

NR 2004:4

Framgång och misslyckande i human serviceverksamheter

Hur konstrueras upplevelsen av framgång
och misslyckande i klient- och chefsarbete?

Sandra Jönsson

ARBETE OCH HÄLSA | VETENSKAPLIG SKRIFTSERIE

ISBN 91-7045-705-0 ISSN 0346-7821



Arbete och Hälsa

Arbete och Hälsa är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. Serien innehåller arbeten av såväl institutets egna medarbetare som andra forskare inom och utom landet. I Arbete och Hälsa publiceras vetenskapliga originalarbeten, doktorsavhandlingar, kriteriedokument och litteraturöversikter.

Arbete och Hälsa har en bred målgrupp och ser gärna artiklar inom skilda områden. Språket är i första hand engelska, men även svenska manus är välkomna.

Instruktioner och mall för utformning av manus finns att hämta på Arbetslivsinstitutets hemsida <http://www.arbetslivsinstitutet.se/>

Där finns också sammanfattningar på svenska och engelska samt rapporter i fulltext tillgängliga från och med 1997 års utgivning.

ARBETE OCH HÄLSA

Redaktör: Staffan Marklund
Redaktion: Marita Christmansson, Birgitta
Meding, Bo Melin och Ewa Wigaeus
Tornqvist

© Arbetslivsinstitutet & författare 2004
Arbetslivsinstitutet,
113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-705-0
ISSN 0346-7821
<http://www.arbetslivsinstitutet.se/>
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Innehåll

Inledning	1
Human serviceorganisationer (HSO)	1
Sociala relationer	3
Relationen mellan human servicearbetaren och klienten	4
Mål i organisationer	6
Motivation och prestation	7
Upplevelsen av framgång och misslyckande	8
Attributionsteori	9
Framgång och misslyckande i human serviceverksamheter	9
Studiens syften och frågeställningar	10
Metod	12
Pilotstudien	12
Dagbok-i-Grupp och Critical Incident tekniken	12
Metoden i denna studie	13
De undersökta verksamheterna och deltagare	13
Procedur i undersökningen	15
Databearbetning och analys	15
Resultat	18
Behandlarnas upplevelse av framgång	18
Kommentarer	26
Sektionschefernas upplevelse av framgång	26
Kommentarer	34
Behandlarnas upplevelse av misslyckande	34
Kommentarer	43
Sektionschefernas upplevelse av misslyckande	44
Kommentarer	56
De framkomna likheterna och skillnaderna mellan behandlarnas och sektionschefernas upplevelser	56
Diskussion	59
Framgång och misslyckande	59
Relationen mellan human servicearbetaren och klienten	61
Koppling till teorier kring human serviceorganisationer	62
Undersökningens metod och begränsningar	63
Framtida forskning	65
Sammanfattning	67
Summary	68
Referenser	69

Inledning

I denna rapport beskrivs och jämförs två verksamheter inom human serviceområdet. Det övergripande syftet är att undersöka hur framgång och misslyckande konstrueras bland personer som arbetar på två olika organisatoriska nivåer i två olika human serviceverksamheter. Målet är bland annat att identifiera faktorer eller situationer som påverkar upplevelsen av framgång och misslyckande i behandlings- respektive chefsarbete. Frågor som i detta sammanhang är intressanta att besvara är: I vilken kontext uppkommer upplevelsen av framgång och misslyckade? Vad är det för typ av framgångs- och misslyckandefaktorer som beskrivs? Vilka mönster finns när man kopplar samman framgång respektive misslyckande med mål och intentioner? Vilka likheter och skillnader finns mellan de två verksamheterna?

Human serviceorganisationer (HSO)

Human serviceorganisationer är ett samlingsbegrepp för organisationer som på olika sätt arbetar i nära kontakt med människor. I litteraturen menar man att denna typ av organisationer skiljer sig från andra organisationer där fokus inte i lika stor utsträckning ligger på den enskilda individen. Human serviceorganisationer definieras på diverse sätt och innefattar olika aspekter. Hasenfeld (1983), som myntade begreppet, definierar human serviceorganisationer som

...a set of organizations whose principal function is to protect, maintain, or enhance the personal well-being of individuals by defining, shaping, or altering their personal attributes... (Hasenfeld, 1983, sidan 1).

Lipsky (1980) använder begreppet gatubyråkrati (street-level bureaucracy) för att beskriva denna typ av organisationer. Gatubyråkratierna involverar personer som arbetar i direkt kontakt med klienter och som har ansenlig handlingsfrihet, gatubyråkrater (street-level bureaucrats). Arbetet för dessa personer skiljer sig från arbeten där ”objektet” för arbetet inte är en annan människa.

Vaga mål

En aspekt som anses vara karaktäristisk för human serviceorganisationer är att åtminstone de politiska målen för den offentliga human serviceverksamheten vanligtvis är övergripande och inte sällan vagt formulerade och komplexa till sin karaktär. Dessa mål måste alltså tolkas och konkretiseras för att fungera som styrmedel i den praktiska verksamheten. Det blir inte sällan en tolkningsfråga vad som läggs in i begrepp som ”god vård” och ”god pedagogisk undervisning”. Detta innebär i sin tur att måluppfyllelsen många gånger är svår att mäta eftersom det inte finns några entydiga lösningar eller mått på vad bra prestationer innebär (Thylefors, 1991). Detta innebär vidare att det finns en svårighet i att mäta resultatet av arbetet. Tittar man på organisationer inom t.ex. industrisektorn finns det här en relativt stor möjlighet att mäta resultatet av arbetet. Det finns möjlighet att räkna antalet producerade skruvar eller antalet konstruerade bilar och därmed blir

det lättare att relatera resultatet av arbetet till de uppsatta målen. Med detta är det inte sagt att man inom industrisektorn inte fokuserar på kvaliteten i arbetet eller arbetssituationen. Eftersom många delar av arbetet inom vissa human serviceorganisationerna är av kvalitativ karaktär kan därför inte utvärderingar baseras på mätbara mål, utan måste till stor del utgöras av kvalitativa bedömningar. Naturligtvis finns det faktorer eller typer av arbete som på olika sätt går att mäta eller kvantifiera men inom en del områden är det mer problematiskt. Det finns t ex svårigheter i att mäta kvalitén på ett samtal mellan en läkare och en man som nyligen mist sin fru i en bilolycka eller en kurator som pratar med en 17-åring med ätstörningar. En tänkbar konsekvens av detta är att det lätt mätbara styr arbetet i stället för det som egentligen borde mätas (Jacobson et al, 1994). När det inte finns tydliga mål i en verksamhet är det svårt att veta när man har gjort ett bra eller fullgott arbete. I arbete med människor är det därför inte ovanligt att den anställde upplever att det alltid finns mer att göra. Pousette (2001) har funnit att human servicearbetaren är beroende av klienten för att få positiv feedback på arbetet.

Olika förväntningar

I olika typer av företag eller organisationer finns förväntningar på hur ”produktionen” ska se ut. Inne i organisationerna finns sedan anställda och chefer som alla har olika förväntningar på hur arbetet ska bedrivas. När man ser på human serviceorganisationer som i Sverige ofta finansieras genom allmänna medel, finns ännu fler parter som har åsikter kring hur arbetet ska finansieras och organiseras. Man skulle kunna säga att human servicearbetaren på så sätt befinner sig i ett korstryck mellan förväntningar både innanför och utanför organisationen. Exempel på parter utanför organisationen är olika intressegrupper, media, medborgare, anhöriga till klienter och inte minst klienterna själva. Alla dessa parter har ett intresse i hur det faktiska arbetet bedrivs och vilka resultat som uppnås (Pousette, 2001). Att befinna sig i ett korstryck är även verklighet för många av de mellanchefer som arbetar i denna typ av organisationer. Samtidigt som mellancheferna representerar arbetsgivaren och därmed får direktiv från ledningen finns det klienter och personal med andra förväntningar, önskemål och behov (Hagström et al, 2002).

Resurser

Ett annat karaktärsdrag för denna typ av organisationer är enligt Lipsky (1980) att human servicearbetaren ofta upplever att det finns begränsade resurser för att kunna göra det arbete man är ombedd att göra. Två aspekter som särskilt framhålls är antalet klienter eller ärenden per anställd samt den tid man har till sitt förfogande för att utföra arbetet. Lipsky menar att problem kan uppstå när det inte finns möjlighet för human servicearbetaren att utföra arbetet på ett tillfredsställande sätt eller när denne är tvungen att frångå de professionella normerna för att kunna hantera den rådande situationen. För en lärare påverkar antalet elever möjligheten att se till de enskilda elevernas behov och för socialsekreteraren kan

ett för högt antal klienter leda till en situation av bristande meningsfullhet och otillfredsställelse. När det gäller tidsaspekten handlar det främst om balansen i relationen mellan klientarbete och administrativt arbete. Ofta upplever delar av personalen att de lägger för stor del av sin arbetstid på administrativt arbete och för lite tid på arbetet med klienterna.

Moraliskt arbete

Arbetet inom human serviceorganisationer är enligt Hasenfeld (1983) i stor utsträckning ett moraliskt arbete. Agerandet från human servicearbetaren kan få moraliska konsekvenser för den enskilde, och därför måste dessa metoder också vara moraliskt försvarbara. Hasenfeld menar också att varje agerande av human servicearbetaren representerar både en konkret service och ett moraliskt ställningstagande eller bedömning. Tittar vi t ex på utbetalandet av socialbidrag så utför socialsekreteraren både en konkret handling (tillhandahållande av pengar), men sätter samtidigt upp ramar för hur man vill att klienten ska förändra sitt liv för att i framtiden bli en "bättre" människa.

Sociala relationer

Det som trots allt mest skiljer human servicearbete från annan typ av arbete är som tidigare nämnts att arbetsprocessen involverar en annan människa. Hasenfeld (1983) benämner de personer som av olika anledningar vänder sig till organisationen som råmaterial. Detta eftersom arbetet i human serviceorganisationerna i olika utsträckning syftar till att förändra eller påverka någonting hos individen. I detta arbete deltar klienten mer eller mindre aktivt och kan på så sätt påverka arbetet genom att antingen hindra eller underlätta. Det handlar alltså om en ömsesidig dynamisk process mellan en yrkesutövande och en elev, klient eller patient. Hasenfeld menar att detta arbete är i större eller mindre utsträckning lokaliserat till ett "psykologiskt stängt rum" där bara human servicearbetaren och klienten har tillträde. Till detta kommer det faktum att arbetet ofta utförs i ett fysiskt stängt rum, såsom i ett behandlingsrum eller ett klassrum.

Inom socialpsykologisk forskning återfinns en mängd olika teorier, modeller och synsätt på vad sociala relationer är. Schutz (2002) resonerar utifrån en modell med två aktörer, "jag" och "den andre", där relationen mellan dessa står i fokus. För att en social relation överhuvudtaget ska existera krävs det att den sociala världen just är social, dvs att den av individen upplevs som intersubjektiv, delad av medmänniskor. Grundläggande är också att *jag* uppfattar *den andre* som en medveten och upplevande individ. Social relation innebär en ömsesidig andre persons orientering mellan de i relationen ingående parterna. Om den ena parten försöker framkalla någon slags reaktion hos den andre rör det sig om en speciell slags relation som Schutz benämner som social interaktion.

Den sociala interaktionen kan ses som ett växelspel mellan olika typer av intressen hos de inblandade parterna. Schutz (2002) menar att växelspelen handlar om att på olika sätt påverka den andra, och detta handlande är riktat framåt i tiden. I de sociala interaktionerna är möjligheten att uppskatta och förutsäga partners

beteende en grundläggande aspekt. Möjligheten att kunna göra detta varierar och är beroende av omfattningen av den direkta och konkreta kontakten med partnern. Ju mindre grad av direkt kontakt desto svårare är det att förutsäga den andres agerande. Hur stor erfarenhet man har av en annan person beror i Schutz termer på vilken social värld denne tillhör. De två mest direkta och sociala världarna kallar Schutz den *direkt-upplevda sociala verklighetens värld* respektive de *samtidas sociala värld*.

En förutsättning för den direkta upplevelsen är att personerna i fråga delar tid och rum. I denna relation är parterna medvetna om varandra och kan genom iakttagelse av den andre tyda dennes tankar och beteende. När en sådan rumslig och tidslig relation existerar, befinner sig parterna i en ansikte-mot-ansikte situation. Om båda parterna är ömsesidigt medvetna om varandras närvaro har vi vad Schutz hade kallat en *ansikte-mot-ansikte-relation*. Denna typ av relation kan i sig vara mycket olika när det exempelvis gäller graden av omedelbarhet, intensitet och intimitet.

Relationen mellan human servicearbetaren och klienten

Klientrelationen karaktäriseras som det som Schutz benämner som social interaktion. De båda parterna försöker i olika utsträckning och på ett eller annat sätt att påverka den andra. Kontakten mellan klienten och organisationsföreträdaren kan äga rum både ansikte-mot-ansikte och i mindre direkta former, t ex via telefon.

Johansson (1992) menar att den mest grundläggande skillnaden mellan relationen mellan klient och human servicearbetare och andra typer av sociala relationer är att det i den förra finns en dubbelhet. Relationen är på samma gång både en kontakt mellan två människor och en relation mellan en representant för en organisation och en klient. De personer som arbetar i human serviceverksamheter får på så sätt en ambivalens inbyggd i arbetsrollen. På samma gång som de representerar organisationen och de värderingar som där råder, är human servicearbetaren en individ med egna värderingar, tankar och erfarenheter. Detta faktum innebär att personen i fråga växlar mellan ett personligt beteende och det beteende som organisationen föreskriver. Den anställda är därmed sällan exempelvis ”bara” en terapeut eller administratör utan har många olika roller. I de verksamheter där klient och personal arbetar i nära kontakt med varandra blir de olika rollerna tydliga för klienterna. Klienterna uppfattar rollerna på olika sätt och Vandebos (1985) ser i sin studie att klienterna på ett behandlingshem för missbrukare ofta kategoriserar personalen och ser dem antingen som onda eller goda.

Lipsky (1980) menar i detta sammanhang att relationen även kan innebära ett maktförhållande där klienten är beroende av organisationens normer och värderingar, liksom av relationen till den enskilde tjänstemannen. Denna relation är svår för organisationen att kontrollera eftersom den beror på de inblandade personerna. En konsekvens av detta är att de enskilda tjänstemännen ofta kan utöva större inflytande än de formellt har.

I detta sammanhang kan även begreppet professionell hållning aktualiseras. Professionell hållning kan definieras som en strävan att i yrkesutövandet styras av

det som gagnar klienten och inte av de egna behoven, känslorna och impulserna. Detta ställer två speciella krav. Det första är att acceptera att relationen till klienten inte är jämlik och ömsesidig, dvs att den professionella utövaren inte har rätt att ställa samma krav på klienten som klienten ställer på honom eller henne. Här avses respekt, uppmärksamhet, empati och medkänsla, vika ingår i ett professionellt bemötande men som är en psykologisk orimlighet att kräva av klienten i dennas utsatta läge som hjälpbehövande. Det andra kravet är självkänedom, vilket bland annat innefattar att vara medveten om de egna behoven och känslorna. Endast då kan man hantera dem så att de inte levs ut och tar överhanden i kontakten med klienten (Holm, 2001).

I många verksamheter är human servicearbetaren en viktig faktor för själva utfallet eftersom han eller hon ofta använder sig själv som redskap i det dagliga arbetet. Det är med utgångspunkt i den egna kunskapen och erfarenheten som arbetet inom många human serviceverksamheter utförs. I skolan är exempelvis läraren en viktig faktor när det gäller elevernas trivsel, trygghet och möjligheter till lärande. På behandlingshemmet är behandlaren den person som har kunskap om behandlingsarbete eller ett visst behandlingsprogram samtidigt som han eller hon fungerar som medmänniska (Laanemets, 2002).

Laanemets (2002) visar att behandlarna på ett hem för kvinnliga missbrukare ofta talar om vikten av att skapa en relation till klienten. De menar att en viktig del i arbetet är att lära känna klienterna och på så sätt göra en individuell mognad möjlig. Eftersom klienten är en mer eller mindre aktiv part i relationen är det i många verksamheter svårt att veta vad som kommer att hända härnäst. Behandling av missbrukare bygger i stor utsträckning på oförutsägbara händelser och improvisationer. Relationen mellan människor karaktäriseras av spontanitet och utförs i ett spann från rutin till improvisation. En del relationer är mer rutiniserade än andra. En studie av personal på institutioner med årslång behandling, oavsett inriktning, visade att den personliga relationen till klienten är en förutsättning för att denne ska ta till sig behandlingsprogrammet (Segraeus, 1993).

Eriksson (1990) beskriver hur behandlingsassistenter i ett behandlingsprogram för narkotikamissbrukare, både emotionellt och normativt förbinder sig till arbetet med klienterna. Arbetet var för denna grupp nära relaterat till deras privata uppfattningar om hur arbetet ska utföras. Följaktligen är arbetet genomsyrat av personalens personliga attityder och värderingar.

Johansson (1992) menar att klientens personlighet och egenskaper kommer i uttryck i interaktionen med tjänstemannen. Faktorer som spelar in när det gäller relationen mellan klienten och human servicearbetaren ser ut är exempelvis varaktigheten och närheten i relationen. Ju oftare, ju längre tid och ju mer intensiv relationen är, desto mer får klienten i tjänstemannens ögon karaktären av en unik individ. Detta faktum påverkar hur relationen mellan klienten och tjänstemannen uppfattas.

Astvik och Aronsson (1994) visade att arbetets positiva aspekter för vårdbiträde handlade om att få göra gott och att hjälpa människor. Det vanligaste svaret angående arbetets negativa sidor berörde också relationen och kvaliteten men ur perspektivet att inte kunna göra mer eller tillräckligt för omsorgstagarna.

Mötet mellan omsorgsgivare och klient framträdde alltså som en viktig källa till såväl motivation och arbetstillfredsställelse som stress och ohälsa. Vårdbiträdena upplevde ofta skuld- och otillräcklighetskänslor i förhållande till omsorgstagarna. Mötet med omsorgstagaren var därmed en viktig del i omsorgsgivarnas arbetsmiljö. En studie (Bartoldus et al, 1989) om arbetsrelaterad stress hos omsorgsarbetare visade att den största källan till stress kom ur relationerna till klienterna. De emotionella och relationella aspekterna av arbetet rapporterades som svårare och mer stressfyllda än de praktiska uppgifterna.

Mål i organisationer

I många definitioner av vad en organisation är, understryks ofta att det i dessa finns olika typer av mål. Med utgångspunkt i detta kan man också säga att människorna i organisationen på olika sätt strävar efter att uppnå dessa mål. För de flesta företag är ofta målet att ge vinst till ägarna medan målen i många offentliga organisationer ser annorlunda ut. Trots att det finns mål i organisationen kan dessa formuleras på olika sätt och det kan också vara svårt att veta när mål förverkligas (Ahrne, 1999).

Latham och Locke (1979) menar att det finns mer eller mindre tydliga mål både hos organisationen och hos individen. På organisationsplanet kan mål fylla en mängd olika syften. Barney och Griffin (1992) nämner fyra funktioner med formaliserade mål i en organisation.

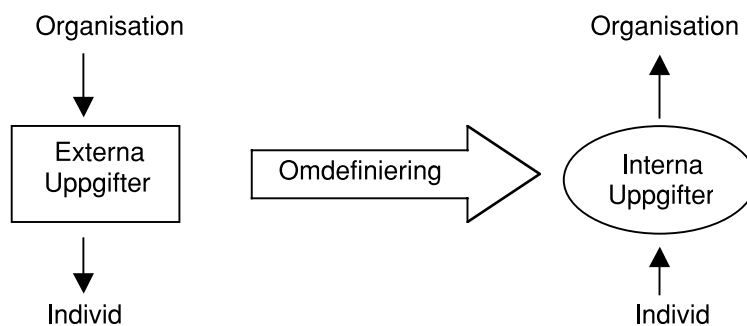
- Mål ger vägledning och enad riktning för arbetet.
- Mål underlättar planering.
- Mål motiverar och inspirerar anställda.
- Mål underlättar utvärdering och kontroll.

Latham och Locke (1979) beskriver två utmärkande egenskaper hos målen som de mest kritiska; tydligheten i målet och målets svårighetsgrad. Förutom dessa två attribut är det önskvärt att man uppnår en acceptans av målet samt att det upplevs som viktigt att nå målet, att en personlig investering i att lyckas nå målet kommer till stånd. Att ha tydliga mål är betydelsefullt för förståelsen av exakt vad som förväntas att man ska prestera. Att målen är tydliga och konkreta påverkar möjligheten att ransonera resurser. Att målet ska vara av rätt svårighetsgrad är viktigt och bör vara så högt som möjligt utan att bli orealistiskt.

Latham och Locke (1979) fann i sina studier att en specifik målsättning ökar prestationerna, jämfört med att enbart ”göra sitt bästa”, vare sig målsättningen sker ensidigt från chefen eller ömsesidigt mellan chef och anställd så länge målen accepteras. Delaktighet blir därmed sekundärt, det viktiga är att målen accepteras för att prestationerna ska öka. Yerta et al (1995) har i en studie av Latham och Lockes målsättningsteorier funnit ett negativt samband mellan målets svårighetsgrad och prestation. De menar att teorin inte håller när det finns flera mål som upplevs som avlägsna.

De organisatoriska målen fyller olika funktioner och kan bli användas som utgångspunkt när arbetsbeskrivningar konstrueras och det är genom utförandet av

olika typer av uppgifter, individer eller grupper närmar sig dessa mål. Frese och Zapf (1994) beskriver att det sker en omdefiniering från externa till interna uppgifter (se figur 1). I det första ledet presenterar organisationen en extern arbetsuppgift för individen. Detta kan exempelvis ske genom en skriftlig arbetsbeskrivning som ibland kan vara allmänt hållen. Resultaten av de externa uppgifterna ger till viss del ett svar på målet och *vad* personalen i organisationen ska göra. Detta leder i sin tur fram till frågan *hur* man ska utföra uppgiften. Det är i detta led individen gör en omdefiniering av uppgiften och uppgiften går från att vara extern till att vara intern. Den interna uppgiften har sin grund i individens tidigare erfarenheter, kunskap, värderingar och intresse av att lösa uppgiften. Detta får som konsekvens att en extern uppgift kan uppfattas och utföras på olika sätt beroende på vem det är som gör omdefinieringen (Frese et al, 1994).



Figur 1. Omdefiniering från externa till interna uppgifter baserat på resonemang från Frese et al, (1994) (Jacobsson, 2001).

Även om det i en allmän mening kan vara rimligt att säga att organisationer har mål och också startas för att uppfylla vissa mål är sambandet mellan organisationens verksamhet och dess mål långt ifrån självklara (Perrow, 1986). För det första kan det i organisationerna finnas en diskrepans mellan organisationens mål, som kan vara långsiktigt, och den dagliga verksamheten. Detta blir exempelvis tydligt i offentliga human serviceorganisationer där de politiska målen ofta är abstrakta och måste tolkas för att fungera i det vardagliga arbetet. För det andra kan det finnas olika grupper av personer i organisationen som har olika mål (Ahrne, 1999).

Motivation och prestation

Det finns många olika teorier och modeller kring vad det är som gör att människor agerar på ett visst sätt. Ett begrepp som i detta sammanhang är relevant är prestationsmotivation (achievement motivation). Murray (1938) definierar prestationsmotivation som ett behov av att utföra något svårt i olika situationer. Man kan beskriva prestationsmotivationen som ett yttre stimuli som påverkar individen. Föräldrar kan exempelvis genom uppfostran skapa eller framkalla behov hos sina barn som senare kan leda till ett agerande som har som mål att tillfredsställa dessa behov.

McClelland (1961) har med utgångspunkt från Murrays (1938) förteckning över viktiga mänskliga behov skapat en teori bestående av tre motivsystem eller behovssystem: prestationsmotiv eller behov av prestation (need for achievement), makt (need for power) och tillhörighet (need for affiliation). Studier visar att människor vars beteende styrs av prestationsmotivet är mer benägna att söka sig till sådana situationer där det finns möjligheter att prestera bättre. McClellands teorier kring behovet av prestation används i olika sammanhang, exempelvis för att studera om entreprenörer har ett större prestationsmotiv eller om chefer har en specialprofil när det gäller andra typer av motivation (Foster, 2000).

När det gäller prestationsmotivation är det möjligt att skilja mellan önskan om framgång och rädslan för misslyckande. I många fall är dessa två aspekter sammankopplade men man kan tänka sig personer som gärna vill vara framgångsrika och som i väldigt liten utsträckning bryr sig om misslyckanden på vägen. Man kan även föreställa sig personer där prestationsmotivet är dominerat av rädsla för misslyckanden och som därmed ”tar det säkra före det osäkra”.

Upplevelsen av framgång och misslyckande

Med denna utgångspunkt kan man ställa frågan vad framgång och misslyckande innebär. Vi vet rent intuitivt vad det innebär, men det är svårt att ge en mer generell förklaring. Framgång och misslyckande kan inte mätas objektivt på samma sätt som längd, vikt eller höjd. Framgång och misslyckande betyder därmed olika saker för olika människor och är i stor utsträckning kontextberoende. Det som upplevs som framgång för en person kan ses som misslyckande för någon annan (Kahnberg, 1979).

Kurt Lewin och hans assistenter har främst genom experiment varit framgångsrika inom kravnivåer eller anspråksnivåer (level of aspiration). Inom denna teori bildning menar man att alla individer tar sig an uppgifter med vissa anspråk och förväntningar. Dessa kan dock förändras som en följd av prestationerna. Helheten av de förväntningar, mål och anspråk, som en person har på sin kommande prestation kallas för anspråksnivå eller kravnivå. Man menar att upplevelsen av framgång och misslyckande beror på om denna har uppnåtts eller ej (Lewin et al, 1944).

Genom en serie experiment drog Lewin och hans kollegor slutsatser kring hur upplevelsen av framgång och misslyckande påverkar individens agerande. Genom experimenten kunde man konstatera att anspråksnivån ofta höjs efter framgångar medan den vanligtvis sänks efter misslyckande. Anspråken eller kraven höjs inte efter en första eller vid mindre framgång lika lite som de sänks efter ett enstaka misslyckande. I experimenten kunde man även konstatera att anspråksnivån kunde kopplas till graden av självkänsla. Genom experimenten fastlades att anspråksnivån kan ses som en typ av försvarsmekanism som gör det möjligt för individen att justera den specifika situationen för att undvika upprepade misslyckanden, och därmed reducerad självkänsla. Man menar att individen alltid försöker bibehålla självkänslan eller självförtroendet. Detta faktum kan leda till en konflikt hos individen, mellan att å ena sidan sätta anspråksnivån så högt som

möjligt och å andra sidan sätta den så lågt som möjligt för att minimera risken för misslyckande. Anspråksnivån är dock alltid i ett område där den definieras upp eller ner beroende på individens egna erfarenheter. Alltför lätta eller alltför svåra uppgifter har ingen effekt på upplevelsen av framgång och misslyckande (Lewin et al, 1944). I dag används även kunskapen kring anspråksnivåer inom olika typer av organisationer. Chefer kan utvärdera en organisations prestation genom att jämföra med anspråksnivåer. Anspråksnivåerna kan antingen konstrueras genom att studera tidigare anspråksnivåer inom organisationen eller genom att jämföra med andra likartade organisationer eller verksamheter (Greve, 2002).

Attributionsteori

Frågan kring framgång och misslyckande kan även kopplas till teorier kring attribution. Heider (1958) var en av de första psykologerna som på allvar intresserade sig för människors orsaksföreställningar och brukar betraktas som upphovsman till den sk attributionsteorin. Med attributioner menas de föreställningar vi utvecklar om orsakerna till olika händelser, reaktioner, beteenden, handlingar osv. Händelser kan antingen attribueras till inre eller yttre faktorer. Dessa faktorer kan även vara mer eller mindre stabila och mer eller mindre globala eller specifika. En del hävdar att människor med en viss attributionsstil har lättare än andra att drabbas av depressioner när de råkar ut för olika typer av motgångar eller misslyckanden. Denna attributionsstil innebär bl a att se misslyckande och motgångar som orsakade av mer eller mindre permanenta egenskaper hos en själv. En arbetslös person som ser sin arbetslöshet som ett resultat av egna personlighetsegenskaper skulle alltså löpa större risk att drabbas av depression än en person som ser sin arbetslöshet som ett resultat av samhällreliga faktorer. Det vanligaste mönstret hos människor har visat sig vara det mönster som främjar en positiv självbild. Alltså, man attribuerar framgångar och andra positiva händelser till egenskaper hos sig själv, och misslyckanden och motgångar till yttre faktorer. Detta fenomen brukar inom attributionsforskningen benämnas som "själv tjänande bias" ("self-serving bias") (Lundh et al, 1992). Som exempel på själv tjänande bias är resultaten av en undersökning där man fann att lärare hade en benägenhet att attribuera framsteg hos sina elever till sin egen pedagogiska förmåga, medan de hellre attribuerade bristande framgång hos eleverna (Johnson et al, 1964). I en annan studie fann man på motsvarande sätt att psykoterapeuter hade en benägenhet att attribuera framsteg hos klienterna till sin egen terapeutiska förmåga, men att attribuera bristande framsteg till egenskaper hos klienterna (Weary, 1980).

Framgång och misslyckande i human serviceverksamheter

Gemensamt för forskningen kring framgång och misslyckande är att denna fokuserar på faktorer som är distinkta och relativt enkla att mäta. Exempel på denna typ av faktorer är elevers eller studenters betyg, antal personer som återfaller i missbruk eller procentandelen av patienter som tillfrisknar efter en viss typ av sjukdom. Det handlar alltså om situationer där utfallet av exempelvis en arbetsinsats eller en situation är tydlig.

Gemensamt för dessa studier är också att de i stor utsträckning fokuserar på "objektet" för arbetet inom human serviceverksamheterna, exempel på dessa är elever (Beckne, 1995; Schmelzer et al, 1987; Svensson, 1996; Vispoel et al, 1995), klienter (Spaid et al, 1991) eller patienter (Nachman, 1981; van Dixhoorn et al, 1990). Det finns relativt få studier som fokuserar på vad som upplevs som framgång och misslyckande hos de personer som arbetar inom de olika verksamheterna. Sunesson (1981) har i sin studie undersökt vilka hinder socialarbetare möter i arbetet med klienter. I studien kunde man visa att det inte var möjligt att använda begrepp som hinder och möjligheter eftersom det i analysen av materialet inte gick att finna några objektiva hinder som orsakade att socialsekreterarna inte fullföljde sina avsikter. Sunesson fann däremot andra typer av faktorer som påverkade utfallet av arbetet. Exempel på sådana faktorer är; bristfälliga utredningar, oöverlagda åtgärdsförsök och bristande utnyttjande av de existerande resurserna. I studien konstaterades även att det finns en mängd olika faktorer att ta i beaktande när det gäller misslyckade klientärenden. Exempel på sådana faktorer är klienten, klientens problem, samhällets förväntningar, de verktyg som finns att tillgå samt de faktorer som gör att socialarbetaren har rätt att påverka klienternas liv. Det som dock inte berörs i någon större utsträckning i Sunessons studie är socialarbetarnas upplevelser av de misslyckade klientärendena. Jenner (1987) diskuterar begreppen motivation, framgång och misslyckande hos både klienten och behandlaren inom missbruksvården. Här diskuteras kring behandlarens och klientens inställning till missbruksbehandling och hur motivation, anspråk och mål varierar från person till person. I boken diskuteras vilket ansvar som läggs på klienterna och hur behandlingspersonalen kan påverka, uppfatta och förklara klienternas agerande. Inte heller här beskrivs behandlarnas upplevelser när det gäller framgång och misslyckande.

Studiens syften och frågeställningar

I teorier kring human serviceorganisationer beskrivs ofta målen som vaga och komplexa. Man menar att det är svårt för personer som arbetar i dessa organisationer att förhålla sig till målen och det är svårt att veta när målen uppnås. Man menar också att det finns en svårighet i att utvärdera de kvalitativa delarna av arbetet och att fokus istället ligger på det lätt mätbara (Lipsky, 1980).

I detta sammanhang blir det intressant att studera hur de personer som arbetar i denna typ av organisationer konstruerar framgång och misslyckande i arbetet. Som beskrevs i inledningen är framgång och misslyckande något som varierar från person till person och kan därför inte mätas objektivt. Det som upplevs som framgång av en person kan ses som misslyckande av någon annan.

Det första syftet med denna studie var att undersöka hur upplevelserna av framgång och misslyckande konstrueras hos personer som arbetar på två olika organisatoriska nivåer i två olika human serviceorganisationer (human servicearbetare och chefer). Målet är bland annat att identifiera faktorer eller situationer som påverkar upplevelsen av framgång och misslyckande i arbetet. De frågor som var intressanta att besvara var: I vilken kontext uppkommer upplevelsen av fram-

gång och misslyckade? Vad är det för typ av framgångs- och misslyckande-faktorer som beskrivs? Vilka mönster finns när man kopplar samman framgång respektive misslyckande med mål och intentioner?

Det andra syftet var att undersöka skillnader och likheter mellan upplevelserna av framgång och misslyckande i de två verksamheterna. Vilka likheter och skillnader finns det i upplevelsen bland personer som arbetar nära klienten och de som har chefsarbete?

Metod

Pilotstudien

För att få en bild av vilken metod som var lämplig att använda genomfördes en pilotstudie bestående av fyra intervjuer i fyra olika typer av human serviceverksamheter. Syftet med intervjuerna var att kartlägga faktorer eller situationer som bidrar till upplevelsen av framgång och misslyckande i det dagliga arbetet. Intervjuerna genomfördes med personer som arbetar i direktkontakt med klienter: lärare, förskolelärare, psykolog och tandläkare. Både under intervjuernas gång och i analysen av intervjuerna blev det tydligt att framgångs- och misslyckandefaktorer var svåra att beskriva. I intervjusituationerna var det svårt att beskriva situationer som i det vardagliga arbetet upplevts som framgång eller misslyckande. Det som istället beskrevs var särskilda situationer som inträffat en tid tillbaka och som var och skilda från de dagliga upplevelserna. Det kunde vara en elev med svåra problem eller en patient som man inte kunde hjälpa på ett bra sätt. Det handlade alltså om situationer eller ärenden där respondenten i efterhand tolkat och definierat situationen som antingen ett lyckande eller misslyckande. En förklaring till detta kan vara att framgångs- och misslyckandefaktorer i stor utsträckning är kontextberoende och därmed problematiska att beskriva utanför den gällande kontexten. Det var alltså svårt att med hjälp av intervjuer fånga de faktorer som i det dagliga arbetet påverkar upplevelsen av framgång och misslyckande.

Dagbok-i-Grupp och Critical Incident tekniken

Mot bakgrund av erfarenheterna av pilotstudien var det viktigt att hitta metoder för att fånga situationer som i det dagliga arbetet upplevs som framgång eller misslyckande. Metoderna som valdes var en kombination av *Dagbok-i-Grupp* metoden och *Critical Incident tekniken*.

Metoden Dagbok-i-Grupp utvecklades av Lindén (1990, 1996) och går ut på att kombinera dagböcker med gruppdiskussioner. Metoden är baserad på idén om att kombinera det individuella subjektiva perspektivet, som dagboksanteckningarna ger, med gruppinteraktioner. Det finns olika typer av dagböcker och dessa varierar beroende på syftet och vem det är som skriver. Precis som intervjuer kan dagböcker vara mer eller mindre strukturerade och innehålla en mängd olika typer av data (Elklit, 1986). En fördel som dagböcker ger är möjligheten att fånga vardagliga aktiviteter eller händelser som är kontextberoende, som t ex framgång och misslyckande i arbetet (Symon, 1998). Det bör dock poängteras att forskaren inte har möjlighet att kontrollera när personen i fråga verkligen skriver dagboksanteckningarna. Det skulle kunna vara så att dagboksskrivaren, trots instruktioner kring skrivandet, väljer att skriva ner händelserna långt i efterhand. Detta skulle kunna påverka innehållet i dagböckerna eftersom skrivandet blir retrospektivt och att det därmed sker en omtolkning av de specifika situationerna.

Syftet med gruppdiskussioner är att deltagarna ska kunna diskutera och reflektera över varandras åsikter och på så sätt belysa en och samma aspekt ur flera

olika perspektiv (Flick, 1998). Gruppsammansättningen kan se olika ut beroende på syftet med studien. Dagbok-i-Grupp metoden har bl a använts i en studie kring skådespelares arbetsvillkor (Lindén et al, 1991) och i en studie kring effektivitet i sjukvården (Ragneklint, 2002). I båda dessa studier skrevs dagboksanteckningar under en arbetsdag.

Critical Incident tekniken (Flanagan, 1954) var ursprungligen en metod för att identifiera kritiska händelser under stridspiloters flygningar. Syftet var att kartlägga händelser som under flygningen, av piloterna uppfattades som antingen positiva eller negativa. Flanagan menade att denna metod kan användas för att kartlägga direkta observationer av mänskligt beteende. Tillvägagångssättet för att rapportera dessa ”kritiska händelser” varierar. Det primära är att hitta ett bra sätt att fånga de kritiska händelserna eller situationerna. Rapporteringen av dessa kan till exempel ske både muntligt och skriftligt. År 1959 användes en modifierad form av Critical Incident tekniken i en studie där syftet var att deltagarna skulle försöka erinra sig en känslomässigt viktig period då de känt sig särskilt bra eller särskilt dåliga i arbetet (Herzberg et al, 1959). I denna studie låg fokus på de emotionellt viktiga perioderna och inte som i Flanagans studie på olika kritiska händelser. I dag används metoden som ett verktyg för att göra organisatoriska analyser inom exempelvis det fenomenologiska paradigmet (Chell, 1998). Critical Incident tekniken har använts i olika sammanhang för att uppskatta förtroende inom ledarskapsforskning (Butler, 1991), i utbildningssammanhang för att kartlägga framgång och misslyckande i skolan (Vispoel et al, 1995) samt för att analysera kritiska händelser i ledarskap inom vård, omsorg och utbildning (Thylefors, 1991). Critical Incident tekniken har många fördelar eftersom den exempelvis gör det möjligt att fokusera på händelser som är intressanta för deltagarna. En nackdel med denna metod kan dock vara att deltagarna inte redogör för situationer som av olika anledningar kan vara negativa för personen i fråga (Chell, 1998).

Metoden i denna studie

I denna studie behölls den grundläggande designen för Dagbok-i-Grupp. En skillnad mot tidigare studier är dock att dagboksanteckningarna fördes under fem arbetsdagar. Detta bedömdes möjligt eftersom deltagarna i enlighet med Critical Incident tekniken instruerades att enbart fokusera på de situationer som upplevs som framgång respektive misslyckade. Eftersom deltagarna bland annat skulle diskutera situationer som upplevdes som misslyckande var det viktigt att samtliga deltagare kände trygghet i gruppen. Detta var sannolikt eftersom deltagarna i respektive grupp arbetade inom samma organisation eller verksamhet. Deltagarna var också överens om att diskussionerna som fördes skulle stanna hos deltagarna och inte tas upp med vare sig chefer eller andra kollegor.

De undersökta verksamheterna och deltagare

Deltagarna i studien kommer från två olika verksamheter och arbetar på två olika nivåer i respektive organisation. Gemensamt för verksamheterna är att båda kan

definieras som human serviceverksamheter och att de utför olika typer av socialt arbete. Deltagarna i den första verksamheten är human servicearbetare och arbetar i direkt klientkontakt medan deltagarna i den andra verksamheten arbetar som sektionschefer och har inget direkt klientarbete.

1. Behandlingshemmet för missbrukare: Behandlingshemmet är beläget i en större stad i Sverige och verkar under socialtjänsten. Organisationen består av en öppenvårdsavdelning och ett behandlingshem som har lokaler i samma byggnad. På behandlingshemmet finns 20 behandlingsplatser och utöver dessa finns även tre platser för döva missbrukare. Behandlingen bygger på miljöterapeutiska principer och målet för verksamheten är att skapa en plattform varifrån klienterna kan fortsätta sin förändringsprocess till ett drogfritt liv. Personalen består av en avdelningsföreståndare, sju gruppterapeuter som alla har högskoleutbildning och annan personal såsom kokerska och receptionist. Behandlingstiden varierar och justeras beroende på de enskilda klienterna, vanligtvis varar behandlingstiden mellan sex och nio månader. Inledningsvis får inte klienterna på egen hand lämna behandlingshemmet och de deltar i ett arbetsschema mellan klockan 08.00 och 16.30. Bland de dagliga aktiviteterna finns samtalsgrupper, mans- och kvinnogrupper, social grupp, fysisk aktivitet och andra mer kreativa verksamheter. Under slutfasen av behandlingen befinner sig klienterna enbart under dagtid på hemmet och efter avslutad behandling erbjuds möjligheten att delta i en uppföljningsgrupp som träffas en gång i veckan.

Deltagarna från behandlingshemmet är fyra personer som samtliga arbetar heltid och i nära kontakt med klienterna (namnen är fingerande). Annika: 30 år, arbetar som gruppterapeut och har hand om de döva klienterna. Annika har arbetat inom detta område i fem år. Carin: 54 år, arbetar som gruppterapeut och har arbetat inom området i elva år. Dan: 48 år, arbetar även han som gruppterapeut och har arbetat inom denna typ av verksamhet i 20 år. Belinda: 24 år, har nyligen slutfört socionomutbildningen och har arbetat inom området i ett år. Belinda arbetar som behandlingsassistent och är ansvarig för mottagandet av nya klienter.

2. Förvaltningsavdelningen för vård och omsorg: Avdelningen ligger organisatoriskt under en stadsdelsförvaltning i en större stad i Sverige och innefattar öppen hemtjänst, vårdboende och en social sektion. I ledningen för dessa verksamheter finns 17 sektionschefer fördelade på de tre enheterna. Varje sektionschef har i genomsnitt ca 40 medarbetare och ansvarar för budget, personal och arbetsmiljö. Organisationen ansvarar för vård- och omsorg samt stöd och behandling för personer från 18 år och däröver.

Deltagarna från förvaltningsavdelningen för vård och omsorg är fyra sektionschefer som arbetar som personalens närmaste chefer. Samtliga har tidigare varit anställda inom olika human serviceverksamheter och har alltså en bakgrund inom vård, omsorg eller socialtjänst. Sektionscheferna arbetar heltid och har sin arbetsplats ute i verksamheten (namnen är fingerade). Eva-Lotta: 40 år, arbetar som sektionschef för ett vårdboende och har arbetat som chef i åtta år. Gun: 49 år, arbetar också som sektionschef för ett vårdboende. Har utbildning inom vård och

omsorg. Hans: 50 år, arbetar som sektionschef i den sociala enheten och har arbetat som chef i ett år. Hans har examen i socialt arbete. Fia: 42 år, arbetar som sektionschef inom den öppna hemtjänsten. Är utbildad sjuksköterska och har arbetat som sektionschef i tre år.

Procedur i undersökningen

Behandlingshemsstudien genomfördes under början av 2001 och sektionschefsstudien genomfördes under början av 2002. I båda studierna presenterades inledningsvis studiens upplägg och syfte för avdelningsföreståndaren (behandlingshemmet) respektive enhetschefen (förvaltningsavdelningen för vård och omsorg). Därefter följde en presentation av studien inför berörda personer. Eftersom dagboksmetoden är en metod som kräver engagemang och är relativt tidskrävande, var det viktigt att de medverkande både var motiverade och intresserade av att delta. Efter presentationen visade fyra personer på behandlingshemmet intresse av att delta i studien. Eftersom forskarens ambition var att på avdelningen på vård och omsorg ha en grupp som liknade sammansättningen av behandlingshemsgruppen tillfrågades fyra personer om deltagandet i studien. Studiens upplägg beskrevs i detalj för deltagarna och i dessa diskussioner fanns möjlighet att ställa frågor kring, och ha synpunkter på metoden. Efter denna diskussion och deltagarnas godkännande av att delta, bokades in datum då deltagarna i respektive grupp kunde träffas för att diskutera de enskilda dagböckerna. Målet var att det skulle passera så lite tid som möjligt mellan dagboksanteckningarna och gruppdiskussionerna, samt att dagböckerna skulle skrivas under ungefär samma tidsperiod. Deltagarna fick därefter instruktioner om att de under fem arbetsdagar skulle skiva dagbokanteckningar över situationer, händelser eller faktorer som på olika sätt påverkar upplevelsen av framgång och misslyckande i arbetet. Gruppen träffades fyra gånger. Vid varje träff diskuterades en av de fyra dagböckerna. Sammankomsterna varade i en till en och en halv timme. Varje gruppdiskussion inleddes med att en av deltagarna läste högt ur sin dagbok medan de andra lyssnade och försökte associera till de olika beskrivningarna. När någon hade frågor, funderingar eller kommentarer avbröts uppläsningen och en diskussion följde. Gruppdiskussionerna ägde rum inom två månader för vardera undersökning.

En ambition i studien var att relatera de subjektiva perspektiven av framgång och misslyckande till andra mer objektiva, och av verksamheterna uppsatta mål. Dessvärre kunde man i de två verksamheterna inte ta fram denna typ av dokument. Det fanns alltså inga måldokument, arbetsbeskrivningar eller befattningsbeskrivningar att utgå från.

Databearbetning och analys

Samtliga gruppdiskussioner spelades in på bandspelare och skrevs ut ordagrant. Utskrifterna analyserades i fyra steg med en successivt stigande grad av abstraktion (Steg 1 och 2 redovisas ej i resultatredovisningen).

1. Identifiering av begreppen framgång, misslyckande samt mål och intentioner.
2. Konstruktion av sammanhang.
3. Beskrivning och analys av mönster i de två olika verksamheterna.
4. Jämförelse mellan verksamheterna.

Steg 1. Identifiering av begreppen framgång, misslyckande samt mål och intentioner. Det första steget i analysen var att göra en så kallad fras-för-fras kodning (line-by-line analysis). I detta steg studerades varje rad eller mening för att i den hitta ett eller flera ord som representerar ett fenomen, ett problem eller en händelse som i relation till frågeställningen är relevant för personen i fråga (Strauss et al, 1998). Här är faktorer, situationer och känslorna kring dessa, som påverkar upplevelandet av framgång, misslyckande samt mål och intentioner i arbetet i fokus. Följande exempel är taget från en gruppdiskussion med personalen på behandlingshemmet. De ord som är skrivna i fetstil är de ord som anses vara värdefulla att ha med i den fortsatta analysen. Vid tolkningen av nedanstående exempel skulle det faktum att en gäst återfallit i missbruk karakteriseras som en misslyckandefaktor.

Två gäster hade då tagit **återfall** i helgen, ja en på torsdagen då, ja det blir jag rätt **ledsen** över, alltså när sådant händer, då **tappar jag sugen** på det här, till vilken jävla nytta man sliter, man **lägger ner tid och kraft**...

I ovanstående exempel är målet och intentionerna i arbetet att klienten fullföljer behandlingen. När en gäst återfaller i missbruk upplever personen i fråga att man tappar sugen och att det är meningslöst att lägga ner tid och kraft på arbetet med klienterna. Följande exempel är taget från en av dagboksdiskussionerna i avdelningen för vård och omsorg och som visar på uttalanden som i analysen definierats som framgångsfaktorer.

Saker som ligger och **väntar blir klara** idag, det är **skönt att komma i kapp** något lite, idag har jag även varit på alla våningarna och **pratad med personalen** som har varit i tjänst, vi har pratat om allt möjligt även sådant som inte är så viktigt, det känns som jag går runt och **reparerar trasiga relationer** både mellan mig och mellan dem själv, det har varit **god stämning** i alla fall...

I exemplet är det tydligt att situationer där man färdigställer uppgifter och där man har tid att prata med personalen upplevs som framgångsrika. Det är något positivt i att slutföra uppgifter och det finns en tillfredsställelse i att känna den goda stämningen mellan personalen och mellan personalen och sig själv.

Steg 2. Konstruktion av sammanhang. De begrepp som identifierades i steg 1 bearbetas ytterligare i steg 2. De identifierade begreppen användes för att skapa en betydelsebärande struktur där framgång och misslyckande länkas samman med de identifierade målen och intentionerna såsom de framträder under samtalsgången. Detta gjordes med hjälp av tabeller i vilka misslyckande, framgång och mål/inten-

tioner fördes in. När det gäller målen och intentionerna har dessa i en del fall explicit uttalats av deltagarna medan andra är av mig tolkande. Dessa representerar även den kronologiska ordningen i samtalet. Tabell 1 är ett exempel som grundar sig på en dagbok-i-gruppdiskussion med deltagarna på behandlingshemmet.

Tabell 1. Exempel på steg 2 i analysen där framgångs- och misslyckandefaktorer samt mål och intentioner redovisas i kronologisk ordning.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Måndag			
1. Ingenting fungerar i hemmet - strul med barnen - stressad, irriterad			
2. Personalen en man kort - saknar Belinda, otrygg		Arbetar bra ihop med Belinda	Fungerande samarbete
3. Avvisar folk som ringer - de blir besvikna - det sliter och drar - sorgligt att inte få göra det	Vill hjälpa Tar på mig inluss av gäster		
4. Gäster får återfall - ledsen, tappar sugen - förbannad, vilken jävla nytta - dålig dag - andra söker kontakt	En massa skall göras Försöker få ihop det Måste hinna med dem		

Steg 3. Beskrivning och analys av mönster i de två olika verksamheterna. I steg tre användes de identifierade framgångs- respektive misslyckandefaktorerna för att urskilja mönster i de diskussioner som förts (Strauss et al, 1998). Målet var att utifrån analysen i steg 2 göra en kategorisering och tematisering av de faktorer som aktualiserats. För att möjliggöra en klassificering av begreppen lyfts analysen från de faktiska samtalen för att istället bilda teman. Syftet med detta steg var att belysa aspekter såsom: I vilken kontext uppkommer upplevelsen av framgång och misslyckade? Vad är det för typ av framgångs- och misslyckandefaktorer som beskrivs? Vilka mönster finns när man kopplar samman framgång respektive misslyckande med mål och intentioner?

Steg 4. Jämförelse mellan verksamheterna. I detta steg ställs de olika verksamheterna i relation till varandra. Det är här intressant att jämföra upplevelsen av framgång, misslyckande och mål/intentioner i de två olika verksamheterna.

Resultat

Inledningsvis redovisas den analys som i metoddelen benämns som steg 3. Här redovisas i fyra avsnitt den tematisering som gjorts av de identifierade framgångs- och misslyckandefaktorerna i de båda verksamheterna. Varje tema inleds med ett par meningar som fungerar som en inledning. Avsikten är att denna ska bidra till en ökad förståelse för den kontext framgångs- och misslyckandefaktorerna upp- kom i. I de avsnitt som redogör för behandlarnas upplevelse av framgång och misslyckande används begreppen ”klient” och ”gäst” synonymt. Samtliga fyra delar avslutas med kommentarer kring de aspekter och mönster som utkristalliserats. Resultatdelen avslutas med en redovisning av det som tidigare benämns som steg 4. Det görs här en jämförelse mellan de olika temana för behandlarna och sektionscheferna.

I tabell 2 redovisas de framgångs- och misslyckandeteman som utkristalliserades genom steg 3 i analysen.

Tabell 2. Redovisning av framgångs- och misslyckandeteman som utkristalliserades för behandlarna och sektionscheferna.

	Behandlare	Sektionschefer
Framgång	Del 1. - Möjligheten att skapa relationer och umgås med gästerna - Positiv stämning i kollektivet - Nöjda gäster - Det fungerande arbetet - Den fungerande arbetsgruppen - Fungerande utbildning, omorganisering och arbetsmetoder - God stresshantering	Del 2. - Goda relationer till personalen - Att motivera och inspirera personalen - Goda relationer med kollegor - Givande samarbete - Fungerande personalrekrytering - Slutförande av arbetsuppgifter - Kontakt med anhöriga
Misslyckande	Del 3. - Återfall och utskrivningar - Bristande kontroll över gästerna - Avvisande av gäster - Otillräcklig gränssättning - Stress och tidsbrist - Bristande professionalitet - Problematisk utbildning, omorganisering och arbetsmetoder - Distansering från arbetet	Del 4. - Att inte ha möjlighet att vara en närvarande arbetsledare - Oro i personalgruppen - När personalen far illa - Den otrygga personalsituationen - Otydlig organisation och ledning - Bristande ansvar, befogenheter och delaktighet - Tillvaratagande av kompetens - Påfrestningar - Belastande administrativa uppgifter - Misslyckad planering - Bristande stöd

Behandlarnas upplevelse av framgång

Möjligheten att skapa relationer och umgås med gästerna

Det första temat rör det faktum att personal och klienter arbetar i nära relation till varandra. Under dagtid arbetar man tillsammans i olika typer av grupper samtidigt

som personalen turas om att ha kvälls- och helgarbete (jour). Deltagarna i gruppen menar att det är en stor skillnad mellan dag- och kvälls-/helgarbete. Under dagtid finns fasta scheman med planerade aktiviteter medan klienterna under kvällar och helger har egen tid. Tabell 3 redovisar de framgångsfaktorer som tillsammans bildar kategorin ”Möjligheten att skapa relationer och umgås med klienterna”.

Tabell 3. Framgångsfaktorer som bildar temat ”Möjligheter att skapa relationer och umgås med klienterna”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Bakat kaka tillsammans - möter gästerna på ett annat sätt - skratta tillsammans	Ha roligt tillsammans	Jour jättebra - bra stämning i kollektivet - stegar tillbaka som personal - massa känslor och tankar - har tid, pushar ej	Bra stämning i gruppen
Tränar på gym med gästerna - jättetrevligt		Positiv förväntan inför helgarbete - gästerna själva planerat - positivt med bakjour	Självständighet hos gästerna
Göra saker gemensamt (kvällstid/jour) - gå och bada - man blir ju mer sig själv - skratta och skämta - större utrymme - ett lager kanske försvinner - blir naken i det - avslöjar svagheter också	Ha en avslappnad relation med gästerna	Dagen kändes ok till slut - satt mycket med killarna - Tv- tittande - sov några timmar - känns bra	
Slipper jobba länge eftermiddag - eftermiddag bra - bowling trevlig - man är egen person		Känner att man behövs - de ser en	Att man uppskattas

De situationer som i detta sammanhang upplevs som speciella är när man under kvällar och helger arbetar ensam med klienterna, dvs jour. Man menar att klienterna under denna tid har ledigt och att man därför ”stegar tillbaka som personal”. Man känner under dessa tillfällen ett mindre ansvar för planeringen av verksamheten eftersom det under dessa stunder är mer upp till gästerna att se till att aktiviteterna fungerar på ett tillfredsställande sätt.

När det gäller möjligheten att umgås med gästerna är jourtiden en viktig faktor. Under denna tid har man möjlighet att göra saker som det inte finns utrymme för under dagtid. Att ta en promenad, baka en kaka, träna eller gå på bio är alla exempel på denna typ av aktiviteter. I dessa situationer är man mer ”intima” med varandra och menar att gäster och behandlare pratar med varandra på ett annat sätt. Kanske pratar man mer till varandra som människor och inte som behandlare och klient.

En annan uppfattning som tydliggjordes i diskussionerna är att man under jourtiden uppfattar det som lättare att kommunicera med gästerna. För det första har man möjlighet att prata med samtliga gäster och inte enbart med dem i den egna gruppen och för det andra menar man att gästerna vid dessa tillfällen i större utsträckning tar initiativ till kontakt. Man upplever också att gästerna under kvällstid har ett större behov av att ventilerar tankar och känslor. Att gästerna tar kontakt är något som upplevs som positivt eftersom ansvaret kring att få igång ett samtal ofta ligger på behandlarna. Vid tillfällen där gästerna tar kontakt känner man sig behövd och upplever att det finns ett ömsesidigt förtroende.

Den sista aspekten i detta tema rör det faktum att man vill att verksamheten ska vara en plats där goda relationer, skratt och skämt uppskattas. I gruppen anser man att det är viktigt att ha olika relationer med klienterna. Samtidigt som man vill att gästerna ska vara seriösa i behandlingsarbetet anser man att det är viktigt att kunna skratta tillsammans. Under juren är det lättare att skapa en mer tillåtande stämning.

Positiv stämning i kollektivet

Det andra temat fokuserar på aspekter som handlar om gästerna som ett kollektiv. I gruppen pratar man både om gästerna som individer men resonerar också kring gästerna som ett kollektiv. Man funderar ofta över hur kollektivet fungerar och om någonting i gruppen förändrats (tabell 4).

Tabell 4. Framgångsfaktorer som bildar temat ”Positiv stämning i kollektivet”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Kollektivet bra nu - gästerna självgående - slipper vara tjugig morsa	Självständighet bland gästerna	Bra stämning på kvällen - gästerna vill gå och handla - promenad med gästerna - känns bra att få luft och snacka	Bra stämning i gästgruppen
Kvällen är lugn - ser fram emot att gå och lägga mig	Lugn och ro	- verkar som de tar det på allvar	

I gruppen anser man att stämningen i kollektivet är en viktig aspekt i det totala behandlingsarbetet. Det är med utgångspunkt i denna man som behandlare kan få en indikation på hur situationen bland gästerna är. När det är bra stämning i gruppen upplever behandlarna att de kan slappna av på ett annat sätt. Man behöver inte i lika stor utsträckning vara vaksam över det som händer i gruppen utan kan inta ett mer avslappnat förhållningssätt. Vid dessa tillfällen upplever man också att gästerna visar att de tar behandlingen på allvar.

En annan aspekt som i detta sammanhang upplevs som positivt är när gästerna börjar bli självständiga. När gästerna i större utsträckning klarar sig själv behöver man inte som behandlare gå in och styra på samma sätt. Man behöver då exempelvis inte tjata om att saker och ting ska genomföras utan gästerna tar ett större ansvar. En positiv stämning i kollektivet bidrar också till en ökad trygghet både bland gästerna och bland personalen. När stämningen är positiv är det lättare att

lämna behandlingshemmet för att exempelvis ta en promenad med några av gästerna. Det känns också tryggare att gå och lägga sig för att sova när gästgruppen fungerar på ett bra sätt. När man upplever att gästgruppen är i harmoni känns arbetet positivt.

Nöjda gäster

Detta tema innefattar faktorer som rör gästernas uppfattning om personalen och om behandlingens upplägg. Som beskrivits tidigare innebär majoriteten av behandlarnas arbetsuppgifter, arbete med klienterna och därför är det i gruppen viktigt att gästerna är nöjda med behandlingen och de olika aktiviteterna (tabell 5).

Tabell 5. Framgångsfaktorer som bildar temat "Nöjda gäster".

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Grabbarna nöjda med skapande verksamhet - jättenöjd - kul samarbeta med Dan - lärde känna Dan mer	Att gästerna är nöjda med aktiviteterna	Målargrupp - tyckte jag fick till ett bra arbete - känns bra att ha med Belinda, är positiv	Nöjd med den egna insatsen
Gästerna nöjda, tackade - kvitto på jobbet		Forum blir bra för en gäst	Att mötet med gästerna ska vara bra

Att gästerna är nöjda kan innebära en mängd olika saker. I diskussionerna gavs främst exempel på situationer där gästerna på ett tydligt sätt visade att de var nöjda med en aktivitet eller där man som behandlare kände att arbetet eller aktiviteten upplevdes som positiv av gästerna. Belinda beskriver en situation som att "jag var mycket nöjd med lördagen, gästerna var nöjda, vi var i väg och de tackade efteråt och kunde säga att det hade varit en bra dag". Att gästerna visar eller berättar att de är nöjda med en aktivitet fungerar som feedback på arbetet. Man menar att man till viss del är beroende av gästerna för att få positiv feedback på arbetet. Om gästerna är nöjda innebär detta att man som behandlare har gjort ett bra jobb och detta leder i sin tur till en tillfredsställelse i det egna arbetet. Vid de tillfällen behandlarna känner att det funnits tid för att planera eller praktiskt förbereda en aktivitet upplevs arbetet positivt. Det känns bra att komma förberedd till de olika aktiviteterna och att detta i sin tur leder till att gästerna upplever verksamheten som meningsfull och rolig.

Det fungerande arbetet

Detta tema belyser situationer där man av olika anledningar anser att arbetet fungerat på ett bra sätt. Arbetet på behandlingshemmet består av många olika delar. En del är av mer praktisk karaktär och innefattar aspekter som telefonsamtal, städning, transporter och inköp av material. Andra delar rör gästernas situation och arbetet i de olika grupperna. För att arbetet ska fungera på ett bra sätt är det viktigt att alla de olika delarna samordnas (tabell 6).

Tabell 6. Framgångsfaktorer som bildar temat ”Det fungerande arbetet”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Killarna skötte städ och sådant själv - skönt att slippa tjata	Självständighet bland gästerna	Tar inslussarna med in i gruppen - fungerar jättebra, god känsla - hann med inslussarna - skönt - lagom takt, hann med allt	Att grupperna fungerar bra Att inte behöva stressa
Att Dan och J (gäst) tog ett snack med T (gäst) direkt - chans att få det ur världen		Gästerna har egen aktivitet - transport fungerar	Att arbetet fungerar smidigt
Diskuterar bok med gäst - imponerad över hans bokval		Sitter ner under fys. träningen - skönt att ta det lugnt efter all stress	Ta det lugnt, pusta ut
Snacket med E (gäst) blev bra	Bra samtal med gästerna		

I arbetet uppstår ibland problematiska situationer där behandlarna på olika sätt måste agera. Exempel på sådana situationer kan vara en klient som återfallit eller hamnat i någon annan typ av svårighet. Behandlarna menar att det för det fortsatta arbetet är viktigt att så fort som möjligt ta tag i dessa situationer. I diskussionerna gavs exempel på situationer där man i ett tidigt skede tog tag i den problemfyllda situationen och pratade med den berörda gästen. Dessa situationer upplevs som positiva eftersom förutsättningarna för det fortsatta arbetet blir bättre.

Andra aspekter som i detta sammanhang aktualiserades är de tillfällen där klientarbetsgrupperna fungerar på ett tillfredsställande sätt. Annika beskriver en situation där hon tar med nya gäster in i en redan fungerande grupp och där arbetet trots detta fungerar. Även de situationer där den planering man gjort fungerar upplevs som positiva. Exempel på sådana situationer kan vara att schemat fungerar eller att gästerna gjort det som skulle göras. Det kan även handla om att transporterna till och från en aktivitet klaffar som planerat. Eftersom arbetet består av olika delar uppfattas det som positivt när man på ett lugnt sätt kan avsluta den ena aktiviteten innan man påbörjar nästa. De dagar eller de tillfällen man har möjlighet att slutföra de olika arbetsuppgifterna i lagom takt upplevs som positiva. Annika beskriver en positiv situation där hon kände att hon hann med det som var planerat och där hon inte behövde stressa mellan de olika aktiviteterna.

Att gästerna arbetar på ett självständigt sätt är den sista aspekten inom detta tema som upplevs som positivt. I gruppen menar man att det är bra att inte behöva påminna eller tjata på gästerna om att de ska utföra de arbetsuppgifter de blivit tilldelade. De situationer där gästerna på ett bra sätt hanterar de egna arbetsuppgifterna upplevs som positiva.

Den fungerande arbetsgruppen

Detta tema består av aspekter som enbart handlar om personalens relationer och samarbetsmöjligheter. I diskussionerna uttrycktes uppfattningen att man i det dagliga arbetet inte anser att det finns möjligheter att i någon större utsträckning samarbeta, diskutera eller samtala med kollegorna. De tillfällen då det finns möjlighet att arbeta med personer man normalt sett inte brukar samarbeta med upplevs som värdefulla och inspirerande (tabell 7).

Tabell 7. Framgångsfaktorer som bildar temat ”Den fungerande arbetsgruppen”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Mysiga personalmöten		Bra personalgrupp	Att kunna prata med kollegorna
Personalmöte: alltid bra	Få inblick i gästernas situation	- lyhördhet	
- hinner sätta sig ner och mysa		- tät	
- få information	Känna sig som en personalgrupp	- aldrig svårt att prata	
- kommer in i gruppernas arbete		Arbetar bra ihop med Belinda	Fungerande samarbete
- ge information			
- man värnar om oss på X (behandlingshemmet)		Roligt att träffa föräldraledig kollega	
- vi (personalen) är lyhörda för varandra			

I diskussionerna blev vikten av att ha en fungerande arbetsgrupp tydlig. Trots att mycket av arbetet utförs enskilt är behandlarna överens om att man i arbetet är beroende av den kunskap, den erfarenhet och den information arbetskamraterna har. För att kunna göra ett bra arbete är det nödvändigt att få reda på hur klienterna fungerar i exempelvis andra grupper eller situationer. Under arbetsdagarna upplever man inte att det finns möjlighet att av kollegorna bli uppdaterad kring det som händer i de andra grupperna eller i de aktiviteter där man inte själv deltar. Man menar att det inte finns någon avsatt tid eller plats där personalen på ett naturligt sätt kan sätta sig och prata om aktuella förhållanden. De tillfällen man får möjlighet att arbeta med andra kollegor uppfattas som givande. Här får man inblick i hur andra behandlare arbetar samtidigt som man lär känna varandra på ett annat sätt.

I gruppen ses personalmötet som en av de få arenor där det finns möjlighet att i lugn och ro träffa kollegorna. Personalmötet är något som av samtliga i gruppen upplevs som positivt. Man menar att denna tid enbart är avsatt för personalen och att det här finns möjlighet att i lugn och ro sätta sig ner och prata. Personalmötet fyller enligt deltagarna åtminstone två funktioner. För det första kan man under organiserade former samtala och diskutera med kollegorna. Dessa samtal kan röra problem, situationer, och relationer både i och utanför jobbet. Den andra funktionen är att det under dessa möten finns möjlighet att få information om hur arbetet i de övriga delarna av verksamheten fungerar. På detta sätt kan alla i

personalen bli informerade om något speciellt inträffat eller om klienternas situation eller välmående förändrats.

Trots att man inte alltid anser att det finns möjlighet till samarbete menar man att stämningen och relationerna mellan personalen för det mesta är bra. Man menar att det finns en öppenhet och en lyhördhet inför kollegornas behov och önskemål.

Fungerande utbildning, omorganisering och arbetsmetoder

I behandlingspersonalens samtal förekom diskussioner kring den förändringsprocess verksamheten vid tidpunkten befann sig i. Förändringsprocessen innebar bland annat utvärdering av de nuvarande arbetsmetoderna samtidigt som nya metoder skulle introduceras. Förändringen skulle innebära en övergång från den miljöterapeutiska behandlingsmetoden till en kognitiv behandlingsterapi (tabell 8).

Tabell 8. Framgångsfaktorer som bildar temat "Fungerande utbildning, omorganisering och arbetsmetoder".

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Planeringsträff med M (utvärderare) - annat perspektiv på behandling - får jättelust		Trevlig planering med M (utvärderare) - känner mig inte ensam med arbetsuppgifterna - samarbete med Annika - hittat ett bra sätt - jätteroligt	Samarbete
Utbildning - trots föreläsaren - kan släppa gästerna - får input - stärker mig, ger mig glädjen, feedback - jag har kommit längst - är nöjd med min del av ansvaret	Att utvecklas Att få tid för sig själva	Utvärderingen ingav ändå hopp - kändes till slut bra	Att göra ett bra arbete
		Känns bra med en vetenskaplig utvärdering	Att få bekräftelse på arbetet

Känslorna kring den aktuella utvärderingen av verksamheten var i gruppen mestadels positiva. Man menar att det i en utvärderingssituation som denna finns möjlighet att på ett vetenskapligt sätt bedöma verksamheten och resultaten av behandlingen. Man menar också att man genom denna typ av utvärdering får feedback på behandlingsarbetet. Uppfattningen bland behandlarna var dock att man redan i dagsläget anser att man arbetar på ett fungerande sätt.

I utvärderingsprocessen beskrevs en del aspekter som mer positiva än andra. Samtalen och planeringen med en av de ansvariga tillhör de aspekter som särskilt uppskattades. I dessa planeringssamtal kände man stöd och upplevde att diskussionerna genererade många positiva idéer samtidigt som de bidrog till ett förändrat behandlingsperspektiv. Man menar också att dessa samtal gjorde arbetsgruppen mer samlad och att det här blev tydligt att man strävar åt samma håll.

En annan aspekt som en del av gruppen upplevde som positivt var de tillfällen då hela personalstyrkan åkte i väg på utbildning. De personer som upplevde utbildningen som positiv menar att man under dessa stunder har möjlighet att koppla bort tankarna och känslorna från gästerna. Man menar också att utbildningen enbart är till för behandlarna och att man i dessa situationer får ”input” och känner sig stärkt.

God stresshantering

Som beskrivits i en del av de ovanstående temana arbetar behandlarna i en komplex verksamhet där fokus i stor utsträckning ligger på gästerna. I detta tema finns aspekter som rör hanteringen av olika delar i arbetet och då bland annat relationen till gästerna (tabell 9).

Tabell 9. Framgångsfaktorer som bildar temat ”God stresshantering”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Undviker att irriteras pga en gäst	Ha lugn och ro	Kände mig pigg - har sovit hela natten	
Inte tänkt på X (behandlingshemmet) hemma	Att kunna koppla bort tankarna		

I diskussionerna beskrevs situationer där man av olika anledningar kommer i konflikt eller diskussion med gästerna. Man menar att det gäller att vara tydlig och sätta gränser för vad som är okej och vad som inte är det. När man lyckas undvika att bli irriterad eller provocerad av en gästs beteende upplever man framgång i arbetet. Belinda beskriver en situation där klockan är fem över sju på morgonen och en gäst blir upprörd över att de inte fått någon tidning. Belinda känner att hon inte orkar ta denna diskussion och bestämmer sig för att gå in och lägga sig igen. På detta sätt klarar man sig från att gå in i en diskussion som skulle kunna upplevas som påfrestande.

För att orka med arbetet menar man också att det är viktigt att må bra både fysiskt och psykiskt. Behandlarna upplever det som svårt att hantera krävande situationer om man inte känner sig i form och man anser att det är viktigt att komma utvilad till arbetet. I diskussionerna ges exempel på situationer där man vet att påföljande dag kommer att vara jobbig och att man därför går och lägger sig tidigt kvällen innan.

I diskussionerna framkom ytterliggare en annan aspekt som även återkommer i delen som rör behandlarnas upplevelse av misslyckande. Denna aspekt rör förhållningen att koppla bort tankarna från arbetet. Man menar att det ur ett långsiktigt perspektiv är viktigt att skilja på arbete och fritid. Att efter en arbetsdag kunna koppla bort tankarna på klienterna och behandlingshemmet upplevs som positivt. Man menar att det känns som en befrielse att inte behöva fokusera på arbetet under den egna fritiden.

Kommentarer

Många av de teman som utkristalliserats präglas av olika typer av relationer. För att använda Schutz (2002) terminologi kan man säga att gästerna och behandlarna har en ansikte-mot-ansikte relation som är omedelbar och intensiv. De fyra första temana: möjlighet att skapa relationer och umgås med gästerna, positiv stämning i kollektivet, nöjda gäster och det fungerande arbetet är alla präglade av klienternas situation och behandlarnas relationer till *klienterna*. I dessa teman är exempelvis interaktionen mellan klienterna och interaktionen mellan personal och klienter viktiga aspekter. Genom samspelet med gästerna får behandlarna feedback på arbetet samtidigt som det ger en bild av hur gästerna mår. Att veta hur gästgruppen mår skänker i sin tur trygghet. Dessa resultat stämmer väl överens med det som Laanemets (2002) studerat. Laanemets menar att relationen mellan behandlare och klienter är viktig för att behandlingen ska kunna anpassas till de enskilda individerna. I temat ”den fungerande arbetsgruppen” är relationerna till *kollegorna* en viktig aspekt. I detta tema lyfts samarbetet och samtalen mellan kollegor fram. Man kan säga att relationen och samarbetet kollegorna emellan ligger till grund för det fortsatta arbetet.

En annan bild som genom de olika framgångsfaktorerna målas upp kännetecknas av ett lugnt och kontrollerat arbete. Att ta tag i problem så fort de uppkommer, att inte gå in i svåra diskussioner eller att undvika att bli irriterad på en gäst, är alla faktorer som bidrar till ett behagligt arbetsklimat. Man kan dock ställa frågan hur detta agerande i ett långsiktigt perspektiv påverkar behandlingsarbetet.

I temat fungerande utbildning, omorganiseringar och arbetsmetoder kan vi se att verksamheten befinner sig i en förändringsprocess där man skiftar från en behandlingsmetod till en annan. Intressant i detta sammanhang är att man trots detta känner att man redan i dag arbetar på ett sätt som är gångbart även med den nya metodiken. Man kan ställa frågan om det är så att behandlarna i denna studie agerar på ett likartat sätt som de behandlingsassistenter Eriksson (1990) studerat. Är det så att arbetets utförande är nära relaterat till de privata uppfattningarna kring hur arbetet ska utföras och att det därmed inte upplevs som en stor förändring?

Sektionschefernas upplevelse av framgång

Goda relationer till personalen

Detta tema behandlar relationerna och samtalen mellan sektionscheferna och personalen. Sektionscheferna menar att det ur olika perspektiv är viktigt att ha goda relationer till personalen. För det första vill sektionscheferna på ett grundläggande plan känna den egna personalen och för det andra menar man att goda relationer mellan chefer och personal är en viktig del i ett bra och fungerande arbetsklimat (tabell 10).

Tabell 10. Framgångsfaktorer som bildar temat ”Goda relationer till personalen”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Bra att sitta ner och prata med L (anställd) - börjat etablera en relation	Prata med personalen	Goda relationer till personalen - kanske stannar de kvar	
Pratat med personalen - reparerar trasiga relationer - god stämning - ingen vill ha något - jag får bara flyta med	Bygga upp relationer	Personalen nöjd med insatser - friskvårdsplanerna blev bra	Nöjd personal
Äter lunch med en underanställd - känns bra sitta ner och prata - trots att hon berättar om negativt klimat	Att prata med personalen	Riktigt bra samtal med E (anställd) som börjar känna sig bättre - vill att jag skall vara med vid arbetsplatsrehabilitering	Att personalen känner förtroende
Kändes ganska positivt att sitta och prata - roligt att träffa folk - kommer fram många bra saker - vi har redan en bra introduktion		Positivt möte med personalen - sätter sig ner - de behöver att vi sitter ner i lugn och ro Fikar med de flesta i personalgruppen - känns skönt	Att i lugn och ro prata med personalen

I detta tema handlar den första aspekten om det faktum att sektionscheferna upplever det som värdefullt att lära känna den personal som arbetar i verksamheten. Genom att prata med personalen får man inblick i verksamheten samtidigt som man till viss del får feedback på det egna arbetet. Även om man i gruppen ibland upplever det som stressande att sätta sig ner med personalen så är man medveten om att dessa stunder är viktiga både för personalen och för cheferna. I diskussionerna ger Fia exempel på ett tillfälle då hon och en anställd ätit lunch tillsammans. Trots att lunchsamtalet fokuserar på frågor kring ett negativt arbetsklimat ser Fia det som positivt att sätta sig ner och prata. Fia beskriver även en annan situation där samtalet med en anställd rörde rehabiliterings- och sjukskrivningsproblematik. I denna typ av samtal menar man att det är viktigt att personalen känner förtroende för cheferna eftersom detta möjliggör diskussioner kring frågor som vanligtvis kan vara svårhanterliga.

Att så snart som möjligt efter en nyanställning börja etablera en relation till personen i fråga anser man i gruppen vara viktigt. Fia beskriver i samtalen en situation där hon efter ett lunchsamtal med en nyanställd känner att det börjar utvecklas en relation och menar att detta är betydelsefullt för det fortsatta arbetet. I gruppen menar man också att det inte bara är viktigt att skapa relationer till personalen utan det ses även som viktigt att bibehålla de relationer som byggts upp. Man måste lägga ner tid på att gå runt i verksamheten för att prata och umgås med personalen.

När det gäller möjligheten att få personal att stanna kvar är goda relationer till personalen en viktig faktor. Man menar att det är viktigt att ha bra relationer till den personal som redan är anställd eftersom detta kan vara en bidragande faktor till varför personalen stannar kvar i verksamheten. När det gäller samtalen med personalen menar sektionscheferna att dessa kan vara mer eller mindre planerade och röra både arbetet och fritiden.

Att motivera och inspirera personalen

Sektionscheferna i denna studie har sina kontor ute i verksamheterna och har på så sätt reella möjligheter att känna av arbetsklimatet och stämningen bland personalen. I gruppen ser man som en av de grundläggande uppgifterna att motivera och inspirera personalen (tabell 11).

Tabell 11. Framgångsfaktorer som bildar temat ”Att motivera och inspirera personalen”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Man har tagit till sig vad jag har sagt	Att kunna påverka personalen	Tar tag i personalgrupp som mår dåligt - måste hjälpa dem och lyfta dem	Motivera
Första träff med vårdboendesjuksköterskor - gick riktigt bra		Nytt möte med ny grupp mål 3 - kick på morgonen - de får nog mycket gjort	Inspirera personalen
När man får med sig personalen - man brinner själv för något	Få gehör för idéer		

I gruppen är man medveten om att personalens arbete ofta är hårt och att de inte alltid har en positiv inställning till arbetet, klienten eller vårdtagaren. Därför menar sektionscheferna att det är viktigt att på olika sätt försöka inspirera och motivera. I gruppen ser man det som en självklar uppgift att sätta sig ner och prata med personalen för att på så sätt ”hjälpa” och ”lyfta” gruppen. I dessa situationer är det viktigt att cheferna ”själva brinner” för verksamheten eftersom detta gör det lättare att få med sig personalen när arbetet upplevs som tungt. I diskussionerna blev det också tydligt att man uppskattar de situationer där man får med sig personalen i de egna tankebanorna och där man verkligen känner att man når fram. Gun beskriver i samtalen en situation där man träffar ny personal och att man efter detta möte känner engagemang och motivation i gruppen. Även när det gäller introduktion av nya projekt ser man det som viktigt att få med sig personalen. Gun beskriver att de tillfällen där hon känner att det är möjligt att påverka och motivera personalen att gå in i projektet känns tillfredsställande.

Goda relationer med kollegor

I detta tema hittar vi perspektiv som rör relationen till de egna sektionschefskollegorna. Man menar att det dagliga arbetet ofta utförs enskilt och att man bara träffar kollegorna på gemensamma möten eller ledningsgruppsmöten. Även om

man inte arbetar nära kollegorna är det skönt att ha någon att vända sig till om man behöver stöd eller hjälp i arbetet (tabell 12).

Tabell 12. Framgångsfaktorer som bildar temat ”Goda relationer till kollegor”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Positivt ändå med ledningsgrupp - bra kamrater		Kul att träffa gammal kollega - mycket skratt	
Trevliga kolleger - har det roligt tillsammans - man kan ringa vem som helst	Goda relationer till kollegor	Gick igenom händelseförloppet av en svår händelse - skönt att veta att det var omöjligt att förutse denna situation	Att få stöd av kollegorna

De tillfällen där samtliga kollegor träffas är bl a på ledningsgruppsmötena. I diskussionerna blev det tydligt att känslorna kring ledningsgruppsmötena både är positiva och negativa. Det negativa är att dessa möten ofta generar arbete och att det ibland är mycket negativa tankar och ”gnäll” från kollegorna. Det positiva är att man får tid att träffa, prata, ställa frågor och få råd av kollegorna. Man upplever också att stämningen bland kollegorna är bra och att man känner att det finns ”kamrater” i gruppen.

Samtidigt som sektionscheferna ansvarar för olika verksamheter känner man att relationerna till kollegorna skänker trygghet i arbetet. Man uttrycker det som att man kan ringa ”vem som” och menar att det är positivt att prata med personer som har kunskap och erfarenhet kring den verksamhet man själv driver. Dan beskriver i samtalen en situation som för honom som chef upplevts som väldigt påfrestande. Dan menar att han efter diskussioner med kollegorna kände sig lättad och på ett bättre sätt kunde lämna händelsen bakom sig.

Givande samarbete

I detta tema finns olika aspekter av samarbete. Samarbete kan för sektionscheferna innebära samarbete med personal, kollegor och ledning. Inom detta tema finns främst aspekter som rör samarbetet med personalen och den egna ledningsgruppen (tabell 13).

Tabell 13. Framgångsfaktorer som bildar temat ”Givande samarbete”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Blev fantastiskt bra samarbete - jättebra stämning	Ett bra samarbete	När man har möjlighet till assistenthjälp - tar mycket tid - förbereder fakturor - kopierar	Att få hjälp med administrativa uppgifter
Trevligt samtalsklimat i gruppen - duktig samtalsledare - rätt bra att sätta sig ner		Personalmötet perfekt - nådde alla personalassistenter - med info om traineeprogrammet	
Positivt p-möte - flickorna tar hand om mig - möjlighet att gnälla av mig	Att få stöd från personalen	Vill jag vara en närvarande arbetsledare - skapar rutiner - kan rutiner	Att kunna vara en närvarande arbetsledare
Bra möte med behandlingsgruppen - lägger struktur för utvecklingsarbetet			

När sektionscheferna diskuterar samarbetet med den egna personalen menar man att detta ofta fungerar på ett bra sätt. Det upplevs som positivt när man tillsammans med personalen kan utarbeta rutiner för det praktiska arbetet i verksamheten. Fia beskriver en situation där alla i personalgruppen var samlade och där man tillsammans med en samtalsledare lärde känna varandra och diskuterade hur det fortsatta samarbetet ska se ut. I gruppen ser man det som viktigt att ha denna typ av träffar där man diskuterar det fortsatta arbetets upplägg. Man menar också att samarbetet med personalen kan skänka en trygghet och ge stöd inför det kommande arbetet.

Andra tillfällen där sektionscheferna anser att det finns möjlighet att diskutera arbetet och arbetets rutiner är på personalmötet. Under personalmötet diskuteras olika typer av frågor och ofta leder personalmötena till att samarbetet med personalen ökar. Man menar också att ledningsgruppsmötena med kollegorna ofta fungerar som grogrund för olika typer av samarbete. När man tillsammans med kollegorna träffas för att gå igenom arbetet i verksamheten känns det som att man strävar åt samma håll.

Fungerande personalrekrytering

I temat ”fungerande personalrekrytering” finns aspekter som på olika sätt belyser framgång när det gäller nyanställningar och timvikarier. Mycket av diskussionerna i gruppen rör det faktum att det i dag finns ont om personal inom vård och omsorg. Det är svårt att få in vikarier och det är inte alltid lätt att hitta kompetent personal (tabell 14).

Tabell 14. Framgångsfaktorer som bildar temat ”Fungerande personalrekrytering”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Får ett positivt svar i ett rekryteringsärende	Att kunna rekrytera personal	Samtal med personal från hemtjänsten - jättekul när någon kommer och pratar - brinner för min verksamhet - tycker om mitt jobb	Att personalen är intresserad av verksamheten
Sjuksköterskan ringer, känner till trainee-programmet - frågar om jobb, stor glädje - anställs direkt		Hemtjänstpersonal intresserad av verksamheten - pratar om min verksamhet - kul egentligen - egentligen har vi det bra här	
Statusen inom vården har höjts	Högre status på arbetet inom vården		
Diskussion med Janet om timanställda - skönt att själv slippa ringa in vikarier	Att timanställning sköts av någon annan		

Den första aspekten i detta tema handlar om nyanställning av personal. I gruppen är man överens om att personalsituationen i dag är problematisk eftersom man ofta får negativa besked när det gäller både tim- och tillsvidareanställningar. Fia beskriver ett samtal där hon fick ett positivt svar angående en heltidsanställning från en sjuksköterska. Fia menar att hon i sådana situationer känner sig lättad eftersom bl a schemalaggningen kommer att fungera en tid framöver. I en situation med lite personal ses det även som positivt när någon utifrån visar intresse för verksamheten. Man menar att det är viktigt att verksamheten är attraktiv för andra eftersom chansen att få in kompetent personal då ökar. P beskriver en situation där en person utanför organisationen visade intresse för den egna verksamheten och där detta ingav en känsla av hoppfullhet. I diskussionerna blev det tydligt att mycket tid går åt till att försöka skaffa vikarier när någon av den ordinarie personalen är borta. När man inte behöver lägga tid, energi och kraft på detta upplever man arbetet som mer positivt.

Slutförande av arbetsuppgifter

Detta tema innefattar aspekter där man anser att man hunnit slutföra en eller flera arbetsuppgifter. I tabell 15 kan vi se att temat ”Slutförande av arbetsuppgifter” innehåller en mängd olika framgångsfaktorer. Dessa faktorer rör situationer där sektionscheferna känner att de avslutat en del av arbetsuppgifterna.

Tabell 15. Framgångsfaktorer som bildar temat ”Slutförande av arbetsuppgifter”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Fixat flera saker under eftermiddagen - nycklar, nyttokort - klarat anställningsbevisen	Få undan arbetsuppgifter	Ligger en dimma över arbetsplatsen - behagligt tempo, inte många telefonsamtal - saker blir klara - skönt att komma i kapp	Att inte behöva stressa
Klarar av några papper		Bli klar med posten - känns skönt	
Får uträttat en del - känns jättebra		Bli klar med ärendemängden - har koll på läget	Ha kontroll över uppgifterna
En bra förmiddag - får undan en del av pappershögarna - svarar på saker - telefonen ringer inte så mycket - hann med löner - känns jättebra	Att minska högarna på skrivbordet	Skrev verksamhetsplanerna - samarbetade med kollega	
Varit på ekonomi och lämnat fakturor - fixat bokslut - ett halvår till nästa gång - behöver inte känna panik		Bra samtal med Försäkringskassan - de är nöjda med de uppgifter de får - allt är klart, kan slänga den lappen	
Idag är färdigställandets dag - skönt att göra klart saker inför helgen	Att göra klart uppgifter innan helgen	Dagen förlöper lugnt - har tid att sortera i högarna - en ganska bra dag så här inför helgen	Att ha ett lugnt och behagligt klimat
Bra slut på veckan - kan släppa jobbet		Löser sig med kontaktperson - någon vill ta hand om personen - känns skönt	
Sitta här inne och vara ifred - ordna allt härinne	Att känna arbetsro	Är för första gången på tre månader ensam - ingen praktikant - slipper tänka högt och förklara hela tiden - det tar energi att lära ut	Att kunna arbeta i lugn och ro
Handlade stolar och kontorsmaterial - hemma i tid för en gångs skull	Att inte behöva arbeta övertid		

I diskussionerna beskrevs många situationer där man känner att man gjort en del av det som var planerat. När man har möjlighet att få undan en del av de uppgifter som ligger och väntar upplever man en känsla av tillfredsställelse. Man menar också att avslutande av arbetsuppgifter innebär att man inte behöver tänka på, eller oroa sig för, hur och när uppgiften ska lösas. Eva-Lotta beskriver det som att ”då kan man slänga den lappen” och har därmed en uppgift mindre. En annan

aspekt rör frågan kring att ha kontroll eller överblick över det egna arbetet. I diskussionerna visade det sig att man inte alltid visste vad som låg i de olika högarna på skrivbordet eller vilka ärenden som skulle hanteras närmast. När man har möjlighet att avsluta de olika delarna upplever man även en känsla av kontroll i arbetet.

Eftersom samtliga fyra sektionschefer har sin arbetsplats ute i verksamheten upplevs det ibland svårt att hitta arbetsro. I gruppen menar man att arbetet ofta avbryts av personal, anhöriga eller vårdtagare. Gun beskriver en positiv situation som att ”det ligger en dimma över arbetsplatsen” och att det är ett ”tyst och behagligt tempo i hela huset”. Vid detta tillfälle menar hon att det finns möjlighet att slutföra många uppgifter. De tillfällen då man känner att man i lugn och ro kan sitta på rummet och slutföra de administrativa uppgifterna upplevs alltså som positiva.

I gruppen beskrivs också situationer där man på fredagen känner att man hunnit med som var tänkt eller haft tid att sortera bland sina papper. Man menar att det är lättare att släppa tankarna på jobbet om man slutfört de uppgifter som var planerade.

Kontakt med anhöriga

Temat ”kontakt med anhöriga” rör aspekter där sektionscheferna i olika sammanhang pratat med vårdtagarnas anhöriga. Denna kontakt är särskilt relevant för de tre sektionschefer som arbetar inom vårdboende eller hemtjänst. I dessa verksamheter fungerar den anhörige ofta som ”språkrör” för vårdtagaren (tabell 16).

Tabell 16. Framgångsfaktorer som bildar temat ”Kontakt med anhöriga”.

Framgångsfaktorer	Mål och intentioner	Framgångsfaktorer	Mål och intentioner
Tufft samtal med anhöriga - bra samtal - kändes skönt efteråt	Att ha kontakt med anhöriga	Hinner prata med två anhöriga - känns himla bra, den kontakten hade - man behövt mer - skönt när man kan sätta sig ner	En fungerande relation med de anhöriga

I gruppen är man överens om att kontakten med anhöriga är en viktig faktor när det bl a gäller kommunikationen mellan vårdtagare och personal. Man menar att denna typ av kontakt är viktigt om det t.ex. skulle hända vårdtagaren något. Kontakten med anhöriga kan se ut på olika sätt och Eva-Lotta beskriver i samtalen en situation där en vårdtagare hade ramlat och där de anhöriga var mycket upprörda. Eva-Lotta menar att det i denna situation var nödvändigt att ta en diskussion med de anhöriga fastän det vid den aktuella tidpunkten kändes jobbigt. Efter samtalet upplevdes situationen mer positiv. Även om man i gruppen menar att kontakten med de anhöriga är tidskrävande ses det som en viktig del i arbetet. Man beskriver situationer där man nästintill smyger förbi de anhöriga eftersom man inte känner att man har tid att stanna och prata. När man väl tar sig tid att sätta sig ner och

prata med anhöriga känner man sig nöjd. I dessa samtal har man möjlighet att lära känna, och skapa en relation till personerna i fråga.

Kommentarer

Precis som för behandlarna fokuserar många av framgångsaspekterna och temana på relationer. Temana: goda relationer till personalen, samtal med personalen, att motivera och inspirera personalen, kontakt med anhöriga och goda relationer med kollegor präglas av relationer i synnerhet till personalen men också till vårdtagare och anhöriga. Det som är karakteristiskt för sektionscheferna är att de på olika sätt motiverar *varför* de upplever det som positivt att exempelvis prata med personal, kollegor, vårdtagare och anhöriga. I diskussionerna poängterades exempelvis att det är bra att prata med kollegorna för att man där kan få stöd och hjälp, samtalen med personalen är positiva för att man ska kunna utveckla verksamheten eller för att det ökar chansen att personen i fråga stannar kvar i verksamheten och man pratar med anhöriga för det kan vara bra om det skulle hända vårdtagaren något. Samtidigt som sektionscheferna upplever framgång i interaktionerna med personal och kollegor har man svårt att prioritera detta i det vardagliga arbetet. Man menar att detta är tidskrävande och att de administrativa uppgifterna upptar stora delar av arbetstiden (jämför Lipsky, 1980).

I flera av de ”relationstemana” som redovisats förefaller det vara så att sektionscheferna har stora möjligheter att själva påverka och möjliggöra interaktioner med exempelvis personal och kollegor. Eftersom samtliga sektionschefer har kontor ute i verksamheterna skulle de kunna gå ut i verksamheten och samtala med personalen eller de anhöriga samtidigt som de i princip när som helst kan ringa kollegorna för att få stöd och hjälp. Intressant i detta sammanhang är dock att sektionscheferna *inte upplever* sig ha denna möjlighet att påverka situationen. De menar att de är fast i andra uppgifter och att det inte finns tid för att samtala med personalen (jämför Lund et al, 1992).

Det tema som innehåller flest framgångsaspekter är ”slutförande av arbetsuppgifter”. Till skillnad från de teman där relationer stått i fokus är framgångsaspekterna i detta tema konkreta och tydliga. I detta tema beskrivs situationer där sektionscheferna klart och tydligt ser resultat av arbetet och där de upplever att arbetsbelastningen minskar.

Behandlarnas upplevelse av misslyckande

Återfall och utskrivningar

Detta tema innehåller faktorer eller situationer där klienterna antingen har haft ett återfall eller där de av olika anledningar väljer att avbryta behandlingen. På behandlingshemmet leder ofta ett återfall till en diskussion kring hur man ska agera kring händelsen samtidigt som det förs ett resonemang med klienten och kollegor om det är lämpligt att personen i fråga ska fortsätta behandlingen (tabell 17).

Tabell 17. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Återfall och utskrivningar”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Gäster får återfall - ledsen, tappar suget - förbannad, vilken jävla nytta - dålig dag		Återfall - varför hade jag inte sett det innan? - jag borde ha sett	Att kunna läsa gruppen
Gästen försvinner - känslan av misslyckande - svårt att släppa - ligger inte på mig - misslyckats att motivera - ledsen, förbannad, jättesvårt, besviken - man har deras liv i sina händer	Att gästen ska fungera och slutföra behandlingen	Tänker på G (gäst) som tagit återfall - hoppas han ska ta sig tillbaka T har likaså återfallit - klarade inte av att bli konfronterad	Att åter få in G (gäst) i behandling
Gäster hoppar av - känns lite inombords		Tomt i gruppen - två är utskrivna - konfronterar E (gäst) med droganalyserna - tänker på hur jag ska göra detta	Att samtalet med gästen ska bli bra
En gäst är utskriven - besviken - känns inte bra	Vill att gästen ska slutföra behandlingen	Man borde ha sett (att någon ska återfalla) - ligger egentligen på dem - man borde, vi borde - det handlar inte om oss	Kontroll över de förändringar som sker i gruppen
När någon skriver ut sig - man vet inte vad de går till - lever så miserabelt - sitter med dem i grupp - jobbat med ett bra tag	Att det inte ska råka illa ut Vill ha dem kvar i behandling	Kontroll över de förändringar som sker - vi kan inte lita på dem - bra på att se skiftningar i gruppen - vara på sin vakt hela tiden	
Tycker det är jobbigt - har känt på sig att något inte stämmer	Att förstå det som händer i gruppen		

Den första aspekten handlar om de situationer där en klient får ett återfall. Dessa tillfällen upplevs som komplexa och reaktionerna kring dessa är ofta mångfacetterade. Samtidigt som man blir ledsen och besviken kan en känsla av ilska över gästens agerande infinna sig. Annika beskriver att hon i återfallssituationer börjar fundera över meningen med behandlingen och att hon tappar sugen inför det fortsatta arbetet. Denna typ av situationer är svåra att släppa och man funderar över vad det var som hände och varför personen i fråga valde att ta droger. Belinda beskriver att hon upplever en känsla av misslyckande och att hon funderar över den egna rollen i situationen. I situationer där någon av klienterna återfaller har man som behandlare en tendens att känna skuld och få dåligt samvete. Man känner skuld eftersom man inte har sett signalerna eller att man inte har varit tillräckligt observant. Man anser att man borde ha förstått att något var på gång och därmed agerat innan återfallet var ett faktum. Samtidigt som denna typ av

känslor infinner sig menar man att gästerna har ett eget ansvar och att man ska försöka att inte ta på sig för mycket.

Precis som när det gäller återfall väcker aspekten utskrivningar många olika typer av känslor. Det är många frågor och funderingar som cirkulerar och reaktionerna när någon lämnar behandlingen varierar från en gång till en annan. Man beskriver att det ibland uppkommer en känsla av misslyckande över att inte ha lyckats motivera klienten att stanna kvar i behandling. Behandlarna upplever att de har ett ansvar när det gäller att få klienterna att se fördelarna med att slutföra den påbörjade behandlingen. Annika beskriver ett tillfälle där en gäst valde att lämna behandlingen som att en "märklig känsla" infann sig och där hon kände att hon aldrig skulle få se gästen igen. I dessa situationer känner man även en oro inför vad som ska hända med gästen utanför behandlingshemmet. Man är medveten om att klienterna ofta har det "miserabelt" utanför och att de blir erbjudna droger så fort de kommer ut. Det som är gemensamt för behandlarnas känslor både när det gäller återfall och utskrivningar är relationen till klienten. I diskussionerna menar man att situationerna upplevs som svårare när man har en relation till klienten eller om man arbetat nära personen i fråga.

Bristande kontroll över gästerna

Kontroll i det här sammanhanget rör aspekten att läsa av klientkollektivet för att skapa en känsla av kontroll över situationen. Man menar att en viktig del av arbetet är att vara observant på klienternas beteende och vara uppmärksam på de skiftningar som kan framträda i klientgruppen. Erfarenheten visar att det sker en viss beteendeförändring hos klienterna när något "är på gång" eller om någon försöker ta in droger på behandlingshemmet (tabell 18).

För att kunna skapa en känsla av kontroll är det nödvändigt att spendera tid med klienterna. Känslan kring klientgruppen byggs upp under den tid man befinner sig på behandlingshemmet och i arbetet med klienterna. Man menar att ju mindre gästkontakt man har desto svårare är det att ha kontroll över vad som händer eller hur stämningen i gästgruppen är. Belinda upplever det som besvärligt när hon gång på gång missar forum, som är det tillfälle där både personal och gäster är samlade. Hon menar att man här har möjlighet att bilda sig en uppfattning om hur stämningen i klientgruppen är samtidigt som man kan prata med kollegorna. De tillfällen när hela personalgruppen går utbildning och därmed inte är närvarande i verksamheten skapar också en känsla av bristande kontroll. Man anser att det då inte finns möjlighet att "ha ögon på allting" och erfarenheten visar att gästerna ofta "tar tillfället i akt" att ta in droger.

Som beskrivits tidigare arbetar behandlarna ibland jourhelger. Under denna tid är man ensam med klienterna och här kan en känsla av otrygghet infinna sig. Man menar att det är svårt att inför en jourhelg ha en känsla av kontroll över kollektivet eftersom man då varit ledig tidigare i veckan. Belinda beskriver det som att "man har liksom ingen styr på vad som har hänt, man kommer in i någon slags vakuum". Under jouren är man också mer försiktig med vilka diskussioner man går in i och ibland väntar man med att ta tag i en konflikt till dess att man har

kollegor närvarande. Andra situationer som upplevs som problematiska är när de gäster som enbart befinner sig i behandling på vardagarna under helgen ska ringa in och berätta hur de mår. Annika menar att det är svårt att höra per telefon om någon ljuger och att man känner sig besviken om man senare får reda på att gästen inte talat sanning. Även i detta sammanhang upplevs det som svårare att bli lurad av en gäst som man har en god relation till.

Tabell 18. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Bristande kontroll över gästerna”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Paranoid – oro för vad gästerna kan hitta på Missar forum (kontakt med gäster/personal) - frustrerande	Vill ha kontroll över gästerna	När gästerna myglar - inte förvånad - förbannad - mer besviken om man har en relation till gästen - då tror man ännu mer - förväntar sig detta - hur kunde du göra så mot mig? - de kan lura sin egen mor - inget personligt	Respekt och ärlighet
När man inte har kontrollen (helger) - skitsvårt att höra per telefon	Vill känna sig trygg Kontrollmöjligheter	Jobbigt med drogisarna - blir jag lurad? - jag är lättast att bluffa - skickliga i sitt spel - att förstå och se igenom gästernas lögner	Att förstå och se genom gästernas lögner
Tufft att vara ensam på jouden (lördag–söndag) - vill inte gå in i vissa saker - ensamt - om de myglar - ingen styr på vad som har hänt - någon slags vakuum - inte med sig egna känslor sen innan - någon annan får fylla på min känsla - för min och deras trygghet - kontrollbehov		När man inte är närvarande - de andra får mer att göra - märks direkt - märks inte kortsiktigt på gruppen - att man inte hinner sitta och prata - hinner inte ha ögon på allting - långsiktigt märks det på gruppen - känsliga för att folk är borta - reagerar direkt - otryggheten - de tar tillfället i akt	Inte belasta arbetskamraterna Ge gästerna trygghet Möjlighet till kontroll
Konflikt mellan gästerna - varför?			

Avvisande av gäster

I detta tema finns aspekter som handlar om situationer där man som behandlare avvisar gäster som vill in i behandling. Det kan röra sig om gäster som tidigare varit i behandling och vill tillbaka eller nya som ringer och vill få en plats (tabell 19).

Tabell 19. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Avvisande av gäster”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Avvisar folk som ringer - de blir besvikna - det sliter och drar - sorgligt att inte får göra det	Vill hjälpa	Att avvisa folk - tufft - jättejobbigt - hjärtat säger ett - hjärnan säger något annat - svårt att stänga dörren - beror på relationen till gästerna	Att gästerna ska bli hjälpta Inte vara den onde
Att avvisa en gammal gäst - går in för ett snack - det vanliga köret - jobbigt att avvisa honom - hur klarar han sig - ansvaret är hans eget	Vill hjälpa Vill inte att något ska hända	Möter nästa avvikare - hinner inte prata med honom - hänvisar till soc. sekr.	Att någon pratar med den avvikande gästen

Den första kategorin av avvisande är när en gäst som tidigare varit inskriven på behandlingshemmet återkommer för att få hjälp. Dan beskriver en situation där han kommer ut och ser att en före detta gäst står och pratar med de andra gästerna. Dan tar tag i situationen och går in för att prata med gästen. Man menar att denna typ av samtal ofta är känslomässigt krävande eftersom ”avvikarna” säger att de är ”rena” och att de vill återgå i behandling. Att avvisa gäster som tidigare varit i behandling upplevs som påfrestande eftersom man vet vilket liv som väntar utanför behandlingshemmets väggar. Carin beskriver en liknande situation där hon upplever det som problematiskt att stänga dörren. Hon upplever dubbla känslor inför situationen och beskriver det som att ”hjärnan kan säga ett och hjärtat kan säga något annat”. Samtidigt som man vill hjälpa gästerna är det inte fruktbart att ta in klienter som inte är motiverade. Precis som när det gäller återfall och utskrivningar upplever man det som svårare att avvisa personer som man haft en nära relation till. Den andra typen av avvisande innebär att man via telefon meddelar att det exempelvis inte finns någon ledig plats eller att man inte anser att denna typ av behandling är bra för personen i fråga. I dessa situationer gör man ofta den andra personen besviken och detta upplevs som påfrestande. Annika beskriver det som att ”det sliter och drar” och att man egentligen vill kunna erbjuda hjälp.

Otillräcklig gränssättning

Att sätta gränser gentemot klienterna är enligt behandlarna en viktig aspekt i arbetet och man menar också att klienterna är i behov av olika typer av direktiv och regler. I gruppen upplevs det ibland som påfrestande att sätta gränser och man menar att det ofta är lättare att säga ja än att säga nej (tabell 20).

Tabell 20. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Otillräcklig gränssättning”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Ertappar gäster rökande - förbannad	Vill gå och pula i lugn och ro Måste sätta gränser	Att inte sätta gränser - lättare att säga ja än att säga nej - säger du nej måste du stå upp för ditt nej - svårt att motivera nej ibland - man vill bara var kompis - orkar inte bli ifrågasatt hela tiden - man inte besvärlig	Man vill vara kompis istället för att vara besvärlig Vill inte vara den onde
Jobbigt med gäst - lindar mig kring sitt finger - måste sätta gränser	Sätta gränser för gästerna		

I diskussionerna beskriver Dan att det finns en gäst som han har svårt att sätta gränser för. Han menar att gästen ”lindrar mig kring sitt finger” och upplever att gästen gång på gång kommer undan. Han menar att gästen inte kan acceptera ett nej och detta leder till att gästen går runt och försöker ställa in sig hos Dan. I diskussionerna blev det också tydligt att det upplevs som lättare att säga ja än att säga nej. Genom att säga ja behöver man inte förklara eller motivera svaret och man blir heller inte ifrågasatt. När det gäller gränssättning menar man också att klienterna gärna delar in personalen i ”onda” och ”goda”. I detta fall vill man hellre bli sedd som den goda. Det finns alltså en inbyggd paradox i dessa aspekter. Å ena sidan upplevs det som negativt att inte kunna sätta gränser medan man å andra sidan tycker det är skönt att slippa ta konsekvenserna av ett nej.

Stress och tidsbrist

I detta tema finns aspekter som av behandlarna upplevs som stressiga och påfrestande. Det kan innefatta situationer där någon i personalen är sjuk eller att telefonen ringer oavbrutet (tabell 21).

Ett begrepp som i detta sammanhang aktualiserades var begreppet tid. I diskussionerna blev det tydligt att man inte tyckte sig ha tillräckligt mycket tid till sitt förfogande. Ofta infinner sig känslan av att man inte ”hinner med alla måsten” och att man får stressa mellan de olika aktiviteterna. Belinda menar att det är otillfredsställande att inte känna att tiden räcker till ”när man mest behöver den”. Hon menar också att det finns perioder när det är väldigt mycket att göra och att det sen kan gå perioder där det inte är någonting alls. Under de perioder när det finns mycket att göra upplever man att det inte finns utrymme att i lugn och ro diskutera angelägna frågor med kollegorna. Istället förväntas snabba beslut som kanske inte alltid fattas på rätt grunder.

Tabell 21. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Stress och tidsbrist”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Personalen en man kort - saknar Belinda, otrygg Hinner inte med alla måsten - behandlare, far och morroller - dagen ”tjoff” borta - inte hunnit ringa		Telefonen kan fördärva en hel dag - svart att klara av telefonen under en stressig dag - kan inte svara på frågor om hur lång kö - kan aldrig säga datum när det blir en plats - otillfredsställande	Önskan om att kunna ge tydliga besked
Tiden räcker aldrig till - kunde ej handla material till skapande - ej tillfredsställande och meningsfullt	Att planera aktiviteterna	Kan ej använda dator istället för telefon - sur på mig själv	Måste lära mig använda dator
Inte alltid kontinuitet fungerar - gästerna ser mig bara springa - trist - gästerna ser när vi är stressade	Att stanna upp och prata med gästerna	Ingenting fungerar i hemmet - strul med barnen - stressad irriterad	Vill hjälpa på något sätt
		När det förväntas snabba beslut - finns inte utrymme att diskutera - tänker mycket med hjärtat - naturligt när man har relation till	

I gruppen menar man att mycket i arbetet handlar om att få ihop de olika delarna. Exempel på dessa delar kan vara samtalsgrupper, informationsträffar, samling, fysisk aktivitet osv. Man beskriver det som att det är ett ”pusslande” för att få arbetet att fungera smidigt. Belinda beskriver ”att gästerna ibland bara ser en springa fram och tillbaka mellan de olika aktiviteterna”. I dessa situationer anser man inte att det finns tid att sätta sig ner och prata med gästerna. Man önskar att det fanns utrymme för att stanna upp och i lugn och ro sätta sig ner tillsammans med gästerna. En annan aspekt som upplevs som påfrestande är när det saknas personal. Annika beskriver en situation där hon kommer till jobbet och där personalstyrkan var reducerad. Hon menar att hon då känner ansvar för delar som hon inte anser sig ha tillräcklig kunskap om. Vid dessa tillfällen saknar hon kollegorna och menar att hon känner sig otrygg i arbetet. En annan faktor som bl a Belinda upplever som stressande är telefonen. Hon menar att det är påfrestande när telefonen ringer oavbrutet en hel dag och att man inte kan lämna besked på hur lång kön till behandlingen är. Samtidigt menar hon att det är hennes eget ansvar att exempelvis lära sig att använda datorn som kommunikationskanal istället för att irriteras och stressas av telefonen.

Bristande professionalitet

I detta tema behandlas de situationer där man av olika anledningar känner brister i den egna professionaliteten. Det funderas kring det egna beteendet och om detta är acceptabelt i denna typ av verksamhet (tabell 22).

Tabell 22. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Bristande professionalitet”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Faller ibland ur den professionella rollen mitt i spelet - Belinda visade sin ilska - jag fixar inte drömfångare	Att kunna vara ”bara människa”	Blev arg och visat för gästen	Måste kunna vara normal människa

Att agera professionellt kan betyda olika saker för olika personer. I diskussionerna med gruppen blev det tydligt att det finns situationer där man av olika anledningar börjar tvivla på den egna professionaliteten. De två situationer som beskrevs handlade båda om tillfällen där man varit tillsammans med klienterna och där man av olika anledningar inte haft ”kontroll” över det egna beteendet. Belinda beskriver att hon under ett spel bowling blivit ”galen” för att det inte gick som hon ville. I gruppen är man överens om att man i denna typ av situationer är mer en ”privat person” och att det därmed är lättare att tappa kontrollen. Man funderar också över hur det egna beteendet påverkar gästerna och gästernas syn på personen i fråga. I anslutning till detta berättar Annika om ett tillfälle när hon tillsammans med gästerna skulle göra drömfångare. Hon menar att hon vid dessa tillfällen inte kan tygla känslorna och att det slutade med att hon tog sönder den. På samma gång som man anser att man måste försöka behärska sig inför gästerna är man ”bara är en människa” med humör, åsikter och känslor.

Problematisk utbildning, omorganisering och arbetsmetoder

Som beskrivits i ett tidigare avsnitt är man på behandlingshemmet inne i en förändringsprocess som framförallt innebär introduktion av en ny form av behandlingsterapi. I denna process utvärderas behandlingen samtidigt som personalen genomgår utbildning (tabell 23).

När det gäller utbildningen har man i gruppen delade åsikter. En del menar att utbildningen är givande och att det är skönt att komma ifrån arbetet medan andra har precis motsatta erfarenheter. Annika menar att hon inte tycker om att sitta still en hel dag och att hon har svårt att fokusera på det som sägs. Hon funderar istället på hur gästerna har det och hur de påverkas av att den ordinarie personalen är borta en hel dag. Annika menar också att hon hellre hade velat ägna sig åt andra saker. Dan som också har funderingar kring utbildningen menar att föreläsaren var lite trög och att han själv hade svårt att ”sätta in det i sammanhanget”. Han funderar också på om det är möjligt att ”få idealisterna här på jobbet efter samma

linje”. Även när det gäller utvärderingen menar Dan att det ibland känns hopplöst, han ställer frågan om det finns några ”lyckade klienter”.

Tabell 23. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Problematisering utbildning, omorganisering och arbetsmetoder”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Utbildning inget för mig - gästerna påverkas av frånvaro - jobbigt med hela dagen - dåligt samvete för att bara sitta - är inte sådan människa okoncentrerad - sävlig föreläsare - OH fungerar ej		Vi samlar inte gemensam kraft i förändringen - har kommit olika långt - svårstartat, stressad, kaos trött, orolig, för lite tid	Att förändra men samtidigt behålla Att omorganiseringen fungerar
Utbildning - trög föreläsare - svårt att sätta det i sammanhanget - kan vi få alla åt samma håll?		P-gruppen känns splittrad - alltid någon borta - vi behöver diskutera om T (gäst) och se var vi står	Gemensam policy gentemot gästerna
Utvärdering - känns hopplösa - några lyckade klienter? - alldeles för många återfall - blundar jag för verkligheten	Göra ett bra jobb/ arbeta med rätt saker Vill att behandlingen ska fungera	Ingen definition på arbetsuppgifterna - vad som ingår ändras över året	

En aspekt som i förändringen upplevs som frustrerande är att man i dagsläget befinner sig olika långt i processen. Belinda menar att hon har kommit längst eftersom hon inte har någon färdig bild kring vad behandlingsarbete innebär. Hon menar också att det känns ”svårstartat” eftersom det inte finns tid för att diskutera var alla befinner sig, vad man vill samt att få alla i en gemensam linje. Carin ser det också som problematiskt att samla gruppen. Hon menar att det skulle behövas tid för att sätta sig ner och diskutera arbetsmetoder och hur det går för gästerna.

Distansering från arbetet

Det sista temat handlar om situationer där man under den lediga tiden har svårt att släppa tankarna på arbetet och klienterna. Förklaringarna till detta är mer eller mindre tydliga och man menar att det beror på en mängd olika faktorer (tabell 24).

Att det är viktigt och värdefullt att koppla bort tankarna på arbetet är alla i gruppen är överens om. Man menar att arbetet på behandlingshemmet är känslomässigt krävande och att man behöver den lediga tiden för återhämtning och distansering. Även om man är medveten om det positiva med att kunna koppla bort tankarna på arbetet upplevs det ibland som svårt. Under den tid man är ledig funderar man över hur gästerna har det och hur stämningen i gruppen är. Carin

beskriver en situation som enligt henne gör det svårt att koppla bort tankarna på arbetet. Hon berättar att en före detta gäst flyttat in i hennes område och att hon i denna situation känner sig ”påpassad”. Hon menar att hon vill ha sitt privatliv för sig själv och att hon inte vill bli påmind om arbetet den tid hon är ledig.

Tabell 24. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Distansering från arbetet”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Påpassad av gammal gäst - berättar väldigt lite vad jag gör - obehagligt - min privata tid - begränsar mig - aldrig kan få lugn och ro - påmind om folks elände - rädsla för vad de kan ta sig till - gränsdragning - behöver vara ledig	Att inte behöva tänka på missbruksproblematiken på fritiden	Svårt att distansera sig från X (behandlingshemmet)	

Kommentarer

Temat: återfall och utskrivningar samt avvisande av gästerna är när det gäller upplevelsen av misslyckande aspekter som på olika sätt får allvarliga konsekvenser för gästen. Att en gäst återfaller i missbruk eller att en gäst skriver ut sig innan behandlingen är slutförd innebär ofta en återgång till det liv som gästen levde tidigare. Man skulle kunna säga att dessa aspekter går rakt emot de mål som kan tänkas finnas för organisationen och för behandlarna. I många av dessa aspekter påpekas att känslorna kring dessa situationer är kopplade till den relation man haft till klienten. Behandlarna menar att det är mer påfrestande att en person man arbetat med under en längre tid återfaller eller skriver ut sig. Detta kan kopplas till Johanssons (1992) resonemang kring att ju oftare, ju längre tid och ju mer intensiv relationen är, desto mer får klienten i tjänstemannens ögon karaktären av en unik individ. I denna typ av situationer funderar behandlarna på den egna rollen och frågar sig om man hade kunnat agera på ett annat sätt. Man känner även ett visst ansvar och menar att man borde ha upptäckt att någonting var på gång. Intressant i detta sammanhang är dock att behandlarna ofta avslutar med att säga att gästerna har ett eget ansvar och att man inte ska lägga på sig skulden för det som händer.

Johansson (1992) menar att de personer som arbetar inom human serviceverksamheter ofta har en ambivalens inbyggd i arbetsrollen. Han menar att human servicearbetaren både representerar organisationen och de värderingar som råder, samtidigt som man är en individ med egna värderingar, tankar och erfarenheter. När det gäller temana gränssättning och professionalitet kan vi se att denna bild tydliggörs. Behandlarna har exempelvis upplevt situationer där de å ena sidan

känner att de ur ett professionellt perspektiv borde säga nej men där de å andra sidan inte känner att de orkar gå in i en diskussion. Konsekvenserna av detta blir att man inte blir sedd som den ”onde” utan som en kompis (jämför Vandenbos, 1985). Det har även beskrivits situationer där behandlarna upplever sig ha svårigheter att agera professionellt. De menar att de privata känslorna och personlighets-egenskaperna träder fram samtidigt som man funderar över hur detta påverkar gästerna. På ett likartat sätt som tidigare avslutar behandlarna med att säga att man bara är ”en människa” och att man måste få agera därefter.

Sektionschefernas upplevelse av misslyckande

Att inte ha möjlighet att vara en närvarande arbetsledare

Det inledande temat i denna del handlar om det faktum att sektionscheferna i nuläget inte anser sig kunna vara närvarande arbetsledare. ”En närvarande arbetsledare” definieras i gruppen som en chef som kan verksamheten och som känner personal, vårdtagare och anhöriga (tabell 25).

Tabell 25. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Att inte ha möjlighet att vara en närvarande arbetsledare”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Det är kanske fel att vilja vara nära verksamheten - skulle kunna stänga dörren	Det är vårt uppdrag att prata med folk Ha kännedom om verksamheten	Inblandad i allt som de säkert hade rätt ut om inte jag varit där - tar tid - svårigheter i att delegera - tar det lilla steget, svårt att backa, får dåligt samvete	Att vara en närvarande arbetsledare
Hinner nästan aldrig sätta mig med de boende - det skulle jag vilja - då kommer det fram saker	Utveckling av verksamheten	Har svårt att säga nej, är inte den personligheten	Man måste etablera relationer eftersom man kan behöva folk senare

I sektionschefernas definition av en närvarande chef ligger bl a aspekten att ha tid att sätta sig ner med personal, vårdtagare och anhöriga. Som det ser ut idag menar man att det inte finns möjlighet att på ett aktivt sätt arbeta nära personalen och detta bidrar till svårigheten att hitta tillfällen för att exempelvis samtala med personalen. För att kunna vara en närvarande arbetsledare är det också viktigt att kommunicera med vårdtagarna och de anhöriga. Man menar att det är genom denna typ av samtal man får inblick i hur verksamheten fungerar och hur den upplevs av vårdtagarna. I diskussionerna kring ambitionen att vara en närvarande arbetsledare ställs frågan om denna ambition är reell. Man funderar också över vilken roll sektionscheferna ska ha för att fungera i organisationen.

När det gäller den tid man ägnar åt personalen finns en inbyggd konflikt. På ett sätt, och i vissa avseenden vill man vara en närvarande arbetsledare som har

kännedom om verksamheten och som är med och skapar rutiner. Samtidigt finns det stunder när man blir inblandad i situationer som man menar att personalen egentligen själv hade kunnat hantera. Konflikten ligger i att man å ena sidan vill hjälpa till samtidigt som det finns många andra saker som ska ordnas.

Oro i personalgruppen

Detta tema innefattar aspekter som är relaterade både till personalen som grupp och till den rådande personalsituationen. Man menar att personalgruppen ofta fungerar bra men att stämningen i gruppen ibland försämras. Temat "Oro i personalgruppen" innefattar aspekter där man upplever att stämningen av en eller annan anledning är ansträngd (tabell 26).

Tabell 26. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat "Oro i personalgruppen".

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Sköterskorna skrev insändare - de kände sig överkörda		Samtal med missnöjd medarbetare - om lön - bäddar inte för fortsatta goda relationer	Goda relationer till personalen
När våningarna är i gungning - personalen slutar - det blir oroligt - personalen är sjukskriven - personalen ska känna sig trygg	Personalen ska känna sig trygg	När man inte kan visa för personalen att det är ok - när man inte har någonting att erbjuda - försöker vara positiv	

Att man upplever oro i personalgruppen kan bero på en del olika saker. En aspekt handlar om den övergripande ledningens syn på personalens delaktighet i exempelvis organisationsförändringar. Inställningen i gruppen är att personalen ska vara så delaktiga i arbetet som möjligt. I samtalen beskrev Fia en situation där hennes personal vare sig hade blivit informerade eller tillfrågade i flytten av verksamheten. Man menar att detta agerande på ett negativt sätt påverkar stämningen i personalgruppen. En annan aspekt som bidrar till en orolig personalgrupp är när någon i gruppen blir sjukskriven. Man menar att personalgruppen blir mindre stabil när exempelvis någon av den ordinarie personalen är sjukskriven. Den sista aspekten fokuserar på relationen mellan sektionschef och anställd. Gun beskrev en situation där chef och anställd inte var överens om lönesättningen. Den anställde drar in facket och Gun upplever hela situationen som "tröttsam" och upplever det som påfrestande eftersom man menar att relationen inte påverkas på ett positivt sätt. Bland sektionscheferna finns en önskan om att personalen ska känna sig trygg i den egna personalsituationen.

När personalen far illa

Sektionscheferna är personalens närmaste chefer och precis som beskrivits tidigare ses det som viktigt att ha bra relationer till de anställda. På olika sätt mår man om personalen och vill att deras arbetssituation ska vara så bra som möjligt. I temat "När personal far illa" beskrivs situationer där personalen av olika anledningar kommit i kläm (tabell 27).

Tabell 27. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat "När personalen far illa".

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Bekymrad över en i personalgruppen - har varit utsatt för ganska mycket	Vill att personalen ska må bra	En sköterska som arbetat i 30 år meddelar att hon inte pallar mer - försöker uppmuntra och entusiasmera	Motivera personalen att stanna kvar
Oroar sig mycket för personal situationen - mycket människor har farit illa - man kan inte hantera människor hur som helst	Att personalen mår bra på arbetsplatsen	När personalen far illa - hinner inte äta - har inget stöd	
		Två kolleger kan inte samarbeta - går ut över personalen	Ska tänka på personalens bästa

Deltagarna i gruppen menar att mycket av personalens arbete ute i verksamheterna både är fysiskt och psykiskt krävande. Gun beskriver en situation där en person i personalgruppen haft en tuff period och där Gun som chef är bekymrad och vill att personen i fråga ska må så bra som möjligt. Andra aspekter som i detta sammanhang aktualiserades var situationer där man inte anser att ledningen har hanterat personalfrågor på ett bra sätt. Man ger exempel på tillfällen där personal "gråtit och farit illa" och där man önskat att ledningen tagit ett större ansvar. Fia ger exempel på en situation där en anställd som arbetat i organisationen i 30 år inte orkar arbeta kvar. Man menar att detta har att göra med hur ledningen hanterar personalfrågorna.

Det finns också situationer där man anser att andra sektionschefers sätt att arbeta påverkar personalen negativt. I en situation har en bristande schemaläggning bidragit till att personal inom hemtjänsten inte har haft möjlighet att ta rast eller att äta lunch. Här känner man sympatier för den utsatta personalen och menar att den berörda kollegan som ansvarar för schemaläggningen borde känna ett större ansvar.

I en annan situation är det två kolleger som av olika anledningar inte kan samarbeta. Man menar också att den övergripande ledningen borde ta tag i, och ge sitt stöd i den problematiska situationen. Att två kolleger inte kan samarbeta får konsekvenser för personalen.

Den otrygga personalsituationen

Detta tema tar upp de aspekter som upplevs som misslyckande när det gäller personalsituationen. I nuläget är det komplicerat att hitta personal med rätt kompetens och ofta lägger sektionscheferna ner mycket tid på att ringa in vikarier och organisera schemat. Temat ”Den rådande personalsituationen” inkluderar aspekter som i detta sammanhang upplevts som misslyckande (tabell 28).

Tabell 28. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Den otrygga personalsituationen”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Oro att inte kunna behålla personal	Stora ansträngningar att rekrytera	Problem med en sjuksköterska	
Ovissheten om framtiden när det gäller personal-frågor	Att personalen får stanna	- har höga krav	
- vikarier måste sluta	Att inte göra personal be- sviken	- kan inte tillmötesgå dessa fast man är i behov av en sjuksköterska	
- lämna negativa besked		- brist på lokaler	
- oron syns i deras ögon		- omöjligt att hitta en ledig sjuksköterska	
Det brister i alla personalled		X fixade inte att i tid ersätta en sjuksköterska	Hjälpa till med bemanningen
- finns ingen som vi vill arbeta i denna sektorn		- då landar det hos oss	Att det fungerar med inringning av vikarier
Svårt med personalsituationen	Att det ska finnas kompetent personal att tillgå	- det får bli bemannings- sköterska	
- släktingar till personalen hoppar in		- kostar mycket	
- ibland får man ta vem som helst		Dispyt med en sökandes verksamhetschef, slösat med	
- oro i hela verksamheten när en går		- energin på en rekrytering som uteblev	
		- himla frustration	
		Får in olämplig personal	

Att det är svårt att hitta personal är samtliga i gruppen överens om. Gun beskriver en situation där hon som chef måste berätta för vikarier att de inte kan fortsätta inom verksamheten. Hon menar att det finns en ovisshet inför framtiden både för henne och för vikarierna. Hon beskriver det som att ”jag gömmer mig lite bakom företrädesrätt och LAS- tider fast jag egentligen vill säga något annat”. Denna typ av situationer upplevs ur många perspektiv som påfrestande. Eftersom det inte finns personal att tillgå och att det ofta behövs ersättare blir sektionscheferna ibland tvungna att ta in okvalificerad personal. Hans beskriver en situation där de anställdas familj och vänner fått hoppa in för att arbeta extra. Även om man i gruppen ser detta som en lösning för stunden är det ingen långsiktig strategi. I gruppen menar man också att det är viktigt att det finns tillräckligt med personal inom de olika verksamheterna. Både personal och vårdtagare drabbas om det saknas personal. För att få verksamheten att fungera lägger man ner mycket tid och energi på att få in vikarierande personal och att schemalägga timanställda. Fia

beskriver i detta sammanhang en situation där hon efter ett misslyckat försök att få in vikarier blir tvungen att ta in bemanningspersonal. Detta faktum upplevs som problematiskt eftersom hon anser att bemanningspersonal kostar för mycket. Arbetet med att hitta vikarier upplevs av sektionscheferna som otacksamt. För det första känner man sig begränsad när det kommer till faktorer som lön och anställningsförhållande och för det andra menar man att kommunen ofta inte ses som en attraktiv arbetsgivare. Ofta lägger man ner tid och kraft på att försöka inspirera personer som är intresserade av ett vikariat. Fia beskriver en situation där hon under en viss tid försökt få en person att börja arbeta i verksamheten, men där personen i fråga fick bättre anställningsvillkor någon annanstans. Hon menar att hon har lagt tid och energi på något som inte genererade något positivt.

Otydlig organisation och ledning

Avdelningen för vård- och omsorg har sedan januari 2001 haft en förändrad organisation. En del verksamheter har slagits samman och en ny "chefs nivå", som ligger ovanför sektionscheferna har tillkommit. Detta innebär att sektionscheferna har chefer på två nivåer i organisationen (tabell 29).

Tabell 29. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat "Otydlig organisation och ledning".

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Från avdelningsnivå uppåt känner man verksamheten dåligt		Problemet är organisationen	
På ledningsnivån har man dålig organisations-teoretisk botten		En sån röra efter omorganisation har jag inte varit med om	
Man går ut med nya organisationer och vet inte vad man gör	Att organisationen blir tydlig	Helhetsperspektiv - vet för lite om de olika delarna - skillnader mellan behandlingsassistent och socionom	Helhetsperspektiv Global översikt
Man har en dålig ledningsgrupp där uppe		När man inte är en enad arbetsgivarsida	Att arbetsgivarna har en gemensam värdegrund
Vi har inte förtroende för vår enhetschef	Att känna förtroende för de egna cheferna	- man skäms för det man jobbar i - ingen bra policy	
Bristen för ledarskap		Arbetsgivaren nickar när facket talar	Enade arbetsgivare
När man inte får klara besked från ledningen - får göra saker två gånger - tar lång tid	Klara besked	X mycket otydlig ledare - frustration - känns som att inte vara en enad arbetsgivargrupp	
Ledningen blundar för saker som inte fungerar - de måste ta tag i sakerna			

I gruppdiskussionerna blev det tydligt att den nya organisationen upplevs som otydlig. Man menar att det efter omorganiseringen är svårt att se vilka funktioner som finns, samtidigt som man anser att det inte finns någon i organisationen som kan klargöra organisationens struktur. Man menar att det för arbetet i verksamheterna är viktigt att organisationen blir tydlig och menar att detta är ledningens ansvar. I gruppen anser man dock inte att personerna i ledningen har den kompetens som krävs. Uppfattningen är också att omorganiseringen inte var tillräckligt genomtänkt innan den genomfördes.

En annan aspekt som i diskussionerna framhölls var att man inte känner att den övergripande ledningen har tillräcklig kunskap om de respektive verksamheterna. Det upplevs alltså som otillfredsställande att ledningen inte visar intresse för verksamheterna och arbetet i dessa. I detta sammanhang upplever man också ett bristande stöd av de egna cheferna. Man är överens om att det är viktigt att man som arbetsgivare är enade och att samarbetet i ledningen fungerar. Som det ser ut i dag menar man att arbetsgivarsidan är splittrad och man känner varken stöd eller förtroende för de egna cheferna. Eftersom deltagarna i gruppen inte känner att de får tydliga och klara besked om vad som gäller, händer det att arbetet med exempelvis verksamhetsplanerna utförs på olika sätt i de olika verksamheterna. Detta skapar i sin tur frågetecken kring vad som ska prioriteras i organisationen.

När sektionscheferna diskuterar arbetsgivarsidan syftar man på alla chefer inom organisationen. Dessa chefer arbetar inom samma organisation men på olika nivåer och inom varierande verksamheter. I diskussionerna menar man att det är viktigt att arbetsgivarsidan står på samma sida och har en gemensam syn på hur arbetet i organisationen ska bedrivas. I samtalen tydliggjordes att sektionscheferna inte känner att arbetsgivarna i organisationen är ense. Man menar att det saknas en gemensam policy och att man har skilda värderingar bl a när det gäller förhållningssättet gentemot personalen. Eva-Lotta beskriver ett tillfälle där hon inför den egna personalen känner sig tvingad att prata positivt om sin chef trots att hon egentligen anser det motsatta. Hon menar att chefen representerar något som hon inte kan stå för. I gruppen menar man att det är viktigt att samtliga chefer föregår med gott exempel inför personalen. En annan aspekt är att man inte upplever arbetsgivarsidan som förenade i diskussionerna med exempelvis facket. Man menar att det inte finns en gemensam linje att arbeta efter och att detta leder till förvirring och en osäkerhet i diskussionerna.

Bristande ansvar, befogenheter och delaktighet

Detta tema innehåller aspekter kring sektionschefernas ansvar, befogenheter och delaktighet i organisationen och i arbetet. I den nuvarande situationen upplever man bl a en obalans mellan ansvar och befogenheter, samtidigt som man menar att ledningen tar beslut ovanför sektionschefernas huvud (tabell 30).

Tabell 30. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Bristande ansvar, befogenheter och delaktighet”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
När man inte diskuterar verksamhetsfrågor med sektionschefen	Delaktighet, medbestämmande	Möte med projektet mål 3 - irriterande från början - påtvingat uppifrån - tvingad att söka pengar	Vill ta egna beslut om vilka projekt man ska ingå i
Man känner en väldigt liten delaktighet	Ökad delaktighet	Skrivandet av verksamhetsplaner (deadline) - ingen tid att tänka - pappersprodukt som ska göras - ser olika ut, olika direktiv	Framförhållning i arbetet
Vi får inte reda på något, man litar inte på oss	Bestämma över den egna tiden	Konsulten har hört av sig - förbaskade mål 3	
Press från personalavdelningen		Deltar i möte som inte är relevant - bortkastad tid	Relevanta möten
Att inte kunna sätta löner på personalen	Större befogenheter		
Man känner sig jagad för att gå och sätta sig i en grupp utan syfte			

I gruppdiskussionerna blev det tydligt att sektionscheferna upplever en förändrad roll i den nya organisationen. I den nya organisationen känner man sig inte lika delaktig och beskriver situationer där man känt sig förbigången. Man menar också att man inte får information om det som händer och känner sig utanför i de olika beslutsprocesserna. Likaså känner man i gruppen ett minskat förtroende från ledningens sida. Eva-Lotta beskriver det som att ”det är precis som att de inte litar på oss förrän det är klart”. Man ger exempel på situationer där man anställt nya sektionschefer utan att informera om detta.

Att inte kunna bestämma över den egna verksamheten upplevs som frustrerande. Gun ger i diskussionerna exempel på en situation där hon inte varit delaktig i diskussionerna kring utbyggnaden av det vårdboende hon ansvarar för. Hon menar att hon av en slump fick reda på vilka planer som fanns för verksamheten. Sektionscheferna menar också att det ofta kommer direktiv ”uppe ifrån” på vad som skall göras. Man menar att ledningen via mail och genom ledningsgruppsmöten ger nya deadlines samtidigt som det ofta bestäms vilka projekt man ska söka pengar för. I gruppen anser man också att det finns en obalans mellan ansvar och befogenheter. I den rådande organisationen har exempelvis inte sektionscheferna rätt att sätta lön på personalen. I gruppen ses detta dock som en självklarhet eftersom sektionscheferna är ansvariga för andra delar såsom budget, personal och arbetsmiljö.

Tillvaratagande av kompetens

Detta tema innefattar aspekter som på olika sätt bidrar till att sektionscheferna inte känner att deras kompetens tas tillvara. Man menar att det finns uppgifter som är

typiska ”chefuppgifter” samtidigt som det finns uppgifter som innefattar mer praktiska aspekter som ”vem som helst” kan klara av (tabell 31).

Tabell 31. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Tillvaratagande av kompetens”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Fixar med praktiska saker - känner sig som en allt i allo - man gör allt, lite här och lite där		Känna sig som en soptunna - ingen befattningsbeskrivning	
När man sysslar med småsaker	Vara ute på våningarna och lyssna hur det går till	När tiden går åt till att springa småärenden - känner sig som en springschas - slöseri med kompetens	Ägna sig åt andra mer kvalificerade uppgifter

I diskussionerna kring arbetet och de arbetsuppgifter som finns blev det tydligt att sektionscheferna saknar en befattningsbeskrivning att utgå ifrån. Man menar att det är svårt att dra gränser för vilka arbetsuppgifter som faller under sektionscheferna och vilka som inte gör det. Gun beskriver att hon inte känner att ledningen ger tillräckligt med ”uppbackning, stöd och befogenheter”. Hon menar att hon känner sig som en ”soptunna” som får göra de uppgifter som ingen annan har i sin befattningsbeskrivning, samtidigt som man ska ägna sig åt de mer ”typiska” chefsuppgifterna. Eva-Lotta beskriver en liknande situation där hon känner sig som en ”springschas” som ägnar stora delar av tiden åt småuppgifter som att åka till posten, fixa med nycklar, byta glödlampor mm. Man upplever att det är mycket smågrejor som ska fixas och att det ibland är mer jobb med att hitta någon att delegera till än att göra uppgifterna själv. Eftersom stora delar av den totala arbetstiden går åt till att göra smågrejor har man inte lika mycket tid att göra de saker man har utbildning för. En gemensam uppfattning i gruppen var att man istället för att ägna sin tid åt småsaker vill ägna mer tid åt att vara ute bland personalen samt att utveckla verksamheten.

Påfrestningar

Detta tema fokuserar på situationer som av sektionscheferna upplevs som särskilt påfrestande. I diskussionerna förekom många samtal som ur olika perspektiv berörde den stressfyllda arbetssituationen. Man menar att känslan av stress beror på en mängd olika faktorer bl a hög arbetsbelastning och bristande stöd (tabell 32).

Tabell 32. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Påfrestningar”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Skulle blivit klar med anställningsbevisen igår - ingen skrivare inkopplad på grund av flytt	Att hålla planeringen	När man kommer tillbaka och det är röda flaggor överallt - är alla dessa brev nödvändiga - generar mycket arbete - jobbigt - får lägga dem på hög	
Stressad eftersom kopiator fungerar ej - måste hinna hämta det glömda pappret		När det är fullspäckat med möten - man kan inte styra själv	
Inte hunnit vissa uppgifter - arbetar hemma	Hinna med arbetet under dagen	Idag är man mer pressad i sin arbetssituation	
Många måsten - känns tungt innan man ens börjat		Utbildningsdag på fredag - har inte hunnit förbereda mig - hela den dagen försvinner	
Bokslutet ska vara färdigt-stressande		Fastnar i telefonsamtal, - kommer sent till samverkansgruppen	
Lång kväll - anhörig ringer		Ledningsgrupp - traditionsenligt gnäll - genererar med jobb	Inte ha ökad arbetsbelastning
Möte i ledningsgruppen innebär alltid nya uppgifter			
Jobbigt med hemtenta - den här gången känns det tungt	Vill klara tentan		

Att det ofta infinner sig en känsla av stress innan arbetsdagen påbörjats känner samtliga i gruppen igen. Genom diskussionerna tydliggjordes även det faktum att man ofta arbetar långa dagar och att man i många fall tar med arbetsuppgifter hem. I gruppen menar man också att vissa perioder är mer stressfyllda än andra. Exempel på sådana tillfällen är när bokslut ska göras eller när verksamhetsplanerna ska skrivas. De tillfällen där det finns en deadline upplevs som mer krävande. Situationer som också beskrivs som påfrestande är när man måste ta sig an uppgifter som definierats som obligatoriska från ledningens sida. Andra aspekter som sektionscheferna anser påverka upplevelsen av stress är när den tekniska utrustningen inte fungerar. Det är svårt att planera den egna tiden, exempelvis när det inte finns någon inkopplad skrivare eller när kopieringsmaskinen inte fungerar. Uppfattningen är att sådana faktorer förvärrar den redan stressfyllda arbetssituationen. I gruppen upplevs det också som stressande att inte kunna vara ute i verksamheten. Det beskrivs exempelvis dagar där möten och olika typer av utbildningar upptar stora delar och där det inte finns möjlighet att befinna sig ute i verksamheten.

Belastande administrativa uppgifter

Stora delar av sektionschefernas arbetsuppgifter är av administrativ karaktär. Exempel på denna typ av uppgifter är kopiering av fakturor, färdigställande av verksamhetsplaner, budgetarbete och schemaläggning (tabell 33).

Tabell 33. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Belastande administrativa uppgifter”.

Misslyckandenaspekter	Mål och intentioner	Misslyckandenaspekter	Mål och intentioner
Nya fakturor med posten - mycket jobb med fakturor - kopieringen av dessa tar lång tid, eftersom många vill prata	Att inte lägga så mycket tid på administrativa uppgifter	Mycket att kopiera och kopiatorn är ett tröskverk - tar tid	Effektivitet i arbetet
Meddelande på svarare om en obetald faktura - tar en stund - upptäcker att den är betald - har tagit en kvart från förmiddagen		Allt onödigt arbete - kopior på kopior	Effektivitet i arbetsuppgifterna
Tidstjuvar – att småprata i korridoren		Tidstjuvar Fastnar i korridorsamtal När exporten mellan olika datorprogram inte fungerar - får lägga in alla schema manuellt - handlar om tid	

I gruppdiskussionerna blev det tydligt att man anser att det administrativa arbetet upptar för stor del av den totala arbetstiden. Man beskriver situationer där nya fakturor kommer med posten, och där arbetet med dessa kommer att kräva mycket tid. Eva-Lotta beskriver det som

”det är mycket jobb med fakturor, de ska stämplas och registreras och kopieras, kopiatorn har jag på fjärde våningen i mitt hus då och bara att kopiera brukar ta en halvtimme för då är det så många som ska prata samtidigt”.

Man menar också att arbetet med fakturor och liknande inte underlättas av att de tekniska förutsättningarna ofta är dåliga. I gruppen upplever man heller inte att alla delar av det administrativa arbetet som meningsfullt. Gun beskriver det som att: ”det ska vara kopia på kopia som ska skickas först hit och sen dit och sen ska det skrivas på och sen ska det hit”. Man anser att en del uppgifter inte fyller någon funktion och att arbetet på så sätt blir mer betungande än nödvändigt.

I samtalen aktualiserades begreppet ”tidstjuvar”. Med tidstjuvar menar man saker eller situationer som tar tid från annat arbete. Det är alltså något som man inte för tillfället vill lägga sin tid eller sin energi på. I gruppen gavs exempel på situationer där man egentligen skulle gå iväg och kopiera men där man på vägen känner sig tvungen att prata med någon personal eller anhörig. I gruppen anser man att det finns för mycket arbetsuppgifter och för lite tid för att kunna hantera

situationen. Därför vill man att arbetet ska vara så effektivt som möjligt och situationer som inte motsvarar förväntningarna kan upplevas som frustrerande. Eva-Lotta beskriver en situation där hon blev uppringd av en person som inte trodde sig fått betalt för en faktura och där arbetet med detta upplevdes som tidskrävande och ineffektivt. Andra exempel på situationer som uppfattas som tidsödande är de där tekniken inte fungerar. Det beskrivs en situation där två dataprogram inte fungerar på ett tillfredsställande sätt och där man då manuellt får rapportera in löner, semestrar och sjukskrivningar.

Misslyckad planering

Detta tema handlar om situationer där sektionscheferna av en eller annan anledning inte kan utföra arbetsuppgifterna som planerat. Det kan röra sig om ett kvarglömt papper, att man inte får tag i en kollega eller att man blir avbruten av personalen (tabell 34).

Tabell 34. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Misslyckad planering”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Arbetar i hemmet men glömt papper på jobbet	Jättespännande att starta traineprojektet	Det funkar inte med nycklarna - sjuksköterskor irriterade	Att arbetet för sjuksköterskorna går smidigt
Ligger efter i planeringen av traineeprogrammet	Skicka ut breven	- det funkar inte med mediciner - patienter får inte tag i personal - V inte på plats, jag blir irriterad	Vi får hjälpas åt att ta ansvaret
Jag hade planerat bra men det sket sig			
Vissa saker kan man inte prioritera bort (t ex när någon dör)		Man blir hela tiden stoppad i det man tänkt göra	
Extraarbete - blir avbruten av personalen	Vill kunna arbeta utan avbrott	Man får inte göra slut någonting - man känner sig inte tillfreds	
Ingen info om inställt möte - blir förbannad		Får inte tag i någon på lönekontoret - frustrerande	
Husvärden dök inte upp - dyra hyror men ingen service			

I gruppen menar man att det är svårt att planera tiden när man arbetar i en verksamhet som arbetar med människor. Trots detta försöker man vid dagens början göra någon form av planering. Det finns tillfällen där man anser sig gjort en realistisk planering men där det senare visar sig att man inte hunnit med hälften av det som var tänkt. I gruppen finns också funderingar kring vad det är som gör att man inte har tillräckligt med tid till sitt förfogande. Samtidigt säger man att alla i organisationen har det lika pressat och att det därför är svårt att själv göra något åt

situationen. Sektionscheferna menar att det är svårt att planera och prioritera i en verksamhet där man inte vet vad som kommer att hända härnäst.

Som beskrevs tidigare menar man att det ibland är tvunget att ta med arbete hem för att hinna i kapp. Fia beskriver en situation där strategin var att ta med uppgifter hem för att kunna skicka i väg dokument så snart som möjligt. Eftersom hon har glömt kvar ett papper på jobbet blir hon tvungen att avbryta arbetet. Andra aspekter som diskuterades var tillfällen där man av olika anledningar blir avbruten av personalen. Man menar att detta sker oftare när man inte har varit i verksamheten på ett tag. Personalen har då ett större behov av att ställa frågor och prata. Att exempelvis inte få tag i en kollega eller någon på personalavdelningen är också något som upplevs som påfrestande. I dessa situationer känner man sig hindrad i det egna arbetet.

Bristande stöd

Det sista temat innefattar aspekter där man som sektionschef upplever ett bristande stöd. I diskussionerna blev det tydligt att arbetet som sektionschef ibland upplevs som ett ensamarbete. Trots att man är medveten om att det är möjligt att vända sig till sina kollegor om det uppstår problem känns arbetet ofta ensamt. När stödet från chefer eller kollegor brister upplever man arbetet som tungt (tabell 35).

Tabell 35. Misslyckandefaktorer, mål och intentioner som bildar temat ”Bristande stöd”.

Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner	Misslyckandefaktorer	Mål och intentioner
Möte med grupp om tekniska produkter - jätterörtigt med olika avtal - kom inte fram till någonting - påminnelse om att man är ytterst ansvarig	Givande möte	Hemvårdsinspektören på besök - hade inte ett enda svar på mina frågor Praktikanten var värdelös - tog inga egna initiativ - bristande erfarenhet - tar tid och energi	Att få hjälp och avlastning
Konsulten är föga intresserad av nästa veckas uppdrag - oro över hur det ska gå utan henne - stökigt nog ändå	Stöd från konsulten	När man inte kan lämna över ärenden - måste kontrollera - vill inte behöva tänka på det	

Deltagarna menar att det ibland är svårt att ensam hantera större projekt och att man då är i behov av hjälp och stöd. Gun beskriver en situation där hon inte känner stöd från den konsult som är anlitad i projektet. När man inte får det stöd som man behöver känner man oro inför det kommande arbetet. I diskussionerna gavs även exempel på en situation där man menar att det blir tydligt att sektionscheferna är de ytterst ansvariga för verksamheten. Eva-Lotta beskriver att hon i ett möte om medicintekniska produkter hade önskat ett större stöd. Man skulle vilja ha lite mer vägledning och inte känna att det övergripande ansvaret ligger på en själv. I diskussionerna aktualiserades även det faktum att man tar emot praktikanter i verksamheten. Man menar att en aspekt i att ta emot praktikanter är att

man på så sätt kan få avlastning i arbetet. Gun beskriver att hon inte alls kände sig nöjd med praktikanten. I stället för att få stöd och bli avlastad i arbetet upplevdes situationen istället som extra påfrestande.

Kommentarer

I denna del finns en mängd olika teman beskrivna. I många avseenden skiljer sig dessa teman åt och målen är i många fall splittrade och mångfacetterade. Exempel på sektionschefernas mål är: att utveckla verksamheten, att vara en närvarande arbetsledare, ha goda relationer till personalen, att ha en fungerande rekrytering, att ha den globala översikten på verksamheten samt att vara delaktiga i organisationen. Dessa mål är i många fall motstridiga och det blir genom diskussionerna tydligt att sektionscheferna har svårigheter att förhålla sig till dessa mål och intentioner. En paradox är exempelvis önskan om att ha en översikt över verksamheten samtidigt som man har ambitionen att vara en "närvarande arbetsledare" som har kunskap om det praktiska arbetets rutiner. I arbetet som sektionschef är det många olika uppgifter som ska utföras samtidigt som det finns en mängd olika förväntningar riktade mot cheferna (jämför Pousette, 2001).

I få av de redovisade temana beskriver sektionscheferna det egna ansvaret. I stället läggs ofta ansvaret för sektionschefernas situation på organisation, ledning eller kollegor. Det är sällan sektionscheferna förhåller sig till de misslyckande som beskrivits och inte heller resoneras det kring den egna rollen.

Det blir också tydligt att sektionscheferna upplever att det finns för lite tid för att umgås och samtala med personal och vårdtagare. I stället menar man att det administrativa arbetet upptar stora delar av den totala arbetstiden (jämför Lipsky, 1980).

De framkomna likheterna och skillnaderna mellan behandlarnas och sektionschefernas upplevelser

När man studerar likheter och skillnader mellan sektionscheferna och behandlarna finns dessa inom en del olika områden. För det första finns det likheter och skillnader när det gäller de temana som innefattar framgångs- och misslyckandeaspekter och för det andra finns likheter och skillnader när det gäller det egna förhållningssättet till framgång, misslyckande samt mål och intentioner.

Likheter

Den största likheten mellan de två verksamheterna är när det gäller de olika framgångstemana vikten av att skapa och bibehålla goda relationer till exempelvis gäster, personal, kollegor, anhöriga eller vårdtagare. Behandlarna menar att relationen till klienten och relationen klienterna emellan är viktiga aspekter i det totala behandlingsarbetet. Det är i relationen till klienten behandlarna har möjlighet att läsa av och påverka klientens inställning kring behandlingen. Precis som behandlarna menar sektionscheferna att en god relation till personalen kan vara central för om dessa väljer att stanna kvar i verksamheten eller ej. I båda

grupperna upplevs även de tillfällen där man kan sitta ner och prata med personal respektive klienter som positiva. Trots att både behandlarna och sektionscheferna anser att relationer är en stor del av arbetet saknar man tid och utrymme för detta. I diskussionerna framkom uppfattningen att om det fanns mer tid skulle denna läggas på kontakt med personal respektive klienter.

Att man upplever bristande resurser är någonting som mer eller mindre explicit diskuterades i de båda verksamheterna. Behandlarna menar att de ofta får stressa mellan de olika aktiviteterna och att det saknas tid för att planera och förbereda kommande aktiviteter. Man menar också att det inte finns utrymme för att göra spontana saker och det saknas tid för att prata med kollegor och klienter. Sektionscheferna upplever en svårighet i att hinna med arbetsuppgifterna och känner sig ofta stressade innan arbetsdagen börjat (jämför Lipsky, 1980). Det upplevs som frustrerande att sitta på möten som inte är relevanta och man menar att tiden alltid måste utnyttjas på bästa sätt.

I de båda verksamheterna finns även en önskan och en ambition att arbetet ska fungera så smidigt som möjligt. För sektionscheferna är det viktigt att det finns tillräckligt med personal i verksamheterna och att stämningen i personalgruppen är bra. En annan aspekt som är avgörande för att arbetet ska fungera är att den tekniska utrustningen fungerar. När skrivare och kopieringsmaskiner fungerar kan sektionscheferna hantera arbetsuppgifterna på ett bättre sätt. För behandlarna handlar det fungerande arbetet ofta om gästernas aktiviteter och samtalen i de olika grupperna. Ett fungerande arbete innebär bland annat bra stämning i gruppen och ett fungerande tidsschema.

En annan aspekt där det finns likheter mellan grupperna är svårigheten att sätta gränser och att säga nej till personal respektive klienter. I diskussionerna beskrev sektionscheferna situationer där det upplevs som problematiskt att säga nej till personalen. Detta gäller exempelvis situationer där personalen vill ha hjälp med praktiska uppgifter som att hitta nycklar eller göra upp rutiner för arbetet. Behandlarna upplever i sin tur svårigheter i att säga nej till klienterna eftersom man inte vill vara den "onde". De menar också att man inte alltid har ork eller kraft att gå in i en diskussion kring varför man säger nej.

Den sista stora likheten mellan grupperna rör det faktum att det skett olika typer av organisationsförändringar i verksamheterna. Gemensamt för dessa är att de bitvis upplevts som problematiska. Behandlarna menar att det är svårt att sätta in det nya arbetssättet i sammanhanget och ser en svårighet i att få alla i personalstyrkan åt samma håll. Sektionscheferna upplever omorganisationen som otydlig och menar att det inte finns klart definierade ansvarsområden eller funktioner. Man känner heller inte att ledningen har den kompetens som krävs för att tydliggöra den nya organisationen.

Skillnader

När det gäller skillnader mellan sektionscheferna och behandlarna kan man se att dessa främst handlar om målen, intentionerna och det egna förhållningssättet till de misslyckande som beskrivits.

Det förefaller finnas en skillnad mellan behandlarna och sektionscheferna när det gäller den egna rollen i de situationer som tolkats som misslyckande. Exempelvis när det gäller återfall och utskrivningar förs det bland behandlarna ett resonemang kring varför situationen blev som den blev och vilket ansvar man som behandlare har i situationen. Sektionscheferna är däremot mer restriktiva med denna sorts resonemang och diskuterar inte i någon större utsträckning den egna rollen. Istället framkommer en uppfattning där de menar att det är ledningens eller andra kollegors "fel" att situationen ser ut som den gör.

Även om det i de båda verksamheterna saknas befattnings- eller målbeskrivningar skulle man kunna säga att målen för behandlarna ligger mer i linje med verksamhetens mål än vad sektionschefernas mål gör. Teman som bland behandlarna visar på detta är: återfall och utskrivningar, bristande kontroll över gästerna och otillräcklig gränssättning. I dessa teman handlar det om att gästen på olika sätt ska slutföra behandlingen och att behandlarnas uppgift bland annat är att ha en överblick över klientgruppen. I dessa situationer skulle man kunna säga att behandlarnas mål överensstämmer med en del av verksamhetens mål. För sektionscheferna är det däremot inte lika enkelt att se en överensstämmelse mellan verksamhetens mål och sektionschefernas individuella mål. Här är målen mer splittrade och det finns en kluvenhet inför vad som är viktigt och vad som ska prioriteras. Sektionscheferna befinner sig i en situation där de får direktiv uppifrån samtidigt som personalen framför sina behov och önskemål. Det förefaller finnas en diskrepans mellan vad organisationen vill att sektionscheferna ska göra och vad sektionscheferna själv vill prioritera.

När det gäller framgångs- och misslyckandeteman kan man se en skillnad kring behovet av samarbete med kollegor. Behandlarna menar att de i arbetet till viss del är beroende av kollegorna. Det är i samtalen med kollegorna de får inblick i olika aspekter av klienternas behandling. Sektionscheferna är inte i lika stor utsträckning beroende av kollegorna för att utföra det egna arbetet utan kollegorna fungerar mer som stöd i problematiska situationer.

Diskussion

Framgång och misslyckande

Som beskrevs i inledningen har stora delar av forskningen kring framgång och misslyckande fokuserat på faktorer som är konkreta och lätta att mäta såsom elevers betyg (Beckne, 1995) och antal återfall efter en rehabiliteringsinsats. I denna studie har andra typer av aspekter tydliggjorts. Teman som: möjlighet att skapa relationer och umgås med gästerna, nöjda gäster, bristande kontroll över gästerna, oro i personalgruppen och relationer till kollegor innefattar alla framgångs- och misslyckandefaktorer som är subjektiva, svåra att beskriva och inte helt lätta att mäta.

För att närmare studera de aspekter som sektionscheferna och behandlarna upplevt som framgång respektive misslyckande kan dessa bland annat kopplas till teorier kring anspråks- eller kravnivåer (Lewin et al, 1944). Anspråksnivån är något som individen och/eller organisationen fastställer och det är inte alltid dessa båda nivåer stämmer överens. Om organisationen sätter upp en anspråksnivå för personalen som inte stämmer med personalens egen kravnivå kan problem uppstå. I denna studie exemplifieras detta bl a när det gäller sektionschefernas upplevelse av en hög arbetsbelastning. Sektionscheferna har i diskussionerna beskrivit en upplevelse av misslyckande när de inte hinner med att utföra de uppgifter som ligger på deras bord. Genom att arbeta övertid lyckas de hantera den uppsatta kravnivån samtidigt som de undviker känslan av misslyckande. På så sätt bibehålls en positiv självkänsla.

Bland behandlarna tydliggörs inte detta mönster. I samtalen fördes inga diskussioner kring ledningens uppfattning eller syn på behandlarnas arbete och därmed blir det svårt att sätta organisationens anspråksnivåer i relation till behandlarnas. Det som istället framkommer är behandlarnas egna kravnivåer. I temana kring återfall och utskrivningar, kontroll över gästerna samt otillräcklig gränssättning blir det tydligt att behandlarna har höga krav på sig själva och att upplevelsen av misslyckande i dessa situationer är påtaglig.

När det gäller upplevelsen av framgång kan man säga att personen i fråga uppnått de kravnivåer, mål, anspråk eller förväntningar som var uppsatta för en viss situation. Exempel på sådana situationer är för behandlarna de tillfällen då det är positiv stämning i klientgruppen, när gästerna är nöjda eller när det finns utrymme att sätta sig ner och prata med klienterna. För sektionscheferna beskrevs situationer när man umgås med personalen, när man lyckas motivera och inspirera personalen eller när personalrekryteringen fungerar tillfredsställande. Vid dessa tillfällen upplever sektionscheferna framgång och känner att de nått de individuellt uppsatta målen.

En annan aspekt som i detta sammanhang är intressant att relatera både till framgångs- och misslyckandefaktorerna men också till uppfattningen kring målen är hur omdefinieringen från organisationens externa uppgifter eller mål blir individens interna (jämför Frese et al, 1994). När det gäller sektionscheferna blir det tydligt att de upplever arbetssituationen som splittrad och anser att det finns en

svårighet i att prioritera mellan de olika uppgifterna. Resultaten visar att många av framgångsfaktorerna för sektionscheferna innefattar relationer mellan olika aktörer medan misslyckandefaktorer innefattar aspekter såsom administrativa uppgifter, personalrekryteringsfrågor och svårigheten i att vara en närvarande arbetsledare. Man kan här fundera över tydligheten och konkretiseringsnivån i de riktlinjer som organisationen explicit eller implicit sätter upp för sektionschefernas arbete och hur dessa omdefinieras hos sektionscheferna. Är det så att närheten till personalen är något som från organisationens sida prioriteras eller är det något som bara anses vara viktigt för sektionscheferna. Om det relationsnära arbetet är någonting som prioriteras hos sektionscheferna och inte hos andra delar av organisationen kan detta vara en av anledningarna till upplevelsen av en hög arbetsbelastning och en splittrad arbetssituation. Bland behandlarna upplevs målen ligga mer i linje med organisationens. Här behöver det alltså inte ske någon större omdefinition av arbetsuppgifterna.

När det gäller framgångs- och misslyckandeaspekter är det meningsfullt att studera var personen i fråga lägger orsaken till dessa situationer. I diskussionerna blev det tydligt att sektionscheferna attribuerar stora delar av orsaken till upplevelsen av misslyckande till externa faktorer såsom organisationens struktur och ledningens fördelning av exempelvis arbetsuppgifter (jämför Lundh et al, 1992). Man menar alltså att det finns en svårighet i att förändra den rådande arbetssituationen eftersom man inte har kontroll över dessa aspekter. Bland behandlarna ser situationen något annorlunda ut. I behandlingsgruppen förs det diskussioner kring den egna rollen och ofta försöker man hitta förklaringar på problematiska situationer med utgångspunkt från det egna agerandet. I återfallssituationer lägger man ibland skulden på sig själv och menar att man "borde ha sett" vad som var på gång. I situationer då en gäst väljer att skriva ut sig menar behandlarna att de borde ha kunnat motivera och övertyga personen i fråga att stanna kvar. I dessa situationer är man dock medveten om att drogerna har stark dragningskraft och att det nästintill är omöjligt att konkurrera med dessa.

I detta sammanhang bör man fundera över hur det kommer sig att det finns en skillnad mellan behandlarnas och sektionschefernas sätt att förhålla sig till de situationer som upplevts som misslyckanden. Med utgångspunkt i sektionschefernas arbetssituation med splittrade mål är denna typ av resonering och agerande kanske det mest rationella. För denna grupp kan det vara nödvändigt att lägga ansvaret för den rådande situationen på någon annan för att på ett så bra sätt som möjligt kunna hantera situationen. I detta sammanhang upplever sektionscheferna en hjälplöshet och har svårigheter att förändra den rådande situationen.

När det gäller diskussionen av bland annat framgångs- och misslyckandefaktorer bör man ha i åtanke att sektionscheferna och behandlarna arbetar i skilda verksamheter, på olika nivåer och har helt olika roller. Det är alltså problematiskt att dra några generella slutsatser kring dessa faktorer eftersom organisationens och verksamhetens "kultur" skiljer sig åt. Sektionscheferna arbetar dessutom i stora verksamheter såsom vårdboende, öppen hemtjänst och social enhet medan behandlarna arbetar i en mindre verksamhet. Behandlarna arbetar "på golvet" i ett klientnära arbete och kan definieras som human servicearbetare, medan sektions-

cheferna är arbetsledare och ansvarar bland annat för personal- och arbetsmiljöfrågor. Hur mycket av resultatet som härrör sig till det faktum att de två grupperna arbetar i skilda verksamheter och på olika nivåer i organisationerna är svårt att säga.

Relationen mellan human servicearbetaren och klienten

Det som är utmärkande för behandlingsarbetet är att mycket av arbetet involverar klienter och att det ständigt finns en social interaktion mellan dessa parter. Precis som i Laanemets (2002) studie talar behandlarna om vikten av att skapa en relation till klienten. De menar att en viktig del i arbetet är att lära känna och upprätthålla en relation till klienterna. Och precis som nämnts tidigare är kontakten mellan klienten och behandlaren en ansikte-mot-ansikte relation som är direkt och intensiv (Schutz, 2002). I teorierna kring human servicearbete menar man att relationer och kontakt med klienter är kärnan i human servicearbetarens arbete (Hasenfeld, 1983). Bland behandlarna tydliggörs dessa aspekter i många olika delar av arbetet och det blir tydligt att skapandet och bibehållandet av relationer på något sätt är kärnan i arbetet. Intressant att notera är att dessa aspekter även visat sig stämma in på sektionschefernas upplevelser av arbetet. Att ha kontakt med personer på arbetsplatsen, att sätta sig ner och prata, att motivera och inspirera och att ha goda relationer till kollegor och personal är viktiga aspekter vare sig man arbetar i direkt kontakt med klienter eller inte. Tänkbara anledningar till detta skulle för det första kunna vara att sektionscheferna aktivt valt att utöva ett relationsinriktat ledarskap till skillnad från ett mer uppgiftsrelaterat (Hersey et al, 1977). För det andra kan vikten av att ha relationer till personal, kollegor och vårdtagare vara en aspekt som följt med från den tid då sektionscheferna arbetade som human servicearbetare i nära relation till klienter.

I organisationer där exempelvis klient och personal arbetar i nära kontakt med varandra blir ofta personalens roller tydliga för klienterna (Johansson, 1992). I denna studie beskriver de båda grupperna situationer där de blir påverkade av klienternas respektive personalens förväntningar. Behandlarna beskriver att de inte vill bli sedda som den ”onda” eller den som bara springer fram och tillbaka, utan vill hellre bli sedda som en kompis och någon som har tid för klienterna. Bland sektionscheferna återfinns samma mönster. Sektionscheferna vill finnas på plats för personalen och vara insatta i det praktiska arbetet. Man vill vara den person som personalen vänder sig till om problem uppstår och vill inte bli sedd som en person som inte har tid att sätta sig ner och prata. En annan bild som målas upp hos behandlarna är bilden av ett lugnt och kontrollerat arbete. Här är det viktigt att ta tag i problem så fort de uppkommer. Att inte gå in i svåra diskussioner eller att undvika att bli irriterad på en gäst, är alla faktorer som bidrar till ett behagligt arbetsklimate. Man kan dock ställa frågan hur detta agerande i ett långsiktigt perspektiv påverkar behandlingsarbetet.

Mot denna bakgrund blir det intressant att resonera kring hur de båda grupperna förhåller sig till det faktum att de på samma gång representerar en organisation, en yrkeskategori och en individ med egna värderingar och erfaren-

heter. I diskussionerna beskrev behandlarna situationer där de som individer vill agera på ett visst sätt trots att behandlingshemmets regler eller policy säger något annat. Exempel på denna typ av situation är när det kommer före detta klienter till behandlingshemmet för att bli insläppta. Här vill behandlaren som individ hjälpa till och släppa in personen i fråga medan man i sin yrkesroll och som organisationsföreträdare måste säga nej (jämför Johansson, 1992). Bland sektionscheferna blir denna situation tydlig när det gäller den tid man lägger ner på samtal med personalen. I egenskap av individer menar de att det är viktigt att skapa relationer och umgås med personalen medan man i egenskap av sektionschef och företrädare för organisationen känner att man bör göra andra prioriteringar.

Koppling till teorier kring human serviceorganisationer

Både avdelningen för vård och omsorg samt behandlingshemmet för missbrukare skulle kunna definieras som human serviceorganisationer. Skillnaderna mellan sektionscheferna och behandlarna är bland annat att behandlarna arbetar som human servicearbetare medan sektionscheferna inte har ett klientnära arbete utan innehar en chefsposition. I teorierna kring human serviceorganisationer framhålls ofta att målen är övergripande, vaga och komplexa. Detta innebär att de personer som arbetar i verksamheten och särskilt de som arbetar i direkt kontakt med klienten (i detta fall behandlarna) måste tolka målen för att de ska fungera i den praktiska verksamheten (Lipsky, 1980).

När det gäller målen i en organisation beskriver Latham och Locke (1979) två utmärkande egenskaper som de mest kritiska; tydligheten i målet och målets svårighetsgrad. Förutom dessa två attribut är det också önskvärt att man uppnår en acceptans av målet samt att det upplevs som viktigt att nå målet, att en personlig investering i att lyckas nå målet kommer till stånd. Att ha tydliga mål är betydelsefullt för förståelsen av exakt vad som förväntas att man ska prestera. Att målen är tydliga och konkreta påverkar möjligheten att ransonera resurser.

I denna studie förefaller det vara så att sektionscheferna i större utsträckning än behandlarna upplever målen för arbetet och verksamheten som splittrade. Detta trots att sektionscheferna sitter i ledningen och hanterar uppgifter som många gånger är rutinerade och att arbetet inte direkt innebär kontakt med vårdtagare eller klienter. Med utgångspunkt i ovanstående resonemang skulle man istället förvänta sig att behandlarna som arbetar med många "kvalitativa" delar skulle uppleva målen som komplexa och övergripande.

En annan egenskap som ofta tillskrivs human serviceorganisationer är att det finns en mängd olika förväntningar riktade mot human servicearbetaren. Man menar också att detta skulle kunna leda till prioriteringsproblem. I denna studie verkar det dock vara så att sektionscheferna i större utsträckning än behandlarna känner sig splittrade i den egna rollen (jämför Hagström et al, 2002). De beskriver situationer där ledning, personal och anhöriga förväntar sig olika saker och ser på sektionschefens roll ur skilda perspektiv. Bland behandlarna blir inte denna aspekt lika tydlig. Förvisso beskriver behandlarna situationer där de funderar över den

egna professionella rollen eller där de blir medvetna om klienternas förväntningar, men det diskuteras inte kring ledningens eller de anhörigas syn på arbetet.

Begränsade resurser är ett annat karaktärsdrag som enligt Lipsky (1980) är utmärkande för human serviceorganisationer. Lipsky menar att human servicearbetaren ofta upplever sig ha för lite tid till sitt förfogande och att man vill spendera mer tid tillsammans med klienten. I denna studie upplever både behandlarna och sektionscheferna att så är fallet. Sektionscheferna är ofta stressade innan arbetsdagen börjat och anser att de lägger stora delar av sin tid på administrativa uppgifter och att det saknas tid för att prata med personalen. Behandlarna beskriver situationer där de får stressa mellan olika aktiviteter och att det inte finns tillräckligt med tid för förberedelser. Man menar också att det inte finns utrymme för att göra spontana saker och det saknas tid för att prata med kollegor och klienter.

Omorganiseringar är något som inom human serviceorganisationer är ett vanligt förekommande fenomen (Jönsson et al, 2003). I denna studie finns det stora likheter mellan grupperna. Både i behandlarnas och i sektionschefernas verksamheter har det under det senaste året genomförts omorganiseringar. Gemensamt för dessa är att de upplevts som problematiska. Behandlarna har svårigheter med att förstå och sätta sig in i det nya arbetssättet och ser en svårighet i att få alla i personalstyrkan åt samma håll. Sektionscheferna upplever omorganisationen som otydlig och menar att det inte finns klart definierade ansvarsområden eller funktioner. Man menar också att ledningen inte har den kompetens som krävs för att tydliggöra den nya organisationen.

Undersökningens metod och begränsningar

Det övergripande syftet med denna undersökning var att kartlägga hur upplevelsen av framgång och misslyckande konstrueras hos personer som arbetar inom olika human serviceverksamheter. För att kunna kartlägga dessa upplevelser var det viktigt att hitta metoder som på ett relativt förutsättningslöst sätt kunde fånga dessa aspekter. Valet av metod föll på Dagbok-i-Grupp metoden och Critical Incident tekniken.

En fråga som i sammanhanget är relevant att ställa är i vilken utsträckning forskarens närvaro har påverkat diskussionerna i de olika grupperna? I de båda studierna har forskaren haft en perifer roll och har alltså inte i någon större utsträckning aktivt påverkat diskussionernas riktning eller innehåll. Detta betyder emellertid inte att forskarens närvaro inte påverkat diskussionerna. Det finns alltid en risk att deltagarna förhållit sig till de aspekter som kommit upp på ett sätt som de inte hade gjort om forskaren inte varit närvarande. De kan ha agerat på ett sätt, eller svarat på ett sätt, som de tror att forskaren förväntar sig (Kvale, 1997). Man bör också fundera över känsligheten i det som studeras och i vilken situation deltagarna befinner sig. Det är naturligtvis svårt att bedöma huruvida gruppen påverkats av forskarens närvaro men man bör vara medveten om att det alltid är deltagarnas tolkning av de inträffade situationerna som redovisas och inte någon "sann" bild av verkligheten.

Man kan även ställa frågan i vilken utsträckning de valda metoderna undersöker vad de avser att undersöka. Är det så att forskaren med hjälp av de valda metoderna har fångat upplevelserna av framgång och misslyckande i arbetet? Med utgångspunkt från de framgångs- och misslyckandefaktorer som redovisats blir det tydligt att dessa faktorer varierar både i karaktär och i omfattning. En del är större händelser såsom att klienter skriver ut sig eller att de återfaller i missbruk medan andra faktorer handlar om att den tekniska utrustningen inte fungerar eller att belastningen av administrativa uppgifter är för hög. Man kan här ställa frågan hur ”kritiska” dessa händelser är och huruvida de känslomässiga aspekterna kring dessa aspekter fångats.

Critical Incident tekniken har många fördelar eftersom den exempelvis gör det möjligt att fokusera på händelser som är intressanta för deltagarna. I användandet av Critical Incident tekniken finns, som beskrevs i metodavsnittet, dock en risk att deltagarna inte redogör för de situationer som av olika anledningar kan tänkas vara negativa för personen i fråga (Chell, 1998). Bland behandlarna förefaller inte detta varit något problem. I gruppen beskrevs en mängd olika situationer där man som behandlare varit inblandad i problematiska situationer och där man senare i diskussionerna reflekterade över den egna rollen. Bland sektionscheferna var dock situationen lite annorlunda. Här beskrevs många situationer som upplevts som misslyckande men där sektionscheferna själva inte ansåg sig ha haft något ansvar. Om det är så att sektionscheferna valt att inte ta med denna typ av situationer är förstås omöjligt att svara på. Man kan dock ställa sig frågande till det faktum att samtliga fyra sektionschefer skulle ha agerat på samma sätt.

En annan aspekt som ofta diskuteras i samband med ”kvalitativa” metoder är resultatens generaliserbarhet. I kvalitativa studier är dock sällan syftet att generalisera resultaten till andra sammanhang, utan fokus ligger istället på att belysa eller förstå olika typer av situationer eller agerande. Det finns en svårighet i att generalisera eftersom varje situation är unik och varje fenomen har sin egen inre struktur och logik (Kvale, 1997). Man kan i detta sammanhang ställa frågan om framgångs- och misslyckandeteman är typiska för de undersökta verksamheterna eller om dessa går att generalisera till andra verksamheter? Som beskrevs tidigare är framgång och misslyckande något som är kontextberoende samtidigt som det varierar från individ till individ. Eftersom många av framgångs- och misslyckandenaspekterna är gemensamma för båda grupperna ökar generaliserbarheten av dessa resultat. Ett exempel på en aspekt som är viktigt för både behandlarna och sektionscheferna är önskan om goda relationer till klienter, kollegor, vårdtagare och personal. Kanske är det så att relationer inte bara är viktigt för human servicearbete utan kan ses som en aspekt som är viktig i alla mellanmänniska sammanhang. Om man ser till de framgångs- och misslyckandenaspekter som är kopplade till behandlarnas upplevelser skulle dessa resultat kunna appliceras på andra typer av human serviceverksamheter där arbetet sker i nära relation till klienten såsom arbetsförmedlingen, skola, förskola, försäkringskassa och andra typer av behandlingshem.

När det gäller de aspekter som tydliggjorts för sektionscheferna är det inte svårt att tänka att dessa skulle kunna appliceras på andra chefer som har personalansvar

men som också till dem som har chefer över sig, så kallade mellanchefer. Upplevelser som önskan om goda relationer till personalen, fungerande personalrekrytering, bristande delaktighet, obalans mellan ansvar och befogenheter och för stor del administrativa uppgifter är aspekter som andra chefer säkert känner igen.

Framtida forskning

Syftet med denna studie var främst att på ett explorativt sätt kartlägga hur framgång och misslyckande konstrueras hos personer som arbetar i olika typer av human serviceverksamheter, samt att studera likheter och skillnader i upplevelsen av framgång och misslyckande i organisationsnivåer som skiljer sig åt när det gäller närheten till klienten.

I den genomförda studien har det i de undersökta verksamheterna inte funnits några befattnings- eller målbeskrivningar att utgå ifrån. De mål och intentioner som har beskrivits har därmed haft sitt ursprung från dagboksanteckningar och gruppintervjuer. I framtida forskning skulle det vara intressant att genomföra en studie där man dels studerar individknutna erfarenheter och föreställningar samtidigt som det genomförs en parallell organisationsstudie som tar fasta på olika typer av formella beskrivningar.

Med utgångspunkt från resultaten av denna studie samt från teorier kring psykosocial arbetsmiljö har en modell utvecklats. Modellen består av fyra olika led eller delar (se tabell 36).

I det första ledet finns aspekterna arbetsbelastning och klientrelationen som kan ses som utgångspunkt för upplevelsen av den egna arbetssituationen. Aspekter som i detta sammanhang kan belysas är storleken på personalstyrkan, hur ofta arbetsuppgifterna hopar sig samt om man anser att man hinner utföra de arbetsuppgifter man tänkt sig under dagen.

När det gäller klientarbetet kan denna aspekt ses som det som är utmärkande för olika typer av human servicearbete. Perspektiv som är intressanta att belysa är hur stor del av human servicearbetarens totala arbetstid som innefattar klientarbete, hur man upplever balansen mellan klientarbetet och annat arbete samt om man upplever att tiden åt den enskilde klienten är tillräcklig.

Tabell 36. Modell för faktorer av betydelse för framgång och misslyckande.

Arbetsbelastning	Feedback	Mediatorer	Effekter
- Personalstyrka - Anhopning av arbetsuppgifter - Hinna med arbetet	- Svårt att se resultat - Positiv - Negativ - Betydelsefullheten i feedbacken	- Intuition - Optimism - Coping - Kompetensutveckling	- Upplevelse av framgång och misslyckande - Arbetstillfredsställelse - Meningsfullhet - Lust - Motivation - Professionalitet
Klientrelationen			
- Del klientarbete - Balans mellan klientarbete och annat arbete - Tid åt den enskilde klienten			

I det sista ledet finns aspekter som skulle kunna ses som effekter på en viss arbets-situation. I denna del finns bland annat områden som upplevelsen av framgång och misslyckande, arbetstillfredsställelse, meningsfullhet och lust.

I det andra ledet finns aspekter som rör olika former av feedback. I teorierna kring human serviceorganisationer menar man att det är svårt att veta när man som human servicearbetare gjort tillräckligt och det är inte alltid lätt att se resultat av det egna arbetet. Pousette (2002) har i sin studie visat att human service-arbetaren ofta är beroende av klienten för att få positiv feedback på det utförda arbetet. Förutom frågor kring positiv och negativ feedback är det också intressant att undersöka varifrån det är mest betydelsefullt att få feedback.

I det tredje ledet finns aspekter som på olika sätt kan tänkas användas som verktyg för att hantera de olika delarna av arbetet. Denna typ av frågor kan röra användandet av intuition i arbetet, hur optimistisk man är i arbetet med klienter, hur man hanterar problematiska situationer samt om man deltagit i någon form av kompetensutveckling.

I fortsatt forskning är det av intresse att undersöka hur aspekterna klientarbete och arbetsbelastning påverkar aspekter som arbetstillfredsställelse, meningsfullhet, lust och motivation. Man skulle också kunna tänka sig en studie där syftet är att kartlägga skillnader och likheter när det gäller ovanstående aspekter i olika typer av human servicearbete.

Sammanfattning

Jönsson S (2004) *Framgång och misslyckande i human serviceverksamheter. Hur konstrueras upplevelsen av framgång och misslyckande i klient- och chefsarbete?* Arbete och Hälsa 2004:4.

Syftet med denna studie var att på ett explorativt sätt undersöka hur upplevelserna av framgång och misslyckande konstrueras hos personer i olika typer av human serviceverksamheter, samt att studera likheter och skillnader i upplevelsen av framgång och misslyckande i organisationsnivåer som skiljer sig åt när det gäller närheten till klienten. En kombination av Dagbok-i-Grupp och Critical Incident teknik användes för att hos behandlare och sektionschefer kartlägga de faktorer som bidrar till, eller konstruerar upplevelsen av framgång och misslyckande i arbetet. Resultaten visar att goda relationer till exempelvis klienter, personal och kollegor är framgångsteman som återfinns i de båda grupperna. Bristande resurser, otydliga omorganiseringar och svårigheter att sätta gränser är aspekter på misslyckande där gruppernas upplevelser liknar varandra. När det gäller skillnader mellan grupperna handlar detta främst om målen, intentionerna och det egna förhållningssättet till de misslyckanden som beskrivits. Behandlarnas mål ligger mer i linje med verksamhetens mål och man är i denna grupp mer benägen att resonera kring den egna rollen och det egna ansvaret i situationer som upplevts som misslyckanden.

Nyckelord: Human serviceorganisationer, framgång, misslyckande, relationsarbete, arbetsorganisation

Summary

The aim of this study was to investigate how the experience of success and failure is constructed among people in different kinds of human service organizations. The aim was also to study similarities and differences in the experiences of success and failure at two organizational levels. The participants in the study were treatment assistants at a drug abuse treatment center and supervisors at a department of elderly healthcare and social care. In order to identify these factors a combination of Diary-in-Group and Critical Incident Technique was used. Results showed that relations to clients, employees and colleagues are categories of success that can be identified in the two groups. Other aspects experienced both by the treatment assistants and by the supervisors are insufficient resources, indistinct re-organizations and difficulties in setting limits. The differences between the two groups are foremost concerning the goals, the intentions and the approach to situations that are experienced as failure. The goals of the treatment assistants are more in line with the goals of the organization, and this group also tends to reason about their roles and their responsibilities in problematic situations.

Keywords: Human service organizations, success, failure, client work, work-organization

Referenser

- Ahrne G (1999) "Organisationers mål, kollektiva resurser och makt" i Ahrne G & Hedström P (red) *Organisationer och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.
- Astvik V & Aronsson G (1994) "Hälsomässiga, psykologiska och organisatoriska aspekter på vårdbiträdesarbetet i hemtjänsten" i Aronsson G, Astvik A, Kilbom Å, Nygård C-H, Pettersson N F & Torgén M *Vårdbiträde i öppen hemtjänst och vid servicehus. En studie av fysiska, ergonomiska och psykosociala faktorer i arbetet och deras relation till fysisk funktionsförmåga, hälsa, välbefinnande och ålder*. Arbetet och Hälsa 1994:32, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Barney JB & Griffin RW (1992) *The management of organizations: strategy, structure, behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Bartoldus E, Gillery B & Sturges PJ (1989) "Job-related stress and coping among home-care workers with elderly people" *Health and Social Work*, 3(14), 204-210.
- Beckne R (1995) *Studieavbrott i svensk skola: en uppföljningsstudie av en årskull elever från 10-26 års ålder*. Stockholm: HLS.
- Butler JK (1991) "Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of conditions of trust inventory" *Journal of Management* 17, 643-63.
- Chell E (1998) "Critical incident Technique" i Symon G & Cassel C (red) *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research - A practical guide*. London: SAGE.
- Elklit A (1986) "Dagboksmetoden i pedagogisk psykologisk forskning" *Nordisk pedagogik*, 2, 85-94.
- Eriksson I-L (1990) "Forskningsanvändning i socialt arbete, om diskursiv förenlighet och oförenlighet i ett narkomanvårdsprojekt" i Goldberg T (red) *Den ömsesidiga utmaningen, sociologi och praktiskt socialt arbete*. Stockholm: Gothia.
- Flanagan JC (1954) "The critical incident technique" *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Flick U (1998) *An introduction to Qualitative Research*. London: SAGE.
- Foster JJ (2000) "Motivation in the workplace" i Chmiel N (red) *Introduction to work and organizational psychology : a European perspective*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Frese M & Zapf D (1994) "Action as the core of work psychology: A German approach" i Triandis HC, Dunetts MD & Hough LM (red) *Handbook of industrial and organizational psychology (4)* s 271-340, 2nd ed. Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.
- Greve HR (2002) "Sticky Aspirations: Organizational Time Perspective and Competitiveness" *Organizational Science*, 13(1), 1-17.
- Hagström B & Jönsson S (2002). *Chef- och ledarskap i äldreomsorgen. En studie av sektionschefernas arbetssituation i äldreomsorgen i Södra Innerstaden i Malmö Stad*: Arbetslivsinstitutet Syd.
- Hasenfeld Y (1983) *Human service organizations*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.

- Heider F (1958) *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hersey P & Blanchard K (1977) *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Herzberg F, Mausner B & Snyderman B (1959) *The motivation to work*. London: Granada.
- Holm U (2001) *Empati och professionellt förhållningssätt. Behandlarrollen i missbrukarvården*. Forskningsrapport nr 3, Stockholm: Statens institutionsstyrelse.
- Jacobson C (2001) *Managing Human Service Organizations*. Doctoral thesis, Göteborgs universitet. Göteborg: Psykologiska institutionen.
- Jacobson C & Pousette A (1994) *Målstyrning i välfärdsorganisationer – teorigenomgång och en tillämpning på försäkringskassan.*, Göteborg: Psykologiska Institutionen.
- Jenner H (1987) *Motivation hos missbrukare och behandlare*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson R (1992) *Vid byråkratins gränser – om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete*. Lund: Arkiv.
- Johnson TJ, Feigenbaum R & Weiby M (1964) "Some determinants and consequences of the teacher's perception of causality" *Journal of educational Psychology* 55, 237-246.
- Jönsson S, Tranquist J & Petersson H (2003) *Mellan klient och organisation, psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor*. Malmö: Arbetslivsinstitutet Syd.
- Kahnberg A (1979) *Forskning och försöksverksamhet om anspråk och prestation*. Notiser och rapporter 361, Malmö: Lärarhögskolan i Malmö.
- Kvale S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Laanemets L (2002) *Skapande av femininitet – om kvinnor i missbruksbehandling*. Doctoral thesis, Lunds Universitet. Lund: Socialhögskolan.
- Latham GP & Locke EA (1979) "Goal Setting – A Motivational Technique That Works" *Organizational Dynamics*. 68-80.
- Lewin K, Dembo TT, Festinger L & Sears PS (1944) "Levels of aspiration" i Hunt JMV (red) *Personality and the behavior disorders*. Vol.1. s 333-378, New York: The Ronald Press Company.
- Lindén J (1990) "Dagbok i grupp: en arbetslivspsykologisk forskningsmetod" *Nordisk psykologi*, 42(5), 348-357.
- Lindén J (1996) "Theoretical and Methodological Questions Concerning a Contextual Approach to Psychological Issues in Working Life. Development of a Diary-in-group Method" *Science Communication*. 18(1) 59-79.
- Lindén J & Torkelsson E (1991) *Yrke: Skådespelare kritiska moment i arbetslivet*. Monografiserie nr 1, Lund: Psykologiska Institutionen.
- Lipsky M (1980) *Street-level Bureaucracy*. New York: Sage.
- Lundh L-G, Montgomery H & Waern Y (1992) *Kognitiv Psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- McClelland DC (1961) *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Murray HA (1938) *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Nachman B-Y (1981) "Success and Failure in Rehabilitation: The Case of Methadone Maintenance" *American Journal of Community Psychology*, 9(1), 83-107.

- Perrow C (1986) *Complex organizations: A Critical Essay*. New York: MCGraw-Hill.
- Pousette A (2001) *Feedback and Stress in Human service organizations*. Doctoral thesis, Göteborgs Universitet. Göteborg: Psykologiska institutionen.
- Ragneklint R (2002) *Man kan bli bättre om man vet vad bättre är. En studie kring effektivitetsbegreppet som en samhälllig grundbult*. Doctoral thesis, Lunds Universitet. Lund: Institutionen för psykologi.
- Schmelzer RV, Schmelzer CD, Figler RA & Brozo WG (1987) "Using the Critical Incident Technique To Determine Reasons for Success and Failure of University Students" *Journal of College Student Personnel* May, 261-266.
- Schutz A (2002) *Den sociala världens fenomenologi*. Göteborg: Daidalos.
- Segraeus V (1993) *Var står vi? Rapport i socialt arbete nr 65*, Stockholm: Socialhögskolan.
- Spaid WM & Fraser M (1991) "The Correlates of Success/Failure in Brief and Intensive Family Treatment: Implications for Family Preservation Services" *Children and Youth service Review*, 13, 77-99.
- Strauss A & Corbin J (1998) *Basics of Qualitative Research- Techniques and procedures for developing grounded theory*. (2 ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Sunesson S (1981) *När man inte lyckas Om hinder och vanmakt och oförmåga i socialt arbete*. Stockholm: Almquist & Wiksell Förlag AB.
- Svensson A (1996) *Framgång och misslyckande i gymnasieskolan: en uppföljningsundersökning av en årskull elever*. Rapport 17, Göteborg: Institutionen för pedagogik.
- Symon G (1998) "Qualitative research diaries" i Cassel C & Symon G (red) *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide*. s 94-117, London: SAGE.
- Thylefors I (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- van Dixhoorn J, Duivenvoorden HJ & Pool J (1990) "Success and Failure of Exercise Training After Myocardial Infarction: Is the Outcome Predictable?" *Journal of the American College of Cardiology*, 15(5), 974-982.
- Vandenbos G (1985) *Att arbeta på behandlingshem*. PM 104, Stockholm: Socialstyrelsen.
- Weary G (1980) "Examination of effect and egoism as mediators of bias in causal attribution" *Journal of Personality and Social Psychology* 38, 348-357.
- Vispoel WP & Austin JR (1995) "Success and Failure in Junior High School: A Critical Incident Approach to Understanding Students' Attributional Beliefs" *American Educational Research Journal*, 32(2), 377-412.
- Yeara SK, Maitlis S & Briner RB (1995) "An explanatory study of goal setting in theory and practice: a motivational technique that works?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 68, 237-252.