har förstått vikten av att det inte enkelt går att formulera mål utan man måste göra det i medvetenhet om frågorna ovan. Om det går att benämna som en särskild modell, strategi eller metod vet jag inte utan det handlar nog om angreppssätt.

En metod som vi tittat närmare på ska kopplas till det kommande alkohol- och drogpolitiska programmet är en metod som kallas programteorimetoden. Den liknar logical framework approach*, Ofta pratar kommunerna om att "JO men ANT enkäten visar att situationen bland unga förbättrats alltså gör vi ett bra arbete. I själva verket har man inte genomfört utvärdering av varje enskild insats vilket innebär att man inte kan ha en susning om vilken effekt vårt arbete har och om det är det som bidragit till en förändring. Genom att skapa en programteori för en insats eller ett program kan man välja ut delar att utvärdera som säger något mer om kopplingen mellan insatserna och förändringen av situationen"

Att samverka med andra såg några som den mest verksamma metoden.

"Samverkansgrupper samt stöd i form av handledning och erfarenhetsutbyte, ger en styrka och erfarenhet i förändringsarbetet. Undvik projektsatsningar, utan bygg upp satsningar i flera steg. Satsa även på metoder som forskarna anser har effekt och undvik att lägga för mycket tid på "motståndarna. Jag har satsat på att få med dem som är intresserade först, oddsen för att de som är ointresserade ska haka på senare ökar då när de ser hur bra det fungerar".

Direkta namngivna modeller och metoder som varit till hjälp i förändringsarbetet

De som angav modeller och metoder i arbetet gjorde det främst utifrån en mer operativ nivå dvs. modeller och metoder som de använde direkt i arbetet. De hade inga modeller eller metoder för förändringsarbetet på ett mer övergripande plan. Dessa modeller och metoder var enligt följande:

- Föräldrarstärkande åtgärder inom ramen för ordinarie föräldramöten på högstadiet som ÖPP= Örebro preventionsmodell, stegvis, Active parenting.
- Skolarbete: Classrooms management = ledarskap i klassrummet, handlingsplaner och i övrigt de kunskapsbaserade material som finns beskrivet hos Folkhälsoinstitutet, CAN (= Centralförbundet för alkohol- och narkotikaupplysning), MOB, alkohol kommittén mm.
- Förändringsarbete: Cirkeln för implementering av förändringar m.fl. förändrings-modeller som finns beskrivet i Göteborgs stads kvalitetsarbete.
- Processororienterat arbetssätt.
- Alkohol och trafik: Ansvarsfull alkoholserving, SMADIT eller Skellefteåmodellen (= en trafik-nykterhetsmodell)
- "Open space seminarier" för att få deltagarna på konferenser att själva bli delaktiga, uppsökande arbete för att kartlägga behov och fånga upp frågor på ett tidigt stadium.
- Nätverksarbete.
- Föreningsarbete: Drogfri förening som är en utbildning för föreningslivet om hur de kan arbeta drogförebyggande. De skriver bl.a. policys och utbildningen är upplagd på 3 timmar vid 3 tillfällen på kvällstid
- Programteorimetoden. Den liknar logical framework approach*, Genom att skapa en programteori för en insats eller ett program, kan man välja ut delar att utvärdera, som säger något mer om kopplingen mellan insatserna och förändringen av situationer

"När det gäller skolorna var det bara för något år sedan vanligt att ANT frågorna togs upp på en temadag, och inte så mycket mera. Idag vävs det in i livskunskapen där SET d.v.s. social och emotionell träning, används på en del skolor och livskunskap utifrån ett tonårsperspektiv på andra.

De arbetar också med kontraktmetoden, där ca 2100 barn/ungdomar i åldrarna 11-16 år skrivit på en överenskommelse, ett år i taget, om att avstå från alla former av droger samt skadegörelse och snatteri. På föräldrastödsidan är ÖPP dvs. Örebro preventionsmodellens föräldrar program, på inmarsch. De har även två ungdomscoacher anställda och de arbetar i nära samarbete med skolan där föräldrakomet programmet används.”

**Logical framework approach (s.k. LFA=) är en målstyrd projektplaneringsmetod som i korthet är ett instrument för målstyrd planering, analys, bedömning, uppföljning och utvärdering av projekt. Den är ett hjälpmedel för logisk analys och strukturerat tänkande vid projektplanering. Ett ramverk, ett frågebatteri, som om det används enhetligt ger en struktur och är en hjälp i dialogen mellan olika intressenter i ett projekt. Ett planeringsinstrument som ramar in de olika elementen i en förändringsprocess (problem, mål, intressenter, plan för genomförande etc.) Ett instrument för att skapa deltagande/ansvar/ägarskap samt ett format för att beskriva och sammanfatta projekt. (websida Sida-styrelsen för internationellt utvecklingsarbete. <http://www.sida.se/om>)*

4.11 Övriga synpunkter/kommentarer kring förändring, implementeringsarbetet

Respondenter betonade här att samordnararbetet är ett spännande och roligt arbete som tar och kräver tid. För att förändringsarbetet ska bli främjande och effektivt krävs ett arbete på alla nivåer, med flera målgrupper och på flera olika fronter/arenor. När det gäller alkohol och narkotika krävs arbete med såväl tillgänglighet som efterfrågan. Man måste bygga organisationen samtidigt som man implementerar olika metoder. Vikten av att själv vara pålästa och inte utgå från att alla har samma kunskap och engagemang som en själv är också något vi bör ha med oss. Det är oerhört viktigt att jobba medvetet med koppling mellan teori, forskning och praktik samt att skaffa sig en kultur och lokalkompetens för att hitta rätt i arbetet.

Det krävs lång erfarenhet av hälsoarbete samt ett förtroendekapital bland politiker och tjänstemän, där de vet att det som sägs är välgrundat, genomtänkt och realiserbart. Främst handlar arbetet om att påverka attityder, viljan och motivationen till förändring. Det alkohol och drogförebyggande arbetet måste förankras och bedrivs tvärsektorielt i kommunen. Även utbildning av politiker initialt borde vara en framgångsfaktor samt att arbetet förankras hos dem. Att tro på metoden, ha mandat och uthållighet samt starta utvärdering redan från start var annat som framfördes här, i denna sista möjlighet att få framlägga sina synpunkter i ämnet.

”Det viktigaste som jag erfarit är att det krävs förankring hos ledningen, tro på metoden och modellen, mandat och uthållighet samt sist men inte minst starta en utvärdering redan från start, inte för sent.”

Respondenterna menade att det inte var helt enkelt att arbete som samordnare och själva arbetsformen var något märklig.

”Arbetet kan vara väldigt motigt emellanåt. Samordnarrollen är rent organisatoriskt en märklig tjänst tycker jag. Min uppfattning är att man förväntas samordna, leda och inspirera andra att arbeta förebyggande/främjande men eftersom man inte på något vis har en formell ledande befattning har man inga rättigheter att ställa krav på att folk skall engagera sig. Man får ofta med sig andra som är intresserade men vill folk inte alls kommer man inte vidare. Jag har ingen riktigt klar och tydlig arbetsbeskrivning eller inga konkreta förväntningar på vad man ska prestera som samordnare. Det gör att man ibland funderar på om man gör rätt eller fel saker.”

Många samordnare uttryckte trots allt att de uppskattade sitt arbete och såg det som meningsfullt och givande.

"Jag har ett mycket intressant och givande arbete, men det är samtidigt mycket svårt att uppnå resultat. Man får lägga ribban lågt för vad det är man vill uppnå. Det tar dock tid! Jag har varit igång nu i fem år och det finns massor kvar att göra!"

4.12 Resultatet av fördjupningsenkäterna

I enkäten gjordes en förfrågan om intresse för att delta i en fördjupningsenkät. Nio svarade att de var det och av dem valde jag ut att skicka fördjupningsfrågor till fem av dem som hade metoder och modeller på en mer organisatorisk nivå. Av dessa fem svarade två på enkäten. Här ställdes frågor om hur de definierade förändring, betydelsen av samordnarens egenskaper samt kring den metod eller modell som de använde i arbetet.

Förändring i det drog förebyggande arbetet definieras av respondent 1 enligt följande:

"Förändring är i första hand att bromsa upp den utveckling som idag pågår inom alkohol- och drogområdet och i nästa steg att det ska bli synligt i samhället genom t.ex. drogvaneundersökning. För att detta skall bli möjligt måste ämnet hela tiden hållas aktuellt".

Respondent 2 definierade förändring enbart som utveckling i någon form. Bägge respondenterna menade att samordnarnas personliga egenskaper hade betydelse för att kunna genomföra förändringsarbetet. Respondent 1, ansåg att samordnarens personliga erfarenhet av liknande arbete och engagemang var viktigt. Fanns inte det så kunde man lika gärna lägga ner arbetet med en gång. Respondent 2, menade att eftersom förändring innebar utveckling och utveckling förutsätter ett nytänkande måste självklart samordnare vara en person som också präglas av nytänkande.

Respondent 1, använde ingen direkt metod på den organisatoriska nivån. Hon menade att det handlar om att hela tiden vara på, att aldrig ge sig. I kommunen används fler och fler metoder på den operativa nivån som är evidensbaserade, dessa hade dock respondent 1 dragit sig ifrån från att ingå i. Anledningen till det var att hon ansåg att hennes uppgift är att sälja "produkten" och ordna utbildningar. Respondent 1 ser som sin uppgift att främst vara en "så man och försäljare". Vidare arbetar de i nära samverkan med polis, krögare och brottsförebyggande rådet i något som kallas "Trygg i stan".

Respondent 2, har en strategi eller metod som går ut på att arbeta mycket med förankring och delaktigheten, i utformningen av kommunens framtida alkohol- och drogpreventiva arbete. Allt arbete har genomsyrats av tre frågor: Vad vill vi göra?, Vad är effektivt att göra?, Vad kan vi göra?, Upplevelse är att detta har påverkat beslutsfattare och tjänstemän, att mer djupgående analysera och fundera över hur de ska utforma arbetet. De har förstått vikten av att formulera mål och att man måste göra det i medvetenhet om frågorna ovan. Respondenten vill mer kalla detta ett angreppssätt, än en särskild modell, strategi eller metod. En metod som ska kopplas till det kommande alkohol- och drogpolitiska programmet är en metod som kallas programteorimetoden, vilken liknar logical framework approachmetoden. Genom att skapa en programteori för en insats eller ett program, kan man välja ut delar att utvärdera, som säger något mer om kopplingen mellan insatserna och förändringen av situationen. Framgångsfaktorerna i ovanstående metod, är att man uppmärksammas på frågorna vad som är rimligt att förvänta sig och varför. Hon beskriver också en del av arbetet enligt följande:

"Redan första året, 2006, sjönk andelen nöjesrelaterade misshandelsfall med 23 %. Där ingår förutom nära samverkan mellan parterna, utbildning i ansvarsfull alkoholhantering, konflikthantering samt ökad polisiär närvaro i nöjeslivet."

Framgångsfaktorerna i respondent 1:s metod är det stora intresset bland politiker och tjänstemän. Kommunens drogpolitiska program från 2002 revideras för fullt och fem förvaltningar finns med i det arbetet. Vidare har man permanentat tjänsten som drogförebyggande samordnare och två ungdoms-coacher samt planerar för utveckling framåt.

När det gäller uppföljning av programmet tror respondent 2 att framgångs -faktorerna ligger i att man tittar på varför arbetet är/var framgångsrikt, respektive mindre framgångsrikt. Även att man på verksamhetsnivå själv får styra uppföljningarna och utvärderingarna av de egna insatserna. Då framkommer en helhetsbild av kopplingarna till insatsernas verkan och hur systemet fungerar i kommunen.

Respondent 1 har sedan starten av arbetet sett ett ökat engagemang såväl inom kommunen som bland befolkningen men det har tagit fem år. Tyvärr finns inget annat än ovanstående att peka på ännu då det största motståndet är tillgängligheten på alkohol och droger. Respondent 2, menar att frågorna kring alkohol och droger har diskuterats mer samt att förståelsen för komplexiteten och behovet av en strukturerad organisation har ökat. Det som måste till är dock att man fattar ett formellt beslut om att införa programmen för att förändringen skall bli bestående.

5 SAMMANFATTNING OCH ANALYS

5.1 Framgångsfaktorer

5.1.1 Betydelsen av tid

Häregård (2003) såg att tidsaspekten hade stor betydelse för en hög aktivitetsnivå men inte var liktydigt med möjligheterna för att kunna förändra. Tidsaspekten ansågs även av majoriteten av samordnarna ha stor betydelse för en gynnsam förändringsprocess. Blancks (2001) såg att det var en förutsättning att projekten fått tid på sig för att utvecklas och genomföras vilket var gemensamma framgångsfaktorer för de lyckade projekten. Respondenter menade att då samordnartjänsterna var en del av den ordinarie verksamheten gav det med automatik en långsiktighet som gynnade förändringsarbetet till ett mer bestående resultat. Respondenterna betonade att samarbetspartners och övriga i arbetsgruppen också måste ha tid avsatta för arbetet, vilket enligt respondenterna var allt ifrån en självklarhet. En respondent betonade att förändringsarbetet måste tidsbegränsas för att gynna ett framgångsrikt arbete.

5.1.2 Betydelsen av implementering

För att implementerings- och förändringsarbetet ska bli främjande och effektivt krävs enligt respondenterna ett arbete på alla nivåer, med flera målgrupper och på flera arenor. Skall en förändring genomföras och bli långsiktigt måste förändringen implementeras. Implementeringen sågs av respondenterna som det viktigaste i förändringsarbetet vilket även Rentzhog (1998) med flera menade. Alexandersson (1998) och Rentzhog (1998) betonade vikten av att i hela processen hålla människor välinformerade, behandla människor med respekt och ha en god planering, där delaktighet och samverkan fanns med. Att politiker och tjänstemän står bakom, menar respondenterna är en förutsättning då samordnaren inte kan driva detta arbete ensam. Ofta kan ny kunskap genom t.ex. utbildningar vara en början till en förändring och vara ett led i implementeringsarbetet. Utbildningar och ny kunskap måste dock följas upp om förändringsprocessen skall gå framåt. Det som både respondenterna såg som viktiga aspekter i implementerings- och förändringsarbetet var det som inbegrips i Antonovskys (1987) KASAM. Det vill säga en känsla av sammanhang, där begriplighet, hanterbarhet samt meningsfullhet är viktiga aspekter i implementerings- och förändringsarbetet.

Nutbeam (1999) betonar vikten av lokal medverkan och ägarskap av frågorna, samt att arbetet är processinriktat. Meredith Minkler (Medin 2000) betonar vikten av delaktighet i hela processen för framgång och en bestående förändring samt för att vidmakthålla nya vanor. Wolvén (2002) menar att detta kräver att människor som deltagit i planeringen också har inflytande över vad som senare skall hända för en god implementering och bestående förändring. Senge (2004) tar upp vikten av att tänka långsiktigt på förändringsprocesser för att påverka helheten snarare än kortsiktigt för att påverka enskilda händelser för att få mer bestående organisationsförändringar. Andreasson (2000) betonar slutligen att det drogpreventiva arbetet på grupp- och individnivå kräver en medveten strategi och en hållbar struktur, för att implementeras i organisationerna och för ett hållbart drogpreventivt förändringsarbete

5.1.3 Organisationens och ledningens betydelse

För ett framgångsrikt förändringsarbete behövs det enligt respondenterna stöd inom kommunen. Detta ligger i linje med vad Wallin (2002) framhåller i sin undersökning att såväl politiker som tjänstemän bör vara engagerade i arbetet. Detta på grund av att de sätter ramarna för arbetet och tilldelar resurser vilket är en förutsättning. Respondenterna menade att samtliga inblandade måste ha ett tydligt mandat, en tydlig roll och ett formellt uppdrag för att arbeta med frågan. Detta styrks även av vad Thylefors (1991) Wahl (2001) och Senge (2004) menar är väsentligt för förändringsarbetet. Det måste även enligt bl.a. Wahl (2001) finnas en styrande hand och få bli resultatet av strömningar ute i organisationerna för ett bärande arbete. Respondenterna vidhöll även att det var nödvändigt att de politiker och ledare som fanns med banade vägen och i bästa fall gav ett tydligt uppdrag och stöd i arbetet. Förutsättningarna var dock

att dessa hade kunskap och intresse för frågorna annars kunde de bli ett hinder. Styrgrupp eller ledningsgruppen måste spänna över flera förvaltningar. Styrgruppens representant måste även ha ett engagemang för uppgiften och ha den förankrad inom den egna förvaltningen. Politikerna och ledningen bör utbildas kontinuerligt för att kunna förmedla tydliga mål, visioner och beslut. Några av respondenterna skilde också på om det var ett projekt eller permanent verksamhet. Där menade de att då verksamheten var ett projekt kunde en styrgrupp oftast vara en nödvändighet, men inte om det permanentats och arbetet förankrats och beslutats i organisationen. Styrgruppens mandat och stöd, behövdes då inte alls i samma utsträckning som under projektiden. En av respondenterna menade att det inte var så viktigt med en styrgrupp om det fanns en tydlig organisation och handlingsplan för arbetet. Det var viktigt att arbetet hade en förankring i kommunen i någon typ av policy eller program.

5.1.4 Betydelsen av samverkansgrupp

Respondenterna menade att en samverkan som skall leda någonvart kräver tydligt syfte, gemensamt mål samt en tydlig rollfördelning. För att tydliggöra detta är det viktigt med en plan och en tydlig arbetsfördelning vilket även Häregård (2003) såg hade betydelse för en hög aktivitetsnivå i arbetet. Respondenterna menade att samverkansgruppen måste ha en bred förankring inom och utanför den kommunala organisationen. Samverka sågs som något måste, något som det inte gick att klara sig utan. Samverkan får dock aldrig ske för sin egen skull. Ensamarbete i det drogpreventiva arbetet bedömdes vara en omöjlighet. Samverkansgruppen var också ett viktigt forum för att sprida information och kunskap samt att sätta det drogpreventiva arbetet på agendan. Det sågs som viktigt att de som arbetade med frågan hade kunskap och kompetens. De samlade erfarenheterna i arbetsgrupperna måste tas till vara och en fokusering på lösningarna bör ske ur ett främjande helhetsperspektiv. Nätverksfaktorer som enligt Häregård påverkar aktiviteten positivt är att drogpreventionen kommer in i ett meningsfullt sammanhang och att det finns ett brett kontaktnät. (Häregård 2003)

5.1.5 Framgångsfaktorer hos den som driver processen

Referenterna som på något sätt forskat kring samordnarrollen, som Häregård, Blanck m.fl. menade att samordnarnas personliga egenskaper har betydelse för att kunna genomföra förändringsarbetet. Detta var även något som respondenterna lyfte fram som oerhört viktigt. Nutbeam (1999) beskriver den professionella rollen som en katalysator som ger understöd istället för att vara ledare. Respondenterna menade att samordnaren behöver ha personliga resurser i form av intresse, gehör, mandat och tid för planerade insatser. Det som enligt Häregård (2003) är gynnsamt för hög aktivitetsnivå hos samordnaren är att samordnaren har hög preventiv kompetens och ett samhällsförändrande förhållningssätt vilket väl stämmer överens med vad flera av respondenterna såg bidrog till förändringsarbetet.

För att förmedla det som är gynnsamt i det drogpreventiva arbetet samt organisationens mål, syfte och värderingar med arbetet krävs det enligt Wahl (2001) en god kommunikationsförmåga. Samordnaren bör ha förmåga att måla upp tydliga visioner och kunna visa på medel för att uppnå dessa syften. Thylefors (1991) beskriver tre egenskaper hos en karismatisk person vilka kan ha betydelse för att motivera och inspirera i det drogpreventiva arbetet. Det är att det skall finnas en lidelse, ett kraftfullt engagemang och en övertygelse. För en hållbar utveckling bör samordnaren bygga arbetet på lokala förutsättningar, ha en långsiktighet i arbetet och en tro på metoden vilken ökar trovärdigheten och marknadsföringen av arbetet. Detta jämförs med Nutbeam (1999) som att vara som en "slipad försäljare". Intressant nog var det även några av respondenterna som såg på sig själva som just en försäljare. Uthållighet, tålamod, engagemang, kunskap och bra kontakter i organisationen hjälper vidare enligt respondenterna till att göra arbetet framgångsrikt. Kan samordnaren få mandat av ledning och har gynnsamma personliga egenskaper finns det enligt

Andreasson (2002) stora möjligheter att mobilisera resurser och få ett framgångsrikt förändringsarbete.

Att arbeta som samordnare kräver enligt respondenterna att det finns en allians med samarbetspartners, samt uppmärksamhet och mandat från ledning och politiker. Samordnaren måste också kunna förmedla och sprida nya direktiv, främja mål och visionsarbetet samt ha en god kommunikations- och motivationsförmåga. Var samordnaren är placerad i organisationen, vilka resurser och samverkanspartners som finns, vilken tid som fanns till förfogande för arbete och vilket mandat man har för arbetet, är några av faktorerna som respondenterna också lyfte fram som viktiga för förändringsarbetet. Detta ligger dock utanför den enskilda samordnarens möjligheter att påverka.

5.2 Hindrande faktorer

Att se på hinder kan vara relevant om man ser på dessa faktorer ur ett främjande perspektiv, d.v.s. arbetar för att vända dessa så det blir en framgång i arbetet. De fem viktigaste faktorerna som samordnarna i Häregårds undersökning (2003) uppgav var ett hinder för en hög aktivitet i arbetet, var att ekonomiska intressen motverkar arbetet, de förebyggande insatserna inte ägnades tid, kollegorna inte hade tid för arbetet, dålig utbildning i förebyggande arbete och att erfarenheten av prevention var liten. Detta var faktorer som även respondenterna i denna studie såg som viktiga att komma tillrätta med för att få ett gynnsamt förändringsarbete. De problem som Ahlqvist (2003) lyfte fram var att samordnarnas roll i organisationen var oklar, arbetet behövdes förankras bättre och att det fanns en osäkerhet om vad en samordnare ska arbeta med. Detta är även något som respondenterna i föreliggande studie håller med om. Det som flest respondenterna i Häregårds (2003) undersökning såg som hinder var att engagera andra i det drogförebyggande arbetet, få tillräckligt med tid att jobba och att förena olika organisationskulturer. Några har också svårigheter med att förankra arbetet uppåt i organisationen samt hitta former för arbetet. Bristande resurser är också ett problem som några av respondenterna nämner. Fördelningen av resurser hänger enligt respondenterna ihop med att politikerna är med och har samma mål som tjänstemän och övriga samarbetspartners vilket många gånger brister.

5.3 Modell och metod

Flera av samordnarna menade att de inte hade någon specifik modell eller metod för förändringsarbetet på den organisatoriska nivån, utan mer ett förhållningssätt och en arbetsstrategi. På den operativa nivån hade de dock flera modeller och metoder som de såg som gynnsamma och som var evidensbaserade. Evidensbaserade metoder, kartläggning, analys, mål, ansvarsfördelning, genomförande och uppföljningsarbete ansågs vara viktiga delar för ett framgångsrikt förändringsarbete. Kartläggning menar även Wahl (2001) är ett sätt att synliggöra företeelser som är värdefulla för förändringsarbetet. Kartläggning bör tillsamman med uppföljningar och utvärderingar ske kontinuerligt för att synliggöra de problem och behov som finns i organisationen. En policy, tydliga mål, visioner och arbetsplaner bör knytas till kartläggningen för att bli ett verksamt verktyg i förändringsarbetet. Även att det sker en tydlig ansvarsfördelning med tidsramar för varje åtgärd som det beslutas om.

En strategi i arbetet var enligt respondenterna att arbeta med förankring och delaktigheten i utformningen av kommunens framtida alkohol- och drogpreventiva arbete. Detta ligger i linje med Blanck:s (2001) slutsatser, som visar att ett framgångsrikt alkoholförebyggande projekt bör använda modellen social mobilisering som metod. Denna präglas av empowerment och just delaktighet samt arbete på många arenor.

Nutbeam (1999) kommunikationsteknik, social marketing, trycker på vikten av att framhålla behållningen för individen och samhället vid all slags social marknadsföring. Detta i motsatts till kommersiell marknadsföring som vill skapa vinster för marknadsföraren. Att som marknadsförare visa kostnader och

vinster för individen för att få en förändring, liksom en försäljning, till stånd, ligger i linje med den kommersiella marknadsföraren. Att vara som en försäljare i socialt arbete är också något som några av respondenterna beskriver rollen som samordnare. Att inte operativt arbeta med åtgärder utan att motivera och inspirera andra att ta till sig nya rön som kan gynna förändringsarbetet på olika sätt låg mer i denna linje.

Möjlighet till kompetens är enligt Senge (2004) något som bör vävas in för att förändra och utveckla verksamheten till en mer funktionell och verksam enhet. Detta kan ske genom att arbeta efter metodiken / modellen, "en lärande organisation, där de ständiga dialogerna möjliggör att problemen synliggörs och bearbetas. Den lärande processen och organisationen som Senge (2004) propagerar synliggör behov och problem vilket gynnar motivationsarbetet. Kompetens är tillsammans med motivation, resurser och åtgärdsplan det som Knooslor (1991) menar är en modell som krävs för ett lyckat förändringsarbete.

Thylefors (1991) tar även upp betydelsen av att ha en policy som ett styrmedel då det inte finns en chef. Där utgör policyn ramar inom vilka beslut fattas och uppgifter utförs vilket kan bidra till ett positivt förändringsarbete. Respondenterna menade avslutningsvis att när det gäller alkohol och narkotikaprevention krävs modeller och metoder som riktar sig såväl mot tillgänglighet som efterfrågan. Även att ha en medveten koppling mellan teori och praktik samt skaffa sig en kultur- och lokalkompetens för att hitta rätt i arbetet. Främst handlar arbetet om att påverka attityder, viljan och motivationen samt bidra till kunskap som landar i förändring. Även utbildning av ledning och politiker initialt borde vara en framgångsfaktor, samt att arbetet förankras hos dem som har beslutanderätten över arbetet och ekonomin. Att tro på metoden, ha mandat och uthållighet samt starta utvärdering redan från start underlättar förändrings- och implementeringsarbetet. Sist men absolut inte minst är att det alkohol- och drogforebyggande arbetet måste förankras och bedrivas tvärasektoriellt i kommunen.

6 SLUTDISKUSSION

6.1 Sammanfattning och resultatdiskussion

Syftet med uppsatsen är att belysa framgångsfaktorer för ett drogpreventivt förändringsarbete ur ett organisatoriskt perspektiv. Uppsatsens frågeställningar är vad som är framgångsfaktorer för ett drogpreventivt förändringsarbete samt vilka modeller och metoder som kan gynna detta. Det som klart framkommer, vilket även blir uppsatsens slutsats, är att förändringsarbetet är en process som måste bedrivas på alla nivåer, på olika arenor, med olika målgrupper samt ha en tvärspektoriell samverkan som bas. Detta är förutsättningen för en bestående förändring och en hållbar struktur i förändringsarbetet. Kartläggning är en del av grunden för att synliggöra de problem och behov som finns i organisationen. Denna kartläggning bör tillsammans med uppföljningar och utvärderingar ske kontinuerligt. Andra viktiga faktorer i förändringsarbetet är en policy, tydliga mål, gemensamma visioner, arbetsplaner och en tydlig ansvarsfördelning med tidsramar för varje åtgärd som det beslutas om. Det som är väsentligt är att ledningen bör definiera problemet som allas ansvar och presentera det som ett sådant. Att arbeta processinriktat där delaktighet och motivation kan växa fram ur de behov och problem som finns är basalt i implementerings- och förändringsarbete. Engagemang, personligt inflytande, lokal medverkan och ägarskap i frågorna ökar den konsensus som krävs för ett lyckat förändringsarbete. Förändringskompetens är nödvändig för att kunna initiera nya metoder och riktlinjer. Detta innebär att välja rätt förändringsstrategi efter utvecklingsnivå och inte göra en mall som statiskt används oavsett behov och problem.

När det gäller uppsatsens resultat så ligger det i linje med det förväntade utifrån den förståelse och den hypotes som var att det krävs en hållbar struktur, en bärande organisation samt ett tydligt mandat för att möjliggöra ett förändringsarbete. Det som skiljer sig från det förväntade är den andra hypotes som var att en hög aktivitetsnivå inte är liktydigt med det som är framgångsfaktorer i förändringsarbetet. Det visade sig att faktorer som gynnade en hög aktivitetsnivå, i motsats till det förväntade, var de samma som var framgångsfaktorer i förändringsarbetet. Andra tänkbara aspekter var att respondenterna inte alltid ansåg att en styrgrupp och tydlig ledning var ett måste. Hade arbetet beslutats och förankrats samt fanns det handlingsplaner för arbetet, kunde arbetet fortskrida utan en styrgrupp. Andra faktorer att reflektera över är kravet på en balans mellan stabilitet och förändring för att lyckas i förändrings- och implementeringsarbetet. Hur mycket av stabilitetsfaktorn som måste vara uppfylld för att majoriteten av medarbetarna kan och vill engagera sig i ett förändringsarbete är inte klarlagt. Förändringsarbetet kräver en förmåga och vilja hos de involverade att kunna höja sig över det ordinarie arbetet vilket inte är en självklarhet när vardagens arbete tar för mycket kraft och energi. Det som också framkommit är att modeller som fokuserar och bidrar till ett kontinuerligt lärande med reflektion, diskussion, dialog och kommunikation kring olika lösningsalternativ bidrar till kontinuerlig förändring på både individ, grupp och organisationsnivå. Respondenterna hade dock inte konkreta modeller och metoder för förändringsarbetet på organisationsnivå utan mer på den konkreta, operativa nivån. Respondenternas svar i enkäten har varit mycket samstämmiga. Då de flesta som nu har permanent tjänst börjat i projektform har de god kännedom om hur det kan vara att arbeta i projekt och hur det påverkat arbetet.

6.2 Avslutande reflektioner

I jakten på gynnsamma förändringsfaktorer har fokus varit på organisationer och processer som äger rum inom och mellan de enskilda delarna av organisationer. Även på ett interorganisatoriskt nivåperspektiv, som beskriver förhållandet mellan olika organisationer. Avsikten var att lämna individperspektivet därhän. Under arbetets gång har det dock framkommit att de strategier och faktorer som ses som gynnsamma är de som får medarbetare att känna sig delaktiga. Dessa får processer att starta som gynnar implementerings- och förändringsarbetet på alla nivåer. Det innebär att arbetet som görs på organisationsnivå för att främja förändringsarbetet, inom och mellan organisationerna, även bör fokusera

på enskilda medarbetarens deltagande. Det organisatoriska perspektiv som tilltalar mig mest utifrån mitt synsätt på förändringsarbete är det postmoderna. Detta perspektiv ser en organisation som delar av en helhet samt att ledarens roll ses som viktig för att bidra till reflektion och lärande samt för att skapa goda förutsättningar för processer. Betydelsefullt är också att plocka isär den diskurs vi har och sedan gemensamt foga delarna till en helhet igen för en gemensam referensram, definition och förförståelse. Det vill säga att i detalj tydliggöra de begrepp, definitioner och företeelser vi har för att få en gemensam referensram och probleminventering vilken blir grunden för förändringsarbetet. Flödesschema kan vara ett exempel på detta, där det blir tydligt för alla hur processerna ser ut och vad som krävs för att förändra dem för ett fungerande arbete. En slutsats som framkommit är att det inte finns någon rätt modell, rätt strategi eller rätt lösning för hur en lyckad förändringsprocess går till på den organisatoriska nivån. På den operativa nivån finns det dock flera modeller och metoder som använts som ligger i linje med evidens och beprövad erfarenhet. Det viktiga är att matcha rätt modell och metod med individen, gruppens eller organisationens utvecklingsnivå, problem eller behov.

Att motivera, inspirera och fokusera på det drogförebyggande arbetet och möjliggöra till samverkan där så är möjligt är grunden för samordnarens arbete med att få alla aktörer delaktiga. Kravet på samverkan medför att nya sociala system och strukturer uppkommer vilket kan bidra till ett konstruktivt förändringsarbete. Samsynen är oerhört viktigt för att nå effektivitet i arbetet och för detta krävs det regelbunden, tvärspektoriell samverkan med alla aktörer. Samsynen fås genom samverkan och en gemensam vision. Samverkan måste ha ett syfte och får aldrig vara målet i sig. Att verka för gemensamma handlingsplaner, helst skrivna sådana, är viktigt för att skapa en förutsägbarhet och en gemensam strategi att verka genom. Detta ökar möjligheterna att upptäcka och agera i tid då det blir tydligt för var och en vad som skall göras vid de olika skeendena.

Att som samordnare inte ta över arbetet och bli ensam bärare av frågorna är en utmaning och är viktigt för ett bestående, hållbart arbete. Att få den konsensus som får majoriteten att äga frågorna och medverka till ett konstruktivt förändringsarbete kräver att majoriteten av individerna i en organisation är just delaktiga och motiverade till förändringsarbetet på något sätt. Risken är annars stor att de motsätter sig förändringarna och blir en bromskloss i arbetet vilket ökar oddsen för att det ursprungliga tillståndet bevaras. Ett framgångsrikt förändringsarbete och folkhälsoarbete kräver sammanfattningsvis aktiva insatser av flera aktörer i samhället samt ett arbete med olika metoder och på olika arenor. Likaså att det speglar den helhetssyn som är en förutsättning för ett effektivt och framgångsrikt drogpreventivt förändringsarbete.

6.3 Slutord

Uppsatsen har gett mig fortsatt intresse för att forska kring processer, implementerings- och förändringsarbete på olika nivåer. Det är ett stort och svårt ämne vilket väcker mycket motstånd hos alla som blir drabbade om de inte fått vara delaktiga i förändringsprocessen. Att ha en trygg bas som grund, ha en bra balans mellan stabilitet och förändring samt arbeta med behov som grundar sig i det som uppkommer hos medarbetarna verkar vara en förutsättning. Det svåra blir dock då behovet och problemet inte är synligt på den operativa nivån utan enbart på den övergripande nivån. Detta leder till införandet av nya direktiv, riktlinjer, beslut och förändringar som inte upplevs beröra den enskilda medarbetaren eller invånaren. Uppsatsen har i detta gett mig nytt hopp och kunskap att detta ändå kan vara möjligt om bara den eller de som driver processen har rätt förutsättningar i implementerings- och förändringsarbetet.

7. Förslag på kommande forskning

Det som väckt min nyfikenhet och som jag ser är ett intressant förslag på kommande forskning är att titta närmare på förändrings begreppet utifrån ett etiskt perspektiv. Frågor jag har ställt mig utifrån detta perspektiv är:

- Vad finns det för drivkrafter bakom nya förändringsförslag?
- När kan det helt klart försvaras att driva ett förändringsarbete samt att påverka, förändra och verka för attityd förändringar som lever sitt eget liv?
- Vilka värden och normer skall få styra förändringsarbetet och när skall och kan man välja att inte vara med och verka för förändringar?
- Vem / vilka skall ha mandatet att tolka vad som är för andras bästa och vad som gynnar samhället, organisationen osv.?
- Är det försvarbart eller en förutsättning att med hjälp av mutor eller hot, (morötter eller piska) driva fram en förändring som enbart kan gynna någon, några eller något?

Andra frågor av intresse att forska vidare i är följande:

- När det drogpreventiva arbetet är en del av samordnarnas tjänst, har de andra arbetsuppgifterna valts på ett sådant sätt att det drogpreventiva arbetet inte måste prioriteras bort av ständiga akuta behov och problem? Hur prioriterar sig då det drogpreventiva arbetet sig jämfört med de andra arbetsuppgifterna?
- Balansen mellan stabiliteten och förändring, vilket är en förutsättning i förändringsarbetet. Hur kan vi säkra en tillräckligt bra stabilitet som en grund för förändringsarbetet.?

KÄLLFÖRTECKNING OCH REFERENSER:

Litteratur

- Alexandersson m fl. (1997/1998) *Att lyckas med processledning*. Stockholm. Liber AB
- Antonovsky, A. (1987) *Hälsans mysterium*. Stockholm. Natur och kultur.
- Andreasson, S. m.fl. (2003). *Den svenska supen. Nya villkor för alkohol-prevention, en kunskapsöversikt*. Stockholm. Statens folkhälsoinstitut.
- Andersson, S. (2001) *Att förebygga alkoholskador. En samlad politik för folkhälsa*. Stockholm. Regeringskansliet. Socialdepartementet
- Andreasson, S. (2003:03) *Förebygg alkoholskador. Stödinsatser för riskgrupper*. Stockholm. Statens folkhälsoinstitut.
- Andreasson, S. (2003) *Metoder för att förebygga alkoholskador*. Stockholm. Statens folkhälsoinstitut.
- Bengtsson & Gavelin (1996) *Familjer & missbruk-Om glömda barn/föräldrar*. Stockholm. Stockholm. Liber AB
- Bjereld, U, Demker M, Hinnfors J.(1999) *Varför vetenskap?* Lund. Studentlitteratur
- Bjerver, T. & Walter, L. (1990) *Chefens Vårda*. Stockholm. Sobers Förlag AB
- Carlmark, C. (2004) CDUST. *Förebygg eller Bota Om kostnadseffektiva sjukdomsförebyggande metoder i hälso&sjukvård*. Värmlands landsting. Forskning och folkhälsa.
- Forster, M. (2003) *Prevention av missbruk och kriminalitet. Vad kan skolan göra?* Forsknings och utvecklingsenheten. Stockholms socialtjänstförvaltning
- Flaa, P. m fl. (1998) *Introduktion till Organisationsteorin*. Lund. Studentlitteratur.
- Gladwell, M. (2000). *Den tändande gnistan*. Stockholm. Bokförlaget Prisma
- Graff, M. (1996). *Bättre föräldraskap*. Borås. Johansson och Skyttmo förlag.
- Hatch, M. (2002). *Organisationsteori: modernt, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund. Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Danmark. Bokförlag Narayana press
- Lenneér-Axelsson, B. & Thylefors, I (1996) *Om konflikter. Hemma och på jobbet*. Stockholm. Natur & Kultur.
- Medin & Alexandersson (2000). *Begreppen hälsa, och hälsofrämjande*. Lund. Studentlitteratur.
- Månsson, S-A. (2002) *Interaktionistiska perspektiv på studiet av sociala problem: processer, karriärer och vändpunkter*. Ur I: Meeuwisse & Swärd (red.), *Perspektiv på sociala problem* (s. 148-166), Stockholm. Natur & Kultur
- Nutbeam, (1999). *Theory in a nutshell: a guide to health promotion theory*. Sydney. Mac Graw-Hill.
- Petit, & Olsson, (1992) *Om svar anhålles - En bok om interaktionistiskt förändrings arbete. Teori och analys*. Smedjebacken. Bokförlaget Mareld.
- Rentzhog, O. (1998) *Processorientering. En grund för morgondagens organisationer* Lund. Studentlitteratur.
- Senge, P. (2004) *Den femte disciplinen*. Stockholm. Förlag Thomson Fakta AB.
- Svenska kommunförbundet. (2001). *Drogförebyggande arbete. En handbok*. Stockholm.
- Thylefors, I. (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm. Natur och Kultur
- Ogden, T. (2006) *Skolans mål och möjligheter*. Stockholm. Statens folkhälsoinstitut
- Wahl, A. m fl.(2001). *Det ordnar sig. Teorier om organisation & kön*. Lund. Studentlitteratur.
- Wallin, E. (2003) *Lokalt folkhälsoarbete*. Som del i Andreasson, S m.fl. (2003). *Den svenska supen. Nya villkor för alkohol-prevention, en kunskapsöversikt*. Stockholm. Statens folkhälsoinstitut
- Wolven, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund. Studentlitteratur.
- Wramner, & Pellmer, (2002) *Grundläggande folkhälsovetenskap*. Stockholm. Libers förlag

- Ågren, A. (2003/2004) *Den nya folkhälsopolitiken. Nationella mål för folkhälsan*. Stockholm. Statens folkhälsoinstitut

Rapporter och avhandlingar

- Ahnqvist, J. Danielsson A-K, Romelsjö A. (2003) *Samordnarrollen-fälta, samordna, predika eller driva projekt?* Intervjuer med lokala alkohol- och drogsamordnare i Stockholm” ESAPP:s rapportserie 2003:1. Stockholm. Karolinska institutet.
- Bergman, L. (2003) *Förebyggandes konst* Forsknings och utvecklingsenheten. Stockholms socialtjänstförvaltning. Insatser för att förstärka den alkoholskadeförebyggande verksamheten i skolan. Rapport nr 2002:34. Stockholm. Statens folkhälsoinstitut.
- Blanck, P. (2001) *En nyktrare ungdomstid - hur kommer vi dit?* Magisteruppsats. Institutionen för socialt arbete i Göteborg.
- Edvarsson-Stiwne, E. Avhandling om *"förändringsprocesser i kommunal organisation"*
- Häregård, A. (2003) *Villkor för prevention en studie av faktorer som ökar aktiviteten hos drogförebyggande samordnare i Sverige*. Stockholms universitet,
- Nonås, K. (2005) Avhandling om: *Strategier när en organisation skall förändras*. Stockholm. Arbetslivsinstitutet.
- Statens folkhälsoinstitut. (2003) *FYSS - FHI* . Rapport 2003:44.
- Ottawa –manifested WHO (1986) WHO Division of health Promotion. *Ottawa charter for Health promotion*. Geneve (Ett manifest till följd av den internationella konferensen kring)

Föreläsningar och föreläsning material

- Knooslor, K. (1991) *Knooslor:s kartläggning och förändringsmodell*. Overhead från föreläsning om förändring. Institutionen för socialt arbete i Göteborg.
- Lindqvist, S. (2007) *Modell för problem inventering*. Föreläsning 071103. Institutionen för socialt arbete i Göteborg.

Handlingsplaner

- Alkoholkommitén. (2001) *Att förebygga alkoholskador. En samlad politik för folkhälsa*. Stockholm. Regeringskansliet. Socialdepartementet.
- Alkohol kommitén. *Aktionsplan 2002*. Mobilisering mot narkotika i Stockholm
- Göteborgs stad. *Göteborgs stads handlingsplan 2003-2004*
- Ahnqvist, A m fl (2003). ESAPP-Studie. *Evaluering av Stockholms stads alkoholpreventiva program*. Stockholm.
- Wallin, E. (2002). *Översikt av erfarenheter från lokala alkoholförebyggande program*. Stockholm.

Uppslagsverk/ Websidor

- Svenska akademiens ordbok. <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>
- Sida -styrelsen för internationellt utvecklingsarbete. <http://www.sida.se/om>

Bilaga 1:

ENKÄT

1. Anställningsform. Jag har/har haft:

permanent tjänst projektjänst

Procent av tjänst som avsatts för samordnararbetet

2. Vad ser du som förutsättningar för framgångsrikt förändringsarbete?

3. Eventuella faktorer som är/har varit ett hinder i DITT förändringsarbete?

4. Vilken betydelse skulle du tillmäta följande faktorer för förändringsarbetet?

4a. Organisationsformen.

Mkt stor betydelse Viss betydelse Ingen betydelse
Ev. kommentar

4b. Beslut och/eller uppdrag av ledning/politiker.

Mkt stor betydelse Viss betydelse Ingen betydelse
Ev. kommentar

4c. Samverkansgrupp alternativt referensgrupp

Mkt stor betydelse Viss betydelse Ingen betydelse
Ev. kommentar

4d. Styrgrupp.

Mkt stor betydelse Viss betydelse Ingen betydelse
Ev. kommentar

5e. Ordinarie tjänst.

Mkt stor betydelse Viss betydelse Ingen betydelse
Ev. kommentar

5f. Tid av tjänst som avsatts för uppdraget/arbetet,

Mkt stor betydelse Viss betydelse Ingen betydelse
Ev. kommentar

5g. Implementering

Mkt stor betydelse Viss betydelse Ingen betydelse
Ev. kommentar

6a. Har du använt någon modell, metod eller speciell strategi i ditt arbete som du sett gynnat förändringsarbetet?

6b. Ev namn på modellen/metoden?

6c. Hur är den i korthet uppbyggd?

6d. Om ja på ovan skulle du då kunna tänka dig att vara med på en djupintervju kring denna modell/metod?

JA

NEJ

Jag nås i så fall på tel. _ och mail

7. Har du några övriga synpunkter eller kommentarer kring förändrings och/eller implementeringsarbetet?

8. Eventuella övriga reflektioner, synpunkter eller kommentarer

Bilaga 2: Fördjupningsenkäten

FÖRDJUPNINGSENKÄT

Jag håller på att göra en D-uppsats om vad som krävs för att en förändring skall bli hållbar och det utifrån rollen som samordnare. När du svarade på den första enkäten erbjöd du dig att vara med på en utökad intervju/en fördjupningsintervju. Om du fortfarande kan änka dig det är jag hemskt tacksam om du kan svara på de följande frågorna:

1. Hur definierar du förändring?

2a. Anser du att samordnarens personliga egenskaper har någon betydelse för att kunna genomföra arbetet?

JA

NEJ

2b. Om ja på frågan ovan vilka egenskaper anser du då vara betydelsefulla?

3. Hur är den modell eller metod som du använder i arbetet uppbyggd?

4. Vilka är framgångsfaktorerna på just din modell/metod?

5. Vilka förändringar har du märkt eller har skett sedan du började arbetet som samordnare?