

**Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT17]**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Emma Nilsson

Handledare: Julia Carlsson

Examinator: Vicki Johansson

**”Men de här guldfröna som ’Hitta Rätt’,  
de tar ett steg tillbaka.”**

– En studie om implementering i boendeverksamheter  
för ensamkommande ungdomar

## Sammanfattning

Verksamheter inom välfärdsområdet har under de senaste åren i allt större utsträckning kommit att bli föremål för införandet av nya policys, arbetsmanualer, regelverk och andra typer av interventioner som syftar till att systematisera och kvalitetssäkra arbetet som bedrivs där. Socialt arbete generellt och verksamheter för ensamkommande ungdomar specifikt är verksamhetsområden där professionen ofta behöver förhålla sig till - å ena sidan uppsatta regelverk och riktlinjer, å andra sidan mottagarens individuella förutsättningar och behov. Gemensamt för professioner inom socialt arbete som befinner sig i denna typ av position är att utövandet av deras arbete ofta kännetecknas av en stor grad av autonomi, eller självständighet. Detta är något som enligt forskningen är nödvändigt för att socialarbetare ska kunna utföra sitt arbete och göra bedömningar som anpassas efter varje unik situation och individ. Vad händer när nya interventioner som syftar till att kvalitetssäkra och systematisera möter socialarbetare i verksamheter som kännetecknas av en stor grad av autonomi? Detta är en central fråga som behandlas i denna uppsats.

Det empiriska materialet består av intervjuer med tolv personer som utifrån sina olika positioner har varit och är centrala för implementeringen av en specifik intervention som kallas för "Hitta Rätt". Hitta Rätt har tagits fram i Göteborgs stad och har införts i boendeverksamheter för ensamkommande ungdomar för att kvalitetssäkra och systematisera arbetet som bedrivs där. Det empiriska materialet har analyserats utifrån teorier om implementering och *street-level bureaucracy* med fokus på handlingsutrymme, hur det villkoras och hur det används. Utifrån studiens resultat har det synliggjorts att socialarbetarna i huvudsak är positivt inställda till Hitta Rätt och att interventionen har bidragit till att tydliggöra deras roll som ungdomshandledare. Beroende på vilket handlingsutrymme som villkoras, samt hur det används av socialarbetarna, tycks arbetet med Hitta Rätt få olika utfall i praktiken. En av studiens slutsatser är att autonomi och kontroll inte nödvändigtvis behöver stå i motsättning till varandra, det ena behöver inte utesluta det andra. Båda delar behövs för att kunna implementera nya interventioner på ett sätt som anpassas efter lokala omständigheter och individuella förutsättningar.

Nyckelord: implementering, policy, socialt arbete, handlingsutrymme, ensamkommande ungdomar

# Tack!

Jag vill rikta ett stort varmt tack till alla personer som har gjort denna uppsats möjlig. Först och främst vill jag tacka alla personer som deltagit och ställt upp på att bli intervjuade. Er kunskap och unika insikt i arbetet med Hitta Rätt har varit otroligt värdefullt för studien. Jag vill även tacka min handledare Julia Carlsson som har bidragit med insiktsfulla råd längs med vägen. Till sist vill jag tacka nära och kära som genom att ha trott på mig från början till slut har bidragit med ett ovärderligt stöd.

Emma Nilsson

Göteborg 2017-05-21

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>2</b>
1.1 BOENDEVERKSAMHETER FÖR ENSAMKOMMANDE UNGDOMAR – UTVECKLING OCH SÄRART .....	4
1.2 VAD ÄR HITTA RÄTT?.....	5
1.3 UPPSATSENS FOKUSOMRÅDE .....	6
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	8
1.5 DISPOSITION .....	9
<b>2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b> .....	<b>10</b>
2.1 KLASSISK IMPLEMENTERINGSFORSKNING.....	10
2.2 IMPLEMENTERING INOM SOCIALT ARBETE .....	12
2.3 IMPLEMENTERING OCH STREET-LEVEL BUREAUCRACY .....	17
2.4 SOCIALARBETARE SOM NÄRBYRÅKRATER .....	18
2.5 HANDLINGSUTRYMME - MELLAN AUTONOMI OCH KONTROLL .....	19
2.6 HANDLINGSUTRYMME SOM <i>GES</i> OCH HANDLINGSUTRYMME SOM <i>TAS</i> .....	22
2.7 ETT RAMVERK .....	24
<b>3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	<b>26</b>
3.1 INSPIRATION FRÅN GRUNDAD TEORI .....	26
3.2 INTERVJUerna .....	28
3.3 DET PRAKTISKA FÄLTET .....	29
3.4 ETISKA ÖVERVÄGANDEN .....	29
3.5 INSAMLING OCH HANTERING AV DATA.....	30
3.6 REFLEKTIONER KRING TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	32
<b>4. RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>33</b>
4.1 HANDLINGSUTRYMME SOM <i>GES</i> – KONTEXTUELLA FÖRUTSÄTTNINGAR .....	34
4.1.1 <i>Interventionens karaktär</i> .....	34
4.1.2 <i>Styrning av interventionen</i> .....	36
4.1.3 <i>Organisering av interventionen</i> .....	40
4.2 HANDLINGSUTRYMME SOM <i>TAS</i> – INDIVIDUELLA FÖRUTSÄTTNINGAR .....	49
4.2.1 <i>Tolkning och förhållningssätt</i> .....	49
4.2.2 <i>Kunskap och förståelse</i> .....	51
4.2.3 <i>Personliga egenskaper</i> .....	52
<b>5. AVSLUTNING - SLUTSATSER OCH VIDARE FORSKNING</b> .....	<b>56</b>
5.1 HANDLINGSUTRYMME UPPEVS OLIKA .....	56
5.2 AUTONOMI OCH KONTROLL I SYMBIOS.....	58
<b>REFERENSER</b> .....	<b>62</b>
<b>BILAGA 1. FÖLJEBREV</b> .....	<b>66</b>
<b>BILAGA 2. INTERVJUGUIDE UPPHOVSMÅKARE</b> .....	<b>67</b>
<b>BILAGA 3. INTERVJUGUIDE UNGDOMSHANDLEDARE</b> .....	<b>68</b>
<b>BILAGA 4. INTERVJUGUIDE GRUPPCHEF</b> .....	<b>69</b>

# 1. Inledning

För att öka transparensen och undvika godtycklighet i yrken som utför välfärdstjänster tycks intresset för att hitta olika sätt att kontrollera arbetets innehåll ha ökat. I skenet av New Public Management (NPM) har en mer ”företagslik” styrning av professioner inom välfärdssektorn medfört att förutsättningar för autonomi har förändrats för den individuella professionen (Jonnergård & Erlingsdottir 2008, s. 5). För att ta reda på vad som försiggår i verksamheter där professionens arbete präglas av autonomi eller en stor handlingsfrihet har det under senare år blivit allt vanligare att införa olika typer av handlingsmanualer och standardiserade arbetsmetoder. Inom fältet för socialt arbete har detta tagit sig i uttryck genom att införandet av olika typer av dokument som syftar till att synliggöra bedömningar, utredningar och interventioner blivit allt vanligare (Johnsson, Laanemets & Svensson 2008, s. 87). Vissa menar att denna förändring har bidragit till en inskränkning av professionens utrymme att självständigt kunna planera och utföra sitt arbete, medan andra menar att dessa olika sätt att synliggöra arbetstekniker kan utgöra en tillgång och möjlighet för professionens autonomi och möjlighet att utöva den.

Hur kan vi förstå implementering av nya arbetssätt och metoder inom välfärdssektorn i skenet av denna utveckling som tycks ha förändrat ramarna för autonomi och handlingsutrymme? Håller handlingsutrymmet inom socialt arbete på att försvinna eller har det bara antagit en ny form och fått en annorlunda betydelse? Ett flertal forskare är överens om att det finns ett behov av att bredda synen på handlingsutrymme inom verksamheter som bedriver välfärdstjänster av olika slag (se bl.a. Maynard-Moody & Portillo 2010; Jonnergård, Funck & Wolmesjö 2008; Evans & Keating 2016). Det har visat sig att handlingsutrymme, beroende på hur det regleras och hur det utövas, både kan utgöra en risk och möjlighet vid implementering av nya policys inom socialt arbete. Studier om införande och utveckling av avgränsade projekt, arbetsmetoder eller koncept inom socialt arbete erbjuder en möjlighet att närma sig en förståelse för vad som händer i lokala förändringsprocesser och behövs i en tid där det ställs allt större krav på en socialtjänst som är kunskapsbaserad (Johansson 2004, s. 76). Numera finns ett inflöde av olika typer av systematiska instrument och material för att underlätta vid uppföljningsarbete och för att bidra till att jämförelser mellan kommuner och arbetsplatser möjliggörs. Men vi tycks veta alldeles för lite om i vilken utsträckning sådana instrument används och hur de påverkar det faktiska arbetet (Bergmark, Bergmark & Lundström 2016, s. 170).

I tillsynsrapporter från Socialstyrelsen (2012 och 2013) belyses behovet av att förbättra arbetet med ensamkommande ungdomar som bor i hem för vård eller boende (HVB)<sup>1</sup>. I rapporterna framgår det bl.a. att HVB-hem för ensamkommande barn och ungdomar har fler brister än HVB-hem som riktar sig till andra målgrupper. Det har visat sig att det finns genomgående skillnader i kvaliteten, bl.a. när kommer till hur boendena dokumenterar, gör ungdomarna delaktiga och hur de planerar och följer upp de hjälp- och stödinsatser som ungdomarna behöver (ibid.). För att möta denna problematik som även uppmärksammades i Göteborgs stads boendeverksamheter för ensamkommande ungdomar har man i Göteborg tagit fram ett material som heter ”Hitta Rätt”, en lösning som ligger nära den lokala praktiken och som syftar till att systematisera och kvalitetssäkra arbetet med ensamkommande ungdomar. Hur materialet används och vilken praktisk form det har fått i verksamheterna är än så länge outforskat. Genom att definiera och ringa in Hitta Rätt i dess lokala miljö, samt att utforska de relationer och processer som förekommer där, är förhoppningen att denna undersökning ska kunna bidra med kunskap om förutsättningar och omständigheter som kan spela roll för implementeringsarbetet med Hitta Rätt. Vad som händer innanför autonomins ramar är något som behövs studeras för att kunna bredda förståelsen för implementering av nya arbetssätt inom socialt arbete generellt och verksamheter för ensamkommande ungdomar specifikt.

---

<sup>1</sup> Hem för vård eller boende, HVB, är en verksamhet som bedriver behandling eller är inriktad på omvårdnad, stöd eller fostran och riktar sig till barn, ungdomar, vuxna eller familjer med någon form av behov inom socialtjänstens ansvarsområde, exempelvis ensamkommande barn som söker asyl eller som fått permanent uppehållstillstånd i Sverige (IVO 2016).

## **1.1 Boendeverksamheter för ensamkommande ungdomar – utveckling och särart**

Boendeverksamheter för ensamkommande barn och ungdomar har under de senaste åren kommit att påverkas av stora samhälleliga förändringar och omställningar. Politiska skiftningar i frågor som rör migration och mottagande av flyktingar har haft en stor påverkan på hur många ensamkommande barn och ungdomar som har kommit till Sverige under de närmsta åren, och har därmed påverkat organisering av boendeverksamheter för dessa barn och ungdomar. Den stora ökningen av ensamkommande barn som kom till Sverige under 2015 (Migrationsverket 2017) medförde ett ökat krav på kommunerna att skapa platser för barnen att bo på. Det ökade mottagandet i Sverige generellt och Göteborg specifikt bidrog till att Göteborgs stad fick vidta extra åtgärder för att hantera situationen (Stadsrevisionen Göteborgs stad 2015). Ett stort antal nya boendeverksamheter startades upp under en kort och tidspressad period. Några år senare tog utvecklingen en tvär vändning i samband med att nya skärpta asylagar trädde i kraft den 20 juli 2016. Sedan dess har antalet ensamkommande barn och ungdomar minskat (Migrationsverket 2017). Boendeverksamheter i Göteborg har idag svårt att fylla sina platser och Göteborgs stad har fått börja avveckla vissa av sina boenden. Situationen har därmed förändrats drastiskt på bara några få år. Från att det öppnades ett stort antal nya boenden för ensamkommande barn och ungdomar under en kort period stängs eller omorganiserar nu istället flera av dessa boenden. Vissa boenden som tidigare varit HVB-hem görs om till stödboenden, som är en ny boendeform för ensamkommande ungdomar sedan januari 2016. Förutom boendeformen HVB-hem finns även stödboende och familjehem. Med ett stödboende avses en verksamhet inom socialtjänsten som tar emot ungdomar i åldern 16-20 år i ett eget boende med individanpassat stöd vars verksamhet bedrivs yrkesmässigt (Socialtjänstförordningen 2001:937, 3 kap 1 a §). Med ett familjehem avses ett enskilt hem som på uppdrag av socialnämnden tar emot barn för stadigvarande vård och fostran vars verksamhet inte bedrivs yrkesmässigt (Socialtjänstförordningen 2001:937, 3 kap 2 §).

I en rapport från 2013 behandlar Live Stretmo och Charlotte Melander erfarenheter från ensamkommande barn och ungdomar i Göteborgsregionen samt arbetet med denna grupp. En del av rapporten handlar specifikt om boenden och familjehem där intervjuer har gjorts med bl.a. boendepersonal, som belyser några av de praktiska utmaningar som kan uppstå i verksamheter för ensamkommande barn och ungdomar. En utmaning som särskilt lyfts fram bland boendepersonal är hur de på bästa sätt ska arbeta med barn och ungdomar som lever i

väntan på ett slutgiltigt asylbesked, särskilt de som har ett avslagsbeslut hängande över sig (Stretmo & Melander 2013, s. 170). Detta tillstånd kan bidra till såväl psykisk som fysisk ohälsa bland målgruppen. För att stödja ungdomarna i detta lyfter boendepersonal fram vikten av att finnas ”nära” och kunna lyssna till ungdomens förtvivlan och frustration. Barn och ungdomar som har fått permanent uppehållstillstånd (PUT), som är asylsökande och som har fått ett avslag på sin asylansökan utgör tre olika grupper med skilda villkor och rättigheter. I vissa fall organiseras separata boenden: boenden för barn och ungdomarna som har PUT och boenden för dem som fortfarande väntar på sitt asylbesked. I vissa fall bor ungdomarna tillsammans oavsett var i asylprocessen de befinner sig. Boenden för ensamkommande ungdomar kan alltså vara renodlade PUT- eller asylboenden eller en blandning av båda. Det är en verksamhet som i allra högsta grad påverkas av politiska beslut kring migration och mottagande av asylsökande barn och ungdomar, där resultatet av Migrationsverkets beslut får praktiska konsekvenser för vardagslivet som pågår på boendena. Det är således en verksamhet som behöver förhålla sig till ensakommande barn och ungdomar som har ett brett spektra av olika villkor och förutsättningar i livet (Stretmo & Melander 2013, s. 173). Dessa olika villkor är något som utmanar relationen mellan boendepersonal och ungdomar och något som kan komma att påverka boendemiljön. Denna bakgrundsinformation om hur boendeverksamheter för ensamkommande barn och ungdomar har utvecklats under de senaste åren samt vad som kännetecknar denna typ av verksamhet kan vara bra att ha med sig för den fortsatta förståelsen i uppsatsen.

## **1.2 Vad är Hitta Rätt?**

Bland personal på boenden för ensamkommande ungdomar i Göteborg uppmärksammades ett behov av att kvalitetssäkra och systematisera arbetet med målgruppen, för att i längden kunna skapa förutsättningar för en lyckad integration. För att möta detta behov togs Hitta Rätt fram 2012 av enheten Boende för ensamkommande ungdomar i Göteborgs stad i samarbete med Göteborgsregionens kommunalförbund (GR). Hitta Rätt vänder sig till ensamkommande ungdomar i åldern 15-21 år och består av en pärm, en handledning i hur den ska användas samt en webbutbildning. Hitta Rätt har tagits fram med utgångspunkt i socialtjänstens system



Barnets Behov i Centrum (BBIC)<sup>2</sup>. Pärmen innehåller ungefär 100 arbetsblad uppdelade på sex olikfärgade områden – utbildning, identitet och utveckling, familj och relationer, socialt samspel samt klara sig själv – som är kopplade till BBICs behovsområden. Att arbeta med Hitta Rätt är numera grundläggande i Göteborgs stads boenden för ensamkommande ungdomar (Göteborgs stad 2016). I dagsläget har Hitta Rätt spridit sig till boenden och socialtjänst över hela landet och finns att ladda ner kostnadsfritt via Länsstyrelsen Västra Götaland. Hitta Rätt har tagits fram på central nivå i Göteborgs stad i samarbete med personal och ensamkommande ungdomar i den lokala praktiken, och riktar sig till verksamheter som arbetar med ensamkommande barn och ungdomar, främst boendepersonal och socialsekreterare.

### **1.3 Uppsatsens fokusområde**

Att anta en policy är bara ett steg i implementeringsprocessen. För att ett implementeringsresultat ska lyckas är nästa steg att se till att interventionen praktiseras och tillämpas i det vardagliga arbetet. De etablerade begreppen policy och intervention kommer framöver att användas synonymt med objektet som ska implementeras (i studiens fall Hitta Rätt). Processen från att en policy tas fram till att den är en självklarhet i det dagliga arbetet påverkas av en rad olika komponenter och förutsättningar längs med vägen. Ett antagande som studien kommer att utgå ifrån är att implementering av en idé, metod, policy etc. delvis beror på dess utformning, men även på vilken typ av miljö själva implementeringen sker i och på individerna som finns där. Att implementera en komplex metod eller policy som involverar många människor och som kräver beteendeförändring för att uppnå resultat är troligtvis mer komplicerat än att implementera en i jämförelse okomplicerad produkt inom till exempel biltillverkning (Lindgren 2014, s. 83).

I en rapport om implementeringen av Barnets Behov i Centrum (BBIC) i socialtjänstens organisationer belyser Johansson (2004) en lucka i den tidigare implementeringsforskningen som handlar om att implementeringsforskningen främst har intresserat sig för stora nationella program eller projekt istället för att undersöka hur de faktiska förutsättningarna ser ut för implementering på lokal nivå. Han belyser vikten av att ta hänsyn till ”det andra som pågår

---

<sup>2</sup> Barnets Behov i Centrum, BBIC, ska stärka barnperspektivet och delaktigheten för barn och ungdomar. BBIC utgår från barnets behov och ger den sociala barn- och ungdomsvården en enhetlig och evidensbaserad struktur för handläggning, genomförande och uppföljning (Socialstyrelsen 2015).

vid sidan om” när något nytt ska införas i så kallade gräsrotsbyråkratier. Boenden för ensamkommande ungdomar utgör exempel på verksamheter där implementering av en ny intervention inte bara beror på interventionens innehåll eller på de anställdas genomförande, utan även på responsen hos mottagaren (i studiens fall ensamkommande ungdomar). Att studera implementeringen och det praktiska utfallet av Hitta Rätt i dess lokala miljö, skulle kunna bidra till att bredda det praktikrelevanta kunskapsunderlaget för implementering inom socialt arbete.

Socialt arbete styrs av lagstiftning och riktlinjer som i förlängningen är ett resultat av de socialpolitiska beslut som tas. Men eftersom att arbetet i stor utsträckning berör människor och hur de lever sina liv är dessa sällan detaljerade. Här lämnas ett handlingsutrymme som dels formas av professionens kunskap och ansvar, men även av målgruppens behov och arbetets rutiner (Johnsson, Laanemets & Svensson 2008, s. 86). Eftersom att en stor del av det sociala arbetet bedrivs inom ramen för välfärdsstatens organisationer påverkas även deras arbete av de politiska förutsättningar som ges som i sin tur påverkas av hur fördelningen av samhällets resurser sker. Förutom dessa faktorer som sätter de yttersta ramarna för handlingsutrymmet som finns i arbetet påverkas det även av organiseringen av arbetet, samt av socialarbetarens individuella förutsättningar (ibid.). Vad betyder egentligen handlingsutrymme och hur kan detta fenomen förstås och relateras till policyprocessen och implementering av policys inom socialt arbete? Självständigt beslutsfattande och därmed handlingsutrymme beskrivs ofta som utmärkande drag för professioner inom socialt arbete – att utnyttja sin kunskap, sina färdigheter och värderingar som grund för beslutsfattande är centralt för en socialarbetarens yrke (Hardy 2016, s. 11.).

Med min uppsats ämnar jag inte komma fram till det rätta svaret för *hur* personal och ungdomar ska arbeta med Hitta Rätt. Något sådant svar är varken rimligt eller önskvärt att hitta, eftersom att förutsättningarna för implementering högst sannolikt ser olika ut på olika boenden. Ett visst sätt kan fungera bra på ett boende men utgöra ett hinder på ett annat. Istället intresserar jag mig för den komplexa process det innebär att implementera nya policys inom socialt arbete som kännetecknas av en stor grad av autonomi och handlingsfrihet, samt hur det påverkar aktörernas möjligheter att arbeta med Hitta Rätt. Hitta Rätt som intervention är särskilt intressant i avseendet att både personal och ungdomar förväntas vara aktiva aktörer i användningen av materialet. Båda parter kan därmed tänkas påverka det praktiska utfallet. Vad som eftersträvas är att öka förståelsen för hur handlingsfrihet kan äventyra eller ge

framgång till implementeringen av Hitta Rätt, samt att bredda diskussionen kring frågor som rör implementering inom socialt arbete. Fokus kommer alltså inte vara att mäta kvalitet, med andra ord syftar uppsatsen inte till att göra en utvärdering av effekterna av Hitta Rätt. Vad som snarare ligger i mitt intresse är att undersöka hur nya interventioner implementeras i verksamheter som präglas av en stor handlingsfrihet, genom att ta hänsyn till de förutsättningar som kännetecknar implementeringsprocessen i en specifik verksamhet.

#### **1.4 Syfte och frågeställningar**

Uppsatsen syftar till att analysera hur socialarbetares handlingsutrymme är relaterat till möjligheter och hinder i implementeringen av Hitta Rätt. Studien är inte en utvärderingsstudie av Hitta Rätt som syftar till att mäta effekter och resultat, utan snarare en studie om genomförande som syftar till att förstå individers agerande i arbetet med Hitta Rätt. Med andra ord vill jag undersöka hur ungdomshandledare på boenden för ensamkommande ungdomar *gör* när de arbetar med Hitta Rätt samt vad som påverkar att de gör som de gör, utifrån betydelsen av handlingsutrymme. För att kunna göra detta behövs kunskap och förståelse för de villkor som omger implementeringsprocessen. Ambitionen är att studien utifrån teori och empiri ska öka förståelsen för hur handlingsutrymme kan påverka förutsättningar för att implementera nya interventioner inom socialt arbete generellt och verksamheter för ensamkommande ungdomar specifikt. Eftersom att Hitta Rätt inte har studerats på djupet tidigare blir det relevant att först och främst förstå interventionens karaktär: vad syftar den till att uppnå?; hur styrs den?; och hur organiseras den? Detta kan hjälpa oss att förstå strukturen eller ramarna kring implementeringsprocessen som i sin tur kan tänkas påverka socialarbetarnas utrymme att agera inom verksamheten. För att kunna förstå varför socialarbetarna gör som de gör när de arbetar med Hitta Rätt är det dessutom relevant att förstå hur deras individuella förutsättningar ser ut: vilka tolkningar gör de av interventionen som ska implementeras?; vad har de för kunskap och förståelse om den?; och vilka personliga egenskaper påverkar deras arbete? Viktiga frågor som behövs besvaras för att uppfylla studiens syfte är:

- Hur ser ramarna ut för implementeringsarbetet med Hitta Rätt? (Hur regleras handlingsutrymmet i arbetet med Hitta Rätt?)

- Hur förhåller sig personalen till de givna ramarna i arbetet med Hitta Rätt? (Hur utövar personalen sitt handlingsutrymme i arbetet med Hitta Rätt?)

Genom att ovan syfte uppfylls och frågeställningar besvaras kan en ökad förståelse skapas, dels för hur Hitta Rätt används i praktiken på boenden för ensamkommande ungdomar och dels för vilken betydelse handlingsutrymme har vid implementering av policys inom socialt arbete.

## **1.5 Disposition**

Efter denna inledande inramning av studien förklaras studiens teoretiska utgångspunkter följt av tillvägagångssätt för insamling och analys av det empiriska underlaget. Därefter presenteras studiens resultat och analys kopplat till studiens teoretiska ramverk. Slutligen följer ett sammanfattande kapitel med avslutande diskussion och reflektion kring vidare forskning.

## 2. Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel ges en redogörelse för studiens teoretiska utgångspunkter. Inledningsvis sammanfattas tidigare forskning som kan tänkas vara betydande för att skapa sig en förförståelse för implementering av interventioner inom socialt arbete och andra liknande discipliner. Den tidigare forskningen har fungerat som en vägledning i valet av studiens teoretiska utgångspunkter och har hjälpt mig att förstå hur jag kan betrakta och analysera mitt empiriska material. Denna del inleds med en kort redogörelse för klassisk implementeringsforskning, för att sedan gå över till att mer specifikt handla om implementering och betydelsen av handlingsutrymme inom socialt arbete och andra liknande välfärdstjänster. Med avstamp i den tidigare forskningen följer sedan en precisering av studiens teoretiska referensram. I enlighet med studiens föreliggande metodologiska förhållningssätt som är inspirerat av grundad teori har studiens teoretiska utgångspunkter i mångt och mycket skapats i symbios med empirin, som består av intervjuer med upphovsmakarna till Hitta Rätt, samt medarbetare på boenden för ensamkommande ungdomar. Därmed har det skett ett samspel mellan empiri och teori där de både delarna har fått forma varandra, för att på ett så verklighetsnära sätt som möjligt förklara fenomen som uppstår när studieobjektet studeras. Min teoretiska referensram har alltså gradvis skapats i samspel med det empiriska materialet. Teorin bör därför förstås som grundad i empirin.

### 2.1 Klassisk implementeringsforskning

Implementering som studiefenomen kan härledas ungefär 40 år tillbaka i tiden. År 1973 publicerade de två statsvetarna Jeffrey L. Pressman och Aaron Wildavsky en bok som för många kom att ses som startskottet för forskning om implementering<sup>3</sup>. Boken handlar om politiska interventioner som inte blivit förverkligade och problematiserar genomförande av politiska beslut på ett för forskningsfältet då nytt sätt. Forskning inom disciplinen Public Administration hade tidigare riktats in på regeltillämpning och formell organisering, medan Wildavskys och Pressmans bok belyste förvaltningens verksamhet ur ett mer politiskt perspektiv (Sannerstedt 2001, s. 18). Hur kommer det sig egentligen att interventioner och policys av olika slag inte genomförs så som det från början var tänkt? Det så kallade

---

<sup>3</sup> *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the economic development administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes.*

implementeringsproblemet som innebär att beslut inte genomförs så som beslutsfattarna avsett utgår egentligen från att beslut bör genomföras enligt beslutsfattarnas intentioner (Sannerstedt 2001, s. 19). Visserligen bör man i en demokrati kunna förvänta sig att medborgarna, eller deras valda företrädare, fattar grundläggande beslut som sedan respekteras och följs av förvaltningen (ibid.). Detta utgångsläge kan däremot inte förbise att besluten kan få en mindre lyckad utformning eller leda till oönskade konsekvenser. Varför förvaltningens roll och de lokala verksamheterna inte bör reduceras till att helt problemfritt kunna verkställa de beslut som tas (ibid.). Detta kan tänkas bero på hur en intervention planeras och styrs men även på hur de lokala förutsättningarna ser ut för aktörerna som ska implementera den.

Var börjar och slutar egentligen implementeringen av en nytt arbetssätt, en ny arbetsmetod eller en ny verksamhetspolicy? En policy skapas sällan ur tomma intet. Det kan därför vara nödvändigt att försöka reda ut vad en policy försöker att uppnå för att kunna undersöka hur den har implementerats (Hupe & Hill 2009, s. 140). Även Vedung (2016, s. 20) belyser vikten av att klargöra *vad* som ska implementeras och *varför* och menar att detta är absolut nödvändigt för att kunna studera implementering. En annan nödvändighet som en implementeringsforskare bör klargöra är om det finns några centrala komponenter i implementeringsobjektet som kan främja eller försvåra själva implementeringsprocessen (ibid.). ”Endast genom att skilja mellan implementeringsobjekt (orsak) och implementering (effekt) kan de belysa den komplicerade kausala problematik, som eventuellt föreligger dem emellan [...]” (Vedung 2016, s. 20). Vidare menar Vedung (2016, s. 20) att implementering är en ständigt fortgående process, där det inte är möjligt att peka ut vad som är början, mitten och slutet. Hur en policy eller intervention är formulerad är ofta vinklat och färgat av vissa specifika synsätt, vilket kan få konsekvenser för nästkommande steg i policycykeln och i förlängningen av själva implementeringen (Vedung 2016, s. 27). Implementering bör i detta avseende förstås som en fortsättning på skapandet av en policy (Hill & Hupe 2009, s. 8). Det är därför nödvändigt att kombinera de analytiska fördelarna som erbjuds från de olika stegen genom att erkänna de olika stegens inverkan på varandra (ibid.).

Jag vill här passa på att poängtera att implementering påverkas av en mängd olika faktorer och kan väljas att studeras utifrån en mängd olika variabler och aspekter. Fernler (2012) menar att det historiskt sätt funnits en oändlig mängd variabler som har visat sig kunna påverka implementeringsprocessen, som har bidragit till att forskningen varit oförmögen att

föra samman variabler till en övergripande och lättförståelig modell. ”Att det lokala sammanhanget har så stor betydelse för hur implementeringsprocessen utvecklas och att dessa lokala sammanhang är så varierade är en viktig orsak till problemen.” (Fernler 2012, s. 21). Fernler fortsätter sedan med att konstatera att dessa lokala sammanhang dessutom inte utgör linjära verkligheter, utan snarare bör förstås som röriga, där det cirkulerar en mängd olika fakta, åsikter och människor (ibid.). Med detta sagt gör jag inte anspråk på att ge en helhetsbild av vad som påverkar implementeringen av Hitta Rätt, utan har gjort en nödvändig avgränsning. Dels utifrån vad forskning om implementering av interventioner inom socialt arbete lyfter fram och dels utifrån vad som framkommit i studiens empiriska material.

## 2.2 Implementering inom socialt arbete

Forskning om implementering inom socialt arbete som riktar sig till ensamkommande barn och ungdomar är i det närmsta obefintlig. De utvalda studierna som presenteras i denna del behandlar implementering och faktorer som på olika sätt kan kopplas till handlingsutrymme vid införandet av nya interventioner, metoder, policys, arbetssätt osv. inom fältet för socialt arbete eller andra liknande typer av välfärdstjänster. Dessa studier kan bidra med att skapa en förförståelse för vilken betydelse socialarbetares handlingsutrymme kan ha vid implementering inom socialt arbete. Något som skiljer studierna åt är hur forskarna har valt att problematisera handlingsutrymme och dess betydelse, samt hur själva kontexten vari implementeringen sker ser ut.

Flera forskare är överens om att handlingsutrymme är något som präglar förutsättningar för implementering av nya arbetssätt och policys inom socialt arbete (se Briet, Alm Andreassen & Salomon 2016; Kjørstad 2005; Evans 2011), men väljer att belysa olika aspekter av det. Gemensamt för dessa studier är att de belyser implementering utifrån socialarbetarnas perspektiv, de så kallade *street-level bureaucrats* – ett begrepp som från början är myntat av Lipsky (1980) och som länge har varit central för forskning om implementering utifrån ett *bottom up*-perspektiv (dvs. implementering som studeras utifrån aktörer på den lokala nivån). Specifikt för denna yrkesgrupp är att de i sin yrkesroll möter medborgare och att de därigenom, genom att befinna sig vid politikens frontlinje, i allra högsta grad är med och skapar policys (Herrting 2014, s. 200). Forskning om policyimplementering inom socialt arbete har lagt en stor betoning vid graden av autonomi och handlingsfrihet hos *street-level*

bureaucrats och dess inverkan på implementering av policys (Briet, Alm Andreassen & Salomon 2016, s. 709f). Utifrån tidigare forskning har det visat sig att handlingsfrihet både kan utgöra ett hinder och en möjlighet vid implementering av nya interventioner inom socialt arbete.

### *Handlingsfrihet som ett hinder*

Vissa forskare som har studerat implementering inom socialt arbete har kunnat konstatera att en stor grad av autonomi och handlingsfrihet kan utgöra ett hinder i samband med att nya arbetssätt och metoder ska införlivas i en verksamhet. En av dessa är Alexandersson (2006) som i sin avhandling har undersökt implementeringen av systematisk dokumentation, uppföljning och utvärdering i socialtjänstens individ- och familjeomsorg. De faktorer som utmärks som hämmande för implementeringen handlar i mångt och mycket om avsaknaden av tydliga riktlinjer och planering samt om missnöje bland personalen (2006, s. 237-240). Alexandersson menar att personalen hade för stor handlingsfrihet och för lite återkoppling från chefer. Dessutom fick personalen inte tillräckligt med utbildning i de nya arbetsmetoderna som skulle implementeras. Personalen hade brist på tid samtidigt som de var utsatta för en stor arbetsbelastning och hög personalomsättning. Det framkom även att Länsstyrelsen som tillsynsmyndighet inte visade tillräckligt intresse för om de nya metoderna användes eller inte. Förutom de faktorer som hämmande implementeringen synliggör Alexandersson även faktorer som hade en positiv inverkan på implementeringen. Faktorer som främjade implementeringen handlade om att det fanns en lokalt utformad mall som grund för användning av de nya metoderna, hög trivsel på arbetsplatsen och en positiv inställning till metodernas användbarhet, positiv inställning från klienterna som påverkade socialarbetarnas förmåga att använda metoderna på ett naturligt sätt samt att det fanns en tydlig projektledning. Begreppen förstå, kunna och vilja är centrala i studiens resultat- och analysdel och kopplas till både socialsekreterarna och klienterna själva. I vilken utsträckning socialsekreterarna och klienterna förstod syfte och innebörd med de nya metoderna, hade förmåga och tillräcklig kunskap om de nya metoderna samt kände en vilja och motivation till att använda dem visade sig ha betydelse för implementeringsresultatet.

Även Cleaver & Walker (2004) har kunnat konstatera att för vagt formulerade ramar i kombination med en stor handlingsfrihet kan ha en negativ inverkan på socialarbetarens möjlighet att implementera nya arbetsmetoder. I denna studie lyfter forskarna bl.a. fram vikten av att få tillgång till adekvat utbildning och träning i nya arbetssätt som ska införlivas i



en verksamhet. Cleaver & Walker har ägnat sig åt att undersöka implementering av ett bedömningsverktyg för att hjälpa barn i nöd och deras familjer. I verksamheter där personal via olika event och seminarium fick möjligheten att träna sig på att arbeta med det nya arbetssättet hade implementeringen ett mer lyckat resultat än i verksamheter där utbildning och träning inte var lika frekvent förekommande. Kontinuerlig utbildning kan, förutom att bidra till kunskap om rutiner och innehåll i nytt material, även spela en viktig roll för att uppnå och upprätthålla attitydmässiga förändringar som kan behövas för att kunna införa nya policys på ett lyckosamt sätt (Cleaver & Walker 2004). Utbildning bör därför både informera personalen om nya riktlinjer och procedurer samt utföras i ett format som ger dem möjlighet att reflektera över behovet av att förändra sig och vad det kan få för konsekvenser för deras arbetssätt. Utrymme för att kunna erbjuda personal detta tycks dock inte alltid vara så lätt att finna, framförallt inte i verksamheter inom området för socialt arbete. I studien av Cleaver & Walker (2004) visade det sig att det fanns ett begränsat utrymme för utbildning och träning, pga. bemanningssvårigheter där höga vakanser gjorde det svårt att släppa befintlig personal för träning/utbildning. Det visade sig även att vissa verksamheter underskattade betydelsen av adekvat utbildning. Flexibla tillvägagångssätt för att anordna utbildning, exempelvis genom att använda sig av praktikinriktade mentorer som arbetar jämsides med personalen eller genom att anordna regelbundna workshops visade sig ha en positiv effekt för implementeringen som gav en ökad kvalitet i socialarbetares arbete (Cleaver & Walker 2004). I situationer där personal ger uttryck för ångslighet gällande den egna förmågan att jobba utifrån ett nytt arbetssätt kan flexibla former för utbildning vara särskilt nödvändigt. Detta underlättar för att bättre kunna hantera medarbetares kunskapsluckor som kan uppstå i samband med att nya arbetssätt ska implementeras. I studien konstateras att implementering av nya arbetssätt kan gynnas av ett starkt ledarskap på central nivå kombinerat med en tydlig plan för implementering som involverar utövare och chefer på samtliga nivåer inom en verksamhet eller organisation (Cleaver & Walker 2004, s. 88).

### *Handlingsfrihet som en nödvändighet och möjlighet*

Det finns även forskare som har belyst nödvändigheten och fördelarna av handlingsfrihet och att en stor grad av handlingsfrihet kan utgöra en möjlighet för implementeringsresultat. En av dessa är Kjørstad (2005) som likt Alexandersson (2006) har gjort en studie om implementering inom socialtjänsten, fast i Norge. I studien problematiseras socialarbetares roll som innebär att de är tvungna att förhålla sig till å ena sidan uppsatta lagar och regelverk och å andra sidan klientens eller brukarens behov. Istället för att se den stora

handlingsfriheten som en hämmande faktor för implementering lyfter Kjørstad fram det som en nödvändighet och något som främjar socialarbetares förmåga att kunna utföra sitt arbete. Kjørstad undersöker implementeringen av en ny arbetspolicy på fem kommunala kontor inom socialtjänsten i Oslo. Lagen tillåter avsevärd handlingsfrihet, men interna regler och policys inom kommunen kan ha en stor inverkan på socialarbetare och påverkar deras praktiska arbete. Kjørstad beskriver de kommunala kontoren för välfärdstjänster som *gatekeeping institutions* och belyser därmed socialarbetares etiska position. En av studiens upptäckter handlar om att det finns lokala variationer i implementeringen av arbetspolicyn inom samma kommunala administration. Det framkom även att socialarbetares agerande baseras på deras personliga etiska bedömningar snarare än på formella etiska koder formulerade på ett nationellt plan. Vad som händer *här och nu* tycks karaktärisera möten mellan socialarbetarna och klienterna (s. 391). Friheten och förmågan att agera är avgörande för att en socialarbetare ska kunna göra etiska bedömningar. Att ha tillstånd att fatta beslut som är baserade på professionellt omdöme möjliggör en nödvändig flexibilitet eller frihet att agera och hantera komplexa situationer. Handlingsförmågan är ett sätt att säga att individen har en objektiv möjlighet att använda den befintliga handlingsfriheten. Autonomi uppnås när individen kan utnyttja denna frihet, menar Kjørstad (2005, s. 392). Socialarbetarna i studien ger uttryck för att det har funnits en stor grad av handlingsfrihet i arbetet med att implementera arbetspolicyn. De uppger att detta är nödvändigt för att kunna agera utifrån klienternas bästa (s. 395).

Även Briet, Alm Andreassen & Salomon (2016) lyfter fram handlingsfrihet som en möjlighet, men konstaterar samtidigt att handlingsfrihet inte bör ses som något neutralt och självklart, utan snarare som något flerdimensionellt. Forskarna har ägnat sig åt att undersöka implementeringen av en ålderspensionsreform genom att rikta fokus mot socialarbetarnas roll. Trots att personerna som arbetar vid en verksamhets frontlinje (frontlinjebyråkrater) på senare år i allt större utsträckning har utsatts för former av kontroll och reglering, spelar dessa personer fortfarande en central roll vid implementering av policys och förändringar av olika slag (ibid.). I studien gör forskarna en distinktion mellan handlingsfrihet som krävs och handlingsfrihet som används, där den senare pekar på de specifika metoder som frontlinjebyråkrater använder gentemot medborgarna de möter i sitt arbete och den tidigare skapas utifrån kontexten/sammanhanget eller graden av frihet som finns inom en verksamhet eller organisation (s. 711). Forskarna talar om ett slags tomrum som frontlinjebyråkrater kan vara situerade i. De liknar detta tillstånd vid en munk, där degen utgör den administrativa

kontrollen och hålet i mitten utgör handlingsfriheten. Forskarna intresserar sig för vad som händer i munkens mitt genom att utforska frontlinjebyråkraternas handlingsstrategier för att minska skillnaden mellan vad de ska göra och vad de faktiskt gör (ibid.). Forskarna belyser den senaste tidens utveckling som har gått mot att ledningssystem allt oftare tycks vilja kontrollera frontlinjebyråkraters arbete. En förändring som de menar kan bidra till att hindra utvecklingen av arbetsförhållanden som möjliggör professionell autonomi för frontlinjebyråkrater. Forskarna menar att vi behöver veta mer om dessa personers möjligheter att skapa utrymme inom vilket policyimplementering kan modifieras och förmedlas (ibid.). Detta är särskilt intressant eftersom att det öppnar upp för ett synsätt på autonomi och handlingsfrihet, inte som något givet och därmed inneboende i frontlinjebyråkraters arbetskontext, men snarare något som kan antas och omarbetas i deras arbetsmetoder (Briet, Alm Andreassen & Salomon 2016, s. 712). Å ena sidan har centrala myndigheter en betydande makt som institutionella förändringsagenter på grund av deras hierarkiska bemyndigande position och ansvar för att implementera politiska beslut. Å andra sidan har frontlinjebyråkraterna också makt genom sin handlingsfrihet i interaktionen med medborgarna eller personerna som de möter i sitt arbete (ibid.). Genom att acceptera närvaron av dessa maktförhållanden menar forskarna att implementering av offentliga policys sällan kan utföras enbart genom administrativt tvång. På detta sätt skiljer forskarna mellan ledningens institutionella arbete och frontlinjebyråkraternas praktiska arbete, där den förstnämnda handlar om design och utformning av förändringsprocesser och den senare handlar om frontlinjebyråkraternas respons på dessa förändringar (ibid.). Studiens resultat visar att det finns en betydande handlingsfrihet som används av frontlinjebyråkraterna i kontexten av chefers styrning och ledning (s. 725f). Forskarna konstaterar dessutom att frontlinjebyråkraters avvikelser från centrala förväntningar inte alltid behöver vara något negativt. Avvikelse från ett visst arbetssätt kan också få positiva och fördelaktiga praktiska utfall genom att nya rutiner skapas och vidmakthålls. Ur denna synvinkel är implementering av en policy inte bara beroende av kreativt tänkande, utan även av förmågan att kunna upprätthålla de nya rutiner som skapas, som i sin tur möjliggörs av att det finns en stor handlingsfrihet.

#### *Sammanfattning av tidigare forskning och vidare disposition av teorikapitlet*

Ovan har jag diskuterat några olika sätt att förstå implementering och betydelsen av handlingsfrihet inom socialt arbete, samt fört fram några studier som på olika sätt har belyst vikten av att ha en tydlig implementeringsstruktur samt betydelsen av att respektera graden

handlingsfrihet och autonomi som är nödvändig för att socialarbetare ska kunna utöva sitt arbete. Från dessa studier kommer jag att ta med mig några begrepp och faktorer som kräver vidare utveckling för att jag ska kunna närma mig en förståelse för uppsatsens studieobjekt (Hitta Rätt) och kontexten vari själva implementeringen äger rum. ”*Street-level bureaucracy*” och ”*Street-level bureaucrats*”, *handlingsutrymme*, *autonomi* och *kontroll* (samt relationen dem emellan) är några av de begrepp som jag tar med mig från tidigare forskning och som kommer att utvecklas i nästkommande del där studiens teoretiska referensram preciseras. Detta kommer att göras genom att först och främst redogöra för implementering utifrån ett *bottom-up* perspektiv och aspekter som är viktiga att ta hänsyn till vid denna typ av implementeringsstrategier. Därefter kommer jag in på socialarbetares roll i förhållande till implementering av nya interventioner genom att vidareutveckla förståelsen för Lipskys (1980) begrepp *street-level bureaucrats*. En central aspekt för implementering inom socialt arbete, som framkommit både i det empiriska materialet och som omtalats frekvent i tidigare forskning, är *handlingsutrymme*. Jag kommer därför fortsätta mitt teorikapitel med att fördjupa förståelsen för just *handlingsutrymme* genom att knyta an till begrepp såsom *autonomi* och *kontroll*, samt hur dessa begrepp förhåller sig till socialarbetares utövande av sitt handlingsutrymme. Med utgångspunkt i att handlingsutrymme bör ses som något komplext och flerdimensionellt kommer jag sedan att utveckla två olika dimensioner av handlingsutrymme – handlingsutrymme som regleras eller tilldelas och handlingsutrymme som utövas eller används.

### **2.3 Implementering och street-level bureaucracy**

Även om det finns många led i implementeringsprocessen som påverkar hur det praktiska utfallet av en policy blir, är det i slutändan individer och individers handlande som formar det slutgiltiga resultatet av implementeringen (Herrting 2014, s. 200; Maynard & Portillo 2010). För att förstå implementeringen av Hitta Rätt kommer jag att utgå från att policys skapas i samband med att de utövas i den sociala praktiken. Detta sätt att studera implementering kallas i forskningen för ett *bottom-up* perspektiv eller på svenska ett nedifrånperspektiv. Centralt för detta perspektiv är att ta hänsyn till förutsättningar på den lokala nivån (Fernler 2012, s. 9). Därmed är min övertygelse att implementeringsprocesser bör förstås och studeras så nära den lokala praktiken som möjligt. Lipskys (1980) verk *Street-level bureaucracy* kan sägas vara en grundbult inom implementeringsforskning som intresserar sig för den lokala

nivån och det som händer där. Inom denna typ av forskning läggs en stor vikt vid att förstå personerna som arbetar i den lokala praktiken som också kan kallas frontlinjebyråkrater, gräsrotsbyråkrater eller närbyråkrater. Samtliga av begreppen är olika översättningar av Lispkys (1980) term *street-level bureaucrats* och syftar till att beskriva personerna som arbetar vid politikens frontlinje. Typiska yrkesgrupper som kan räknas till närbyråkrater är lärare, socialarbetare, sjuksköterskor och poliser. De flesta studier inom *street-level bureaucracy* fokuserar först och främst på individers agerande (Hupe, Hill & Buffat 2015, s. 12). Vad som sedan mer specifikt identifieras som betydande (det som kräver vidare förklaring) för deras agerande lämnas till forskaren att bestämma. Något som kännetecknar individer som arbetar i typiska frontlinjeorganisationer, är att de, som sista länken i implementeringskedjan, har ett stort handlingsutrymme (Herrting 2014, s. 200). I sin yrkesroll behöver de förhålla sig till befintliga lagar och regler som ska tolkas och tillämpas i relation till enskilda fall och lokala omständigheter (ibid.). Framöver kommer socialarbetarnas agerande, som ligger i fokus för studien, att förstås utifrån deras roll som närbyråkrater.

## **2.4 Socialarbetare som närbyråkrater**

I arbetet som socialarbetare ingår såväl planering och administration som att skapa förutsättningar för människor i samhället (Svensson, Johnsson & Laanemets 2010). Socialarbetare tillhandahålls ofta begränsade resurser att arbeta utifrån, vilket ofta försätter dem i situationer där de måste utveckla strategier för att hänga med i arbetstempot (ibid.). Något som kännetecknar socialarbetare är att de ofta har en stor frihet i att utföra sitt arbete samtidigt som de måste förhålla sig till lagar, regler och överenskommelser av olika karaktär. För att reda ut några för studien centrala begrepp kan handlingsfrihet förklaras som den individuella friheten som en viss profession har att agera och handlingsutrymme förklaras som det utrymme som den organisatoriska kontexten ger individen (Jonnergård, Funck & Wolmesjö 2008, s. 9). När det gäller handlingsfrihet och handlingsutrymme kopplat till olika yrkesprofessioner, kan båda termerna diskuteras utifrån graden av autonomi eller självständighet (ibid.). Med detta sagt bör begreppet handlingsutrymme inte förstås som något helt neutralt och problemfritt. Att säga att närbyråkrater har ett stort handlingsutrymme kan till och med anses vara paradoxalt, eftersom att de ofta styrs av särskilda regler och procedurer i sitt arbete (Maynard-Moody & Portillo 2010, s. 8). I linje med detta resonemang kan handlingsutrymme förstås som något som delvis formas av de särskilda regler och

arbetsprocedurer som gäller för en viss verksamhet. Dessa kan tänkas sätta ramarna för graden av handlingsutrymme som socialarbetarna har att förhålla sig till. Graden av handlingsutrymme och hur det används kan också påverkas av närbyråkratens individuella tolkningar, förutsättningar och egenskaper (både hos socialarbetaren och mottagaren) (Svensson, Johnsson, Laanemets 2010, s. 16).

Socialarbetarens position innebär dels att vara en representant för en organisation eller verksamhet och dels att möta behoven hos de personerna som de utför välfärdstjänsterna för. Denna position liknar Lipsky (1980) vid *gräsrotsbyråkratens dilemma* och innebär att personer som arbetar inom socialt arbete måste hantera det professionella handlingsutrymmet som ges av de organisatoriska förutsättningarna och samtidigt möta en annan människas behov ansikte mot ansikte. Sätten att hantera denna situation kan vara mer eller mindre rutinbaserade och beror både på organiseringen av arbetet och socialarbetarens sätt att använda sin kunskap och sitt handlingsutrymme (Johnsson, Laanemets & Svensson 2008, s. 86). Autonomi är en förutsättning för att kunna göra bedömningar, det vill säga att professionen mer eller mindre självständigt kan planera och utföra sitt arbete (ibid.). Någon total autonomi är det dock aldrig tal om, då alla former av professionellt handlande är avgränsat av arbetsnormer, regler och rutiner i någon utsträckning (ibid.). För att förstå implementeringen och därmed det praktiska genomförandet av Hitta Rätt och hur det påverkas av handlingsutrymme är det således viktigt att ta hänsyn till hur handlingsfriheten regleras samt hur det utövas.

## **2.5 Handlingsutrymme - mellan autonomi och kontroll**

Handlingsfrihet eller autonomi kan innebära såväl möjligheter som begränsningar och medföra problem och utmaningar både för professionen och personerna som tar del av professionens tjänster (Jonnergård, Funck & Wolmesjö 2008, s. 9). ”Autonomin bygger på att professionella handlar etiskt korrekt och uppfyller sin funktion som arbetande för samhällets väl.” (Jonnergård & Erlingsdottir 2008, s. 80). Jonnergård & Erlingsdottir (2008, s. 58) menar att det är rimligt att strategierna för att använda sitt handlingsutrymme varierar beroende på en interventions karaktär och utförarens egenskaper och förutsättningar. Socialarbetare som dagligen gör olika slags bedömningar utifrån organisatoriska förutsättningar och individers behov, kan i sammanhanget räknas till arbetsuppgifter som kännetecknas en relativt hög grad

av komplexitet. Ju högre grad av komplexitet som krävs för att lösa arbetsuppgifterna desto större frihet behöver socialarbetaren, är ett rimligt antagande att utgå ifrån.

Handlingsutrymmet kan ta sig i uttryck på många olika sätt och beror på hur man som socialarbetare, hanterar och förhåller sig till det utrymme som ges (Svensson, Johnsson & Laanemets 2010, s. 17). Handlingsutrymme i sig är därmed varken bra eller dåligt, utan bör snarare ses som en nödvändighet inom socialt arbete där socialarbetaren dagligen befinner sig i olika situationer och händelser som kan vara mer eller mindre oförutsägbara (Svensson, Johnsson & Laanemets, 2010, s. 24). Till viss del kan utvecklande av manualer och program ge ett ökat stöd för socialarbetare i vissa specifika situationer och sammanhang och kan hjälpa dem att få ett bättre grepp om sin verksamhet, menar Svensson m.fl. (2010, s. 27). Samtidigt finns det forskare som menar att denna typ av styrning kan utgöra ett hot mot socialarbeters professionalitet i och med att handlingsutrymmet begränsas (se exempelvis Evans & Harris 2004; Webb 2006). Det finns således flera dimensioner av handlingsutrymme som kan betyda olika saker i olika sammanhang och situationer. Formerna för att utöva handlingsutrymme må ha förändrats, som en effekt av att införandet av fler arbetsmanualer och verksamhetspolicys inom fältet för socialt arbete, men huruvida det har skett en inskränkning eller inte och om denna utveckling kan förstås som positiv eller negativ för socialarbeters förutsättningar att bedriva sitt arbete råder det delade meningar kring. De finns forskare som menar att tydligare riktlinjer och ökad kontroll kan bidra till att hjälpa socialarbetare, på grund av att det minskar deras behov av att brottas med etiska dilemman som uppkommer i arbetet (Wallander & Molander 2014). Även inom miljöer där det finns tydliga riktlinjer för olika procedurer menar Wallander & Molander (2014) att det finns utrymme för socialarbetare att anamma olika sätt att resonera och göra professionella bedömningar. Begreppen autonomi och kontroll (samt hur de båda begreppen förhåller sig till varandra) kommer framöver vara centrala för att förstå socialarbeters förutsättningar för att utöva sitt handlingsutrymme i arbetet med Hitta Rätt.

För att kunna studera socialarbeters agerande i samband med att en ny intervention implementeras är det rimligt att utgå från att styrningen av den påverkar utfallet. Tydliga riktlinjer i form av styrning kan hjälpa socialarbetare att hantera komplexa situationer. I detta avseende kan en viss grad av kontroll anses vara nödvändig för att socialarbetare ska *kunna* använda sitt handlingsutrymme på ett för verksamheten gynnsamt sätt (Hardy 2016, s. 23). Även om policys och styrningen av dem må ha antagit en mer regelrätt form, kan denna restriktion öppna upp för nya former av handlingsutrymmen. Även om beslutens art förändras

krävs det fortfarande att utövaren gör professionella bedömningar (Hardy 2016, s. 23). Utifrån denna förståelse kan Hitta Rätt och hur det används av socialarbetare tänkas bli påverkat av dess innehåll och karaktär samt hur interventionen styrs.

Inom verksamheter för ensamkommande ungdomar står ofta den boende ungdomens unika behov och förutsättningar i centrum, vilket gör det svårt att utöva regelstyrd kontroll i för detaljerad form. Alexandersson (2006, s. 268) kunde i sin avhandling konstatera att implementering av nya arbetsmetoder inom Socialtjänsten karaktäriserades av löst sammankopplade system (där kopplingen mellan ledning och socialarbetare var svag) i kombination med en stor handlingsfrihet. Den lösa kopplingen mellan ledningen och socialsekreterarna bidrog till att handlingsutrymmet inte upplevdes som en frihet för socialarbetarna, utan snarare som en icke-styrning och bristande stöd (Alexandersson 2006). Utifrån denna förståelse kan en hög grad av autonomi, i vissa sammanhang, utgöra ett hinder för implementering. Det finns även empiriska studier som visar att en stor grad av autonomi i samband med implementering av nya interventioner också kan bidra till att närbyråkrater hittar kreativa lösningar och skapar lokalt situerade praktiker, med andra ord strategier och varianter av en intervention som anpassas efter lokala förutsättningar och specifika situationer (Kjørstad 2005; Briet, Alm Andreassen & Salomon 2016).

Johansson (2003; 2004; 2005) har i flera olika sammanhang ställt sig frågan om hur ledarskap bör utformas inom socialtjänsten för att det sociala arbetet ska kunna anpassas utifrån målgruppens behov samtidigt som det ska leva upp till uppsatta regelverk och rutinbaserade procedurer. På grund av karaktären av socialt arbete med dess egenskap av att vara en politisk aktivitet är det alltid utsatt för en viss grad av kontroll (Hardy 2016, s. 27). Utifrån dessa olika innebörder av handlingsutrymme kan det både innebära problem och vara en nödvändighet eller till och med en möjlighet på samma gång. ”Vilken typ av implementering som eftersträvas är en viktig fråga eftersom svaret är styrande för arbetet med att påverka processen.” (Fernler 2012, s. 21). Vid implementering som berör professionella frågor menar Fernler (2012, s. 21) att det är rimligt att ge ett stort utrymme för professionella tolkningar, men om implementeringen samtidigt syftar till att stärka brukarens/patientens/den boendes position gentemot den professionella kan det finnas anledning att lägga stora resurser på att uppnå följsamhet. För att skapa en ökad förståelse för hur begreppen autonomi och kontroll förhåller sig till varandra i samband med att en ny intervention ska implementeras kommer



jag nu att fördjupa förståelsen för handlingsutrymme genom att acceptera begreppets flerdimensionella betydelse.

## 2.6 Handlingsutrymme som *ges* och handlingsutrymme som *tas*

*The greater the degree of discretion, the more salient is such an analysis in understanding the characteristic of worker's behaviour. Although hence characterised as a 'relative concept', discretion is 'difficult, if not impossible' to reduce. (Hupe 2013, s. 431).*

Idén om att handlingsutrymme innebär autonomi och därmed total frihet är en myt, menar Hupe (2013, s. 433). Snarare är handlingsutrymme frihet med begränsningar. Ett flertal forskare belyser behovet av utveckla och fördjupa förståelsen för handlingsutrymme. Handlingsutrymme handlar nämligen inte enbart om något som en person *får*, utan även om hur det *tas* i bruk och faktiskt används. Det är därför nödvändigt att fördjupa förståelsen för handlingsutrymme, som öppnar upp för möjligheten att förstå hur socialarbetares arbete med Hitta Rätt tar sig i uttryck, utifrån termer av handlingsutrymme som tilldelas (ramarna för implementeringsarbetet) och handlingsutrymme som utövas (individuella förutsättningar).

Handlingsutrymme kan få olika betydelse i olika kontexter och beroende på inom vilken samhällsdisciplin det studeras (Hupe 2013). Handlingsutrymme kan ge en frihet för närbyråkrater att själva avgöra vad som ska göras, men det kan också liknas vid ett tomrum som kännetecknas av brist på stöd och vägledning. Så var fallet i Alexanderssons (2006, s. 228) avhandling, där socialsekreterarna pga. organisationens oförmåga att styra implementeringen upplevde att de befann sig i ett tomrum. I studiens fall tycktes den stora graden av autonomi och självständighet utgöra ett problem och därmed hämma implementeringen av de nya arbetsmetoderna. En kombination av bristande stöd och stor grad av autonomi visade sig bidra till att implementeringsarbetet av de nya arbetsmetoderna upplevdes tungt av socialarbetarna (Alexandersson 2006, s. 246). Hupe (2013, s. 343) menar att den generella terminologin som används inom forskning om *street-level bureaucracy* får det att verka som att handlingsutrymme har en enhetlig innebörd. Hupe menar att det i själva verket inte har det, utan att det snarare formas av närbyråkraters beteende och omgivande miljö, som är kontextberoende. Det är således en fråga om hur den tilldelade friheten faktiskt används. Hupe (2013) gör skillnad på handlingsutrymme som beviljas/tilldelas/ges och

handlingsutrymme som tas/ används, där den senare syftar till de specifika praktiker metoderna/strategierna som närbyråkraterna utövar i mötet med mottagarna (i studiens fall ensamkommande ungdomar), och den tidigare syftar till graden av frihet som finns inom verksamheten. Länken mellan autonomi och kontroll/reglering är enligt denna förståelse allestädes närvarande (Hupe 2013, s. 434). Hur den tilldelade friheten faktiskt används är bland annat en fråga om individuella förutsättningar att använda den och kan knytas an till faktorer såsom individens tolkningar av interventionen som ska implementeras, kunskap och förståelse för interventionen samt andra personliga egenskaper (både hos socialarbetaren och mottagaren) (Johnsson, Laanemets & Svensson 2008, s. 89). Såväl hur handlingsutrymme tilldelas som hur den utövas kan variera. Variation i hur handlingsutrymme tilldelas kan förväntas ha en väsentlig inverkan på variationen i hur handlingsutrymme utövas (Hupe 2013, s. 436). Hupe (2013, s. 436) betonar vikten av att förstå handlingsutrymme som något flerdimensionellt och som med fördel analyseras i sin specifika kontext. Utifrån detta antagande vore det rimligt att förvänta sig att socialarbetarnas förutsättningar att använda sitt handlingsutrymme i arbetet med Hitta Rätt hänger ihop med ramarna som är satta för arbetet med Hitta Rätt.

Utifrån vad vet från forskning om närbyråkraters position kan vi nu konstatera att närbyråkrater befinner sig i ett komplext och multidimensionellt nät av ansvar och förväntningar från olika håll och att de hela tiden måste överväga sina tillvägagångssätt och samtidigt hantera flera aktörers ibland konkurrerande krav (Musheno & Maynard-Moody 2015, s. 171). En utmaning för den kommande forskningen menar Musheno & Maynard-Moody (2015, s. 171) är att bättre förstå hur närbyråkrater manövrerar inuti dessa nät av skyldigheter, relationella samband och betydelser. I linje med Hupes (2013) distinktion mellan handlingsutrymme som *tilldelas/ges* och handlingsutrymme som *tas/ används* kommer jag att kunna utveckla förståelsen för socialarbetarnas arbete med Hitta Rätt, genom att knyta an till de satta ramarna för implementeringsprocessen (*handlingsutrymme som ges*) och socialarbetarnas utövande av handlingsutrymmet (*handlingsutrymme som tas*). Den förstnämnda dimensionen kan liknas vid frihet att göra bedömningar och den andra kan liknas vid kapacitet att göra bedömningar. Empirisk forskning om handlingsutrymme och hur det utövas har visat sig kunna bero på såväl kontext och specifika organisatoriska förhållanden som socialarbetarens individuella förutsättningar. De kontextuella förutsättningarna (ramarna för Hitta Rätt) kan härledas till interventionens karaktär, styrning av interventionen samt organisering av arbetet. De individuella förutsättningarna kan härledas till socialarbetarens

kunskap, tolkningar av och förhållningssätt till interventionen som ska implementeras samt personliga egenskaper (både hos socialarbetaren och mottagaren).

## 2.7 Ett ramverk

Ovan presenterade teoribildningar och begrepp ska nu omvandlas till ett analytiskt ramverk - linsen som utgör mitt analytiska förhållningssätt för att kunna dra slutsatser utifrån de mönster och tendenser som kunnat spåras i det empiriska materialet. Mellan socialarbetare, chefer och en verksamhets-/förvaltningsledning finns ett relationellt samband som kan se olika ut beroende på hur socialarbetarnas handlingsutrymme regleras och utövas. Samtidigt finns det ett relationellt samband mellan socialarbetaren och den boende ungdomen som även det kan se olika ut beroende på hur socialarbetarens utövande tas emot av ungdomen. Socialarbetarens handlingsutrymme kan alltså utövas och villkoras på olika sätt i olika situationer och påverkas av olika aktörers beteende. Denna variation är viktig att beskriva och analysera för att förstå det praktiska utfallet av Hitta Rätt. I ovan genomgång av studiens teoretiska utgångspunkter har begrepp och föreställningar från olika forskare presenterats som möjliggör en sådan beskrivning och analys. Betydelsen av handlingsutrymme har beskrivits som tudelad, där det både kan utgöra ett hinder och en möjlighet för socialarbetare vid implementering av en ny intervention. Å ena sidan är handlingsutrymme nödvändigt för att socialarbetare ska kunna utföra sitt jobb. Å andra sidan kan det bidra till att socialarbetare upplever att de befinner sig i ett tomrum där det på grund av uteblivna stödfunktioner inte förmår att använda handlingsutrymmet som finns i verksamheten. Studiens teoretiska utgångspunkter kommer att användas för att beskriva och analysera de två dimensionerna av handlingsutrymme som utvecklats av Hupe (2013). Handlingsutrymme som *ges* kommer att analyseras utifrån tre faktorer som kan kopplas till implementeringens kontext: interventionens karaktär, interventionens styrning samt organiseringen av arbetet med interventionen. Handlingsutrymme som *tas* kommer att analyseras utifrån tre faktorer som kan kopplas till individuella förutsättningar: tolkningar och förhållningssätt, kunskap och förståelse samt personliga egenskaper (både hos socialarbetaren och den boende ungdomen). Faktorerna som har valts ut bör förstås som potentiella påverkansfaktorer vid implementering av en viss intervention. Jag vill härmed belysa vikten av att olika faktorer kan ha olika betydelse i olika sammanhang och kontexter och att det finns en stor risk med att utgå från att samma strategier för implementering ska leda till samma konsekvenser oavsett lokal kontext. Valet av

faktorerna har valts ut för att belysa graden av autonomi och kontroll som florerar i verksamheterna och hur det påverkar socialarbetarnas arbete med Hitta Rätt. Mitt analytiska förhållningssätt sammanfattas nedan.

#### Kontextuella förutsättningar (ramarna för implementeringsarbetet)

- Interventionens karaktär
- Styrning av interventionen
- Organisering av arbetet

#### Individuella förutsättningar

- Tolkning och förhållningssätt
- Kunskap och förståelse
- Personliga egenskaper (både hos socialarbetare och mottagare)

### **3. Tillvägagångssätt**

Mitt metodologiska tillvägagångssätt är av kvalitativ karaktär och har genomförts i två olika faser. En fas där jag har fokuserat på framtagning Hitta Rätt där jag har gjort intervjuer med två av personer som varit centrala för framtagning och utformning av Hitta Rätt. I den andra fasen har jag koncentrerat mig på användningen av Hitta Rätt och gjort intervjuer med personal och en gruppchef på tre olika boenden för ensamkommande ungdomar. Boendena kan förstås som tre olika fall av arbetet med Hitta Rätt. Studiens tillvägagångssätt kan i den bemärkelsen liknas vid en fallstudie. Då studiens forskningsfrågor handlar om *hur* någonting är och syftar till att skapa en fördjupad förståelse inom ett särskilt område genom att dyka in i ett särskilt fält lämpar sig detta tillvägagångssätt särskilt bra (Tracy 2013; Yin 2014, s. 4). Nedan följer en närmare beskrivning av hur jag har fördjupat mig det inom det specifika fältet boenden för ensamkommande ungdomar för att kunna förstå och förklara det.

#### **3.1 Inspiration från grundad teori**

Studieobjektet som står i fokus i undersökningen är Hitta Rätt som används i olika typer av verksamheter som riktar sig mot ensamkommande barn och ungdomar, framförallt boendeverksamheter och socialtjänst. I jämförelse med socialtjänsten har ett boende tydliga yttre gränser och lämpar sig därför bättre som en plats för att utföra fallstudierna på. Målsättningen har varit att genomföra undersökningen med ett så öppet sinne som möjligt, eftersom att jag på förhand inte riktigt visste vad jag kunde vänta mig i det praktiska fältet. För att närma mig relevanta platser/praktiska fall där studieobjektet har studeras har jag utgått från grundad teori och därmed valt platser där det är rimligt att förvänta sig att studieobjektet finns.

Jag har utgått från uppfattningen att teorier som byggts upp på empiriska grunder, är mer användbara än teorier som konstrueras på förhand och som härletts från tidigare spekulationer (Glaser & Strauss 1967). Abduktion som har varit det styrande förhållningssättet i undersökningen kan liknas vid en slags ”upptäcktslogik” som innebär att jag har rört mig från fältet till skrivbordet och tillbaka medan de teoretiska verktygen har vuxit fram längs med vägen (Czarniawska 2014, s. 42). Jag hade vid undersökningens början ingen färdig teoretisk referensram. Att studien kommit att fokusera på handlingsutrymme och dess betydelse för

implementeringen av Hitta Rätt var alltså inte givet från början. I takt med att jag har fått mer insikt i det praktiska fältet och socialarbetarnas arbete med Hitta Rätt har det succesivt framgått att handlingsutrymme är något centralt. Genom att låta den teoretiska referensramen växa fram och formas utifrån hur verkligheten i de praktiska fälten är beskaffad möjliggörs en eftersträvan att närma sig fältet på ett så verklighetstroget sätt som möjligt. Nedan följer en stegvis redogörelse för mitt förhållningssätt som utgår från Czarniawskas (2014, s. 43) tanke om att växelvis röra sig mellan skrivbordet och fältet;

- (1) Valet av plats eller praktiskt fält har styrts av vetskapen att jag på denna plats kan studera det fenomen som jag är intresserad av, som i undersökningens fall utgörs av Hitta Rätt. Eftersom att HVB-hem är den vanligaste förekommande boendeformen för ensamkommande ungdomar där Hitta Rätt används har ett HVB-hem för ensamkommande ungdomar i Göteborg valts ut som första plats.
- (2) På denna plats samlas material in så länge det tillför ny information. Insamlingen av material kommer att upphöra så snart som jag stöter på upprepningar eller ett tillstånd av så kallad teoretisk mättnad.
- (3) Utifrån vad jag upptäcker på fältet kommer en eller några centrala aspekter väljas ut av den hittills utförda analysen. Därefter kommer en annan plats att väljas ut som kommer att vara så lik den första platsen som möjligt.
- (4) Samma procedur som i steg 2.
- (5) Vid denna punkt kommer jag ställa mig frågan om samma aspekt/aspekter fortfarande är de mest centrala. Om så är fallet kommer en plats som är så olik de två första platserna som möjligt att väljas ut.
- (6) Samma procedur som i steg 2.
- (7) Här kommer steg 3 och 5 alterneras.
- (8) Materialinsamlingen kommer att avslutas när tiden löper ut eller när jag har en rimlig teoribildning om fenomenet och därmed kan hävda att jag har nått en andra fas av teoretisk mättnad.

Även om min ambition var att utgå från detta tillvägagångssätt har det inte varit möjligt att följa till punkt och pricka. Att uppnå ett tillstånd av teoretisk mättnad har inte varit möjligt. Istället har jag samlat in material på de tre boendena i den mån det har gått. Samtliga personer i arbetsgrupperna inklusive gruppchefer har tillfrågats. Eftersom deltagande har varit frivilligt har urvalet av intervjupersonerna på boendena styrts av vilka som har haft intresse och möjlighet att delta.

## 3.2 Intervjuerna

För att närma mig en förståelse för framtagning och användning av Hitta Rätt har intervjuer använts som datainsamlingsmetod. Intervjuer lämpar sig särskilt för forskning som intresserar sig för att förstå företeelser av det verkliga livet från en persons egna perspektiv (Brinkman & Kvale 2015, s. 27). Ämnet som intervjuerna kretsar kring är personernas egna erfarenheter av Hitta Rätt – hur det förstås och praktiskt används. För att intervjupersonerna på ett nyanserat sätt ska kunna beskriva de dimensioner och fragment av Hitta Rätt som de finner mest relevanta i sammanhanget har jag valt en *riktad öppen* struktur för intervjuformen. Denna intervjuform ger möjlighet att förstå hur och på vilket sätt den sociala verkligheten, vari Hitta Rätt används, är beskaffad och organiserad ur intervjupersonens perspektiv (Lantz, 2013, s. 42). Det är intervjupersonernas berättelser som ligger i fokus. En vanlig invändning mot detta sätt att framställa kunskap är att ”verklig kunskap” inte består av berättelser utan av faktamässiga redogörelser såsom en tabell eller en lista över faktorer (Czarniawska 2014, s. 51). Att människorna i intervjuerna ”bara” kan sägas vara tolkningar av världen är i sammanhanget inte en rimlig invändning. ”Ändå är dessa tolkningar ytterst värdefulla för forskaren, som kan förutsätta att det är samma tolkningar som präglade deras handlingar” (Czarniawska 2014, s. 49). Utgångspunkten i mitt förhållningssätt är att människors berättelser om sin verklighet är högst relevant och nödvändig kunskap för att jag ska kunna närma mig en förståelse för mitt studieobjekt.

Intervjuer har genomförts med tre olika målgrupper: upphovsmakarna till Hitta Rätt (två personer); boendepersonal (nio personer) och en gruppchef på boenden för ensamkommande ungdomar. Intervjuguiden är konstruerad utifrån olika teman med tillhörande underfrågor och är anpassad efter respektive målgrupp (se bilaga 2, 3 och 4). Samtliga intervjuer har genomförts via personliga intervjuer, det vill säga ett möte mellan mig och intervjupersonerna. En fördel med personliga intervjuer är att det ger utrymme för varje person att komma till tals och uttrycka sig utan potentiell påverkan från några andra förutom mig som intervjuare. En nackdel med personliga intervjuer är att det begränsar antalet synpunkter och berättelser som blir tillgängliga, eftersom att det är en tidskrävande intervjumetod. På grund av hur arbetsförhållanden och bemanning ser ut på boenden för ensamkommande ungdomar har det varit nödvändigt att genomföra enskilda intervjuer med personalen, då de har svårt att komma ifrån sitt arbete mer än en åt gången.

### **3.3 Det praktiska fältet**

För att kunna studera användningen av Hitta Rätt är det av naturliga skäl nödvändigt att göra det i de praktiska fält där det används, då det är på fältet som den faktiska produktionen av redogörelser om Hitta Rätt äger rum (Czarniawska 2014, s. 20). Några särskilda kriterier har ställts på de boenden som har ingått i urvalet av fall. Eftersom att uppsatsen syftar till att undersöka *hur* Hitta Rätt används är det av naturliga skäl irrelevant att undersöka boenden där Hitta Rätt inte används eller har använts under en kort period. Istället har utgångsläget varit att vända sig till boenden där Hitta Rätt har använts under en längre period. Flera boenden skulle kunna vara relevanta att inkludera i studiens urval, men på grund av uppsatsens tidsmässiga ramar har jag valt att vända mig till boenden som har en lång erfarenhet av att arbeta med Hitta Rätt. Urvalet kan därmed benämnas som subjektivt, då jag som forskare har ”handplockat” boenden med utgångspunkt i deras kända kännetecken.

Förutom boendeformen HVB-hem finns även stödboende och familjehem. Med ett stödboende avses en verksamhet inom socialtjänsten som tar emot ungdomar i åldern 16-20 år i ett eget boende med individanpassat stöd vars verksamhet bedrivs yrkesmässigt (Socialtjänstförordningen 2001:937, 3 kap 1 a §). Med ett familjehem avses ett enskilt hem som på uppdrag av socialnämnden tar emot barn för stadigvarande vård och fostran vars verksamhet inte bedrivs yrkesmässigt (Socialtjänstförordningen 2001:937, 3 kap 2 §). HVB och stödboenden är de boendeformer där yrkesmässig verksamhet bedrivs. Jag har därför valt att fokusera på dessa två boendeformer.

### **3.4 Etiska överväganden**

Miljön där det studerade fenomenet används, boenden för ensamkommande ungdomar, kan liknas vid en sluten miljö. Att befinna sig i denna typ av slutna miljöer ställer särskilda krav på forskaren som verkar där och handlar bl.a. om en medvetenhet om min påverkan på fältet och människorna som finns där. Detta brukar kallas för positionering på fältet och kommer sannolikt att påverka undersökningens resultat (Czarniawska 2014, s. 103, 110). Alltså hur jag förhåller mig till den miljö jag studerar påverkar vad jag kommer att se och få tillgång till. Egenskaper såsom kön, ålder, nationalitet, yrke och hierarkisk ställning är exempel på några faktorer som kommer att påverka interaktionen mellan mig och de människor som befinner sig i studieobjektets miljö (Czarniawska 2014, s. 117). I studier av organisationer eller



verksamheter kan forskaren misstänkas för att inneha positionen av en granskare som utifrån högre chefers räkning ska utvärdera de anställdas arbete eller liknande (Czarniawska 2014, s. 120). Denna typ av misstankar kring positionering har jag så gott som möjligt försökt frigöra mig ifrån, bl.a. genom att skicka ut ett följebrev (se bilaga 1) till de medverkande personerna där det tydliggörs att studien genomförs på eget initiativ.

Undersökningen, som delvis består av intervjuer med personal på boenden för ensamkommande ungdomar, förhåller sig till några forskningsetiska huvudprinciper. För det första utgår studien från principen att deltagarnas intressen ska skyddas. Det är viktigt att forskare försäkras om att de deltagande personerna inte riskerar att lida någon fysisk, psykisk eller personlig skada till följd av forskningen. Den information som deltagarna delger kommer hanteras på ett konfidentiellt sätt för att skydda deras intressen. Det är även viktigt att deltagarna känner att de kan ha nytta av forskningsresultatet. Att förstå hur och varför Hitta Rätt används som det gör kan potentiellt bidra till en utveckling av det fortsatta arbetet med materialet i de tre boendeverksamheterna. För det andra utgår undersökningen från principen att deltagande ska vara frivilligt och sker därför på deltagarnas premisser. Den tredje gällande principen handlar om att jag kommer att genomföra undersökningen på ett så öppet och ärligt sätt som möjligt. Som tidigare nämnts har ett följebrev skickats ut till deltagarna för att tydliggöra undersökningens syfte och tillvägagångssätt. Boendeverksamhet för ensamkommande ungdomar skall bl.a. förhålla sig till socialtjänstlagen, socialtjänstförordningen, Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om hem för vård eller boende. Verksamheten råder under offentlighets- och sekretesslagen (2009:400), vilket innebär att vissa uppgifter är sekretessbelagda och därmed inte tillgängliga för mig i undersökningen. Vissa delar av Hitta Rätt berör känsliga områden, såsom ungdomarnas asylprocess, hälsotillstånd och familjeförhållanden och kan tas upp antingen enskilt med ungdomens kontaktperson eller annan personal eller i grupp med flera ungdomar samtidigt. Jag har därför gjort bedömningen att det varken är etiskt korrekt eller lämpligt att genomföra observationer för att undersöka studieobjektet Hitta Rätt.

### **3.5 Insamling och hantering av data**

Insamlingen av materialet har skett via intervjuer med två personer som pekats ut som nyckelpersoner när det gäller framtagning och utformning av Hitta Rätt och tio personer som

på olika sätt är verksamma och arbetar på boenden för ensamkommande ungdomar. En av intervjuerna med upphovsmakarna skedde på dennes kontor på arbetsplatsen där hen jobbade. Den andra intervjun genomfördes i ett grupprum i Göteborgs universitets lokaler. För att komma i kontakt med boendena har mejl skickats ut till samtliga HVB-hem i Göteborgs stads regi, som sedan har följts upp med telefonsamtal. Det var sedan två av dessa boenden som hade möjlighet att delta i undersökningen. Efter att jag besökt de två första boendena beslöt jag mig för att kontakta ett tredje boende som urskilde sig från de två första. Jag tog då kontakt med ett stödboende via mejl och telefon som också ville delta. Valet av intervjupersoner på respektive boende har skett utifrån tillgänglighet. Samtliga personer i personalgrupperna har blivit tillfrågade att delta i intervjuerna, på två av boendena av mig personligen och på ett av boendena av gruppchefen. De personer som sedan har kunnat och velat vara med har inkluderats i studien. Urvalet som utgått från tillgänglighetsprincipen kan tänkas ha påverkat undersökningens resultat. Eftersom att det var uttalat att undersökningen skulle handla om Hitta Rätt kan man tänka sig att personerna som valt att ställa upp på intervjuer också är de som arbetar med Hitta Rätt på boendena. Dessa personer kan därmed inte anses vara representativa för hur alla i personalen på boendet arbetar med Hitta Rätt utan ger endast sin egen bild av hur det går till.

Innan jag började med intervjuerna med boendepersonalen genomfördes en provintervju via telefon med en person med erfarenhet av Hitta Rätt som arbetar på ett HVB-hem för ensamkommande ungdomar (HVB-hemmet där provintervjun genomfördes är inte inkluderad i studien). Detta bidrog till en ökad insikt om intervjufrågornas relevans och följd. Intervjuerna med de tio verksamma personerna genomfördes sedan på tre olika boenden för ensamkommande ungdomar, där jag besökte respektive boende och satt ner enskilt med de olika personerna i mötesliknande rum. På två av boendena fanns möjlighet att sitta avskilt i ett rum. På det tredje boendet där jag intervjuade två personer satt vi ett rum där andra personer stundvis var närvarande i en annan del av rummet. Även om jag inte upplevde att detta påverkade intervjupersonernas svar så kan jag inte helt utesluta risken att det kan ha påverkat studiens resultat negativt. Intervjuerna varade mellan en halvtimme och en timme. Samtliga intervjuer spelades in och har därefter transkriberats ord för ord. Perioden för insamling och hantering av empirin har präglats av en stor grad av öppenhet. Ett öppet sinne är särskilt viktigt vid studier som utgår från grundad teori (Corbin & Strauss 2015, s. 53). Jag har i den mån det har varit möjligt gått igenom och analyserat intervjuerna allt efter som jag har transkriberat dem och försökt vara uppmärksam på mönster och tendenser i materialet längs

med vägen. Under perioder med flera intervjuer inbokade direkt efter varandra har detta dock inte varit möjligt. När samtliga intervjuer transkriberats har jag sedan matat in dem i ett program för kvalitativ dataanalys som heter NVivo. Jag har sedan läst dem flera gånger för att uppmärksamma mönster och tendenser i intervjumaterialet. Dessa mönster har bildat ett antal kategorier som delar av intervjumaterialet sedan har kodats utefter.

### **3.6 Reflektioner kring tillvägagångssätt**

Vid uppsatsens inledande fas fanns en ambition att även genomföra intervjuer med ensamkommande ungdomar på boendena. Jag gjorde ett försök på ett av boendena där jag genomförde en kort gruppintervju med fyra ungdomarna. Jag fick möjligheten att delta på deras husmöte där jag berättade om mig själv och om vad undersökningen handlade om. Jag satte mig sedan ner med de fyra ungdomarna som visat intresse för att genomföra intervjun i ett av boendets samlingsrum. Några av dem hade bara sett pärmen några gånger medan andra kände till den väl. Jag fick känslan av att de upplevde det som att jag var där för att kontrollera deras kunskaper i Hitta Rätt, vilket inte alls var min intention. Eftersom att vissa ungdomshandledare arbetar med Hitta Rätt utan ta fram den fysiska pärmen kan det också tänkas vara svårt för ungdomarna att urskilja när ungdomshandledarna arbetar med Hitta Rätt och när de inte gör det. Eftersom att ungdomarna inte hade så mycket att säga avslutade jag intervjun efter cirka 15 minuter. Jag har därför gjort bedömningen att inte inkludera denna intervju i undersökningens resultat. Med facit i hand skulle jag ha behövt mer tid på mig för att lära känna ungdomarna innan själva intervjutillfället och lägga upp intervjun på ett annorlunda sätt för att kunna skapa bättre förutsättningar för deras delaktighet. Detta är en brist med undersökningen och något som både jag själv och personer som ska genomföra liknande studier kan ta lärdom av.

## 4. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras studiens resultat och analys där jag genom att redogöra för vad som framkommit i det empiriska underlaget kopplat till studiens teoretiska ramverk, succesivt kommer att besvara studiens två frågeställningar.

- Hur ser ramarna ut för implementeringsarbetet med Hitta Rätt? (Hur regleras handlingsutrymmet i arbetet med Hitta Rätt?)
- Hur förhåller sig personalen till de givna ramarna i arbetet med Hitta Rätt? (Hur utövar personalen sitt handlingsutrymme i arbetet med Hitta Rätt?)

En av studiens centrala utgångspunkter är att ungdomshandledarnas arbete med Hitta Rätt präglas av att de har ett stort handlingsutrymme. Som lyfts fram i studiens teoretiska referensram är handlingsutrymme i sig något som varken är bra eller dåligt (Svensson, Johnsson & Laanemets 2010). Det kan ta sig i uttryck och upplevas på olika sätt beroende på hur ramarna för handlingsutrymmet ser ut och hur socialarbetarnas individuella förutsättningar ser ut. Denna del kommer inledningsvis att beskriva och analysera handlingsutrymme som *ges*, med andra ord hur ramarna för arbetet med Hitta Rätt ser ut. Därefter beskrivs och analyseras handlingsutrymme som *tas* genom att knyta an till hur socialarbetarnas individuella förutsättningar för att använda sitt handlingsutrymme ser ut. Utifrån forskning om implementering via närbyråkrater och handlingsutrymmets betydelse har jag i teorikapitlet tydliggjort att handlingsutrymme som *ges* påverkar handlingsutrymmet som sedan *tas* och används som i slutändan påverkar hur närbyråkraten utövar sitt arbete. Genom att erkänna detta samband kommer jag nu beskriva och analysera hur utformning, planering och organisering av Hitta Rätt hänger ihop med socialarbetarens individuella tolkningar, kunskaper och personliga egenskaper i arbetet med Hitta Rätt, samt hur dessa faktorer kan utgöra hinder och möjligheter i implementeringsarbetet.

## 4.1 Handlingsutrymme som *ges* – kontextuella förutsättningar

”When the term rules is reserved for action prescriptions from a formal rule maker, discretion can be seen as granted freedom to act within limits prescribed in a given set of rules. Discretion authority is the freedom to act within prescribed limits, as granted by a legitimate rule maker” (Hupe 2013, s. 435).

För att skapa en förståelse för hur närbyråkrater använder sitt handlingsutrymme i samband med att en ny intervention ska implementeras vet vi från forskning att det är viktigt att ta hänsyn till kontextuella förutsättningar som har präglat implementeringsarbetet. Med andra ord - hur ser ramarna ut för interventionen som ska implementeras? (Cleaver & Walker 2004; Hupe 2013; Alexandersson 2006). Detta kommer att göras genom att beskriva och analysera interventionens karaktär, styrningen av den samt organiseringen av interventionen. I denna del besvaras uppsatsens första frågeställning; Hur ser ramarna ut för implementeringsarbetet med Hitta Rätt?

### 4.1.1 Interventionens karaktär

I samband med att Hitta Rätt utformades och planerades, började också arbetet med att forma interventionens karaktär. Som belysts av bl.a. Fernler (2012) och Hupe & Hill (2009) är det viktigt att förhålla sig till vilken typ av förändring man vill uppnå med en intervention när den planeras, styrs och sprids. Vill man uppnå en förändring hos de anställda, och samtidigt förväntar sig en förändring hos mottagarna kan det vara nödvändigt att lägga stora resurser på att uppnå följsamhet (Fernler 2012). Utifrån denna förståelse menar jag att det är viktigt att ta hänsyn till vilken typ av förändring Hitta Rätt syftar till att uppnå.

Upphovsmakarna uttrycker tydligt vad syftet med Hitta Rätt är – vad som ska uppnås med interventionen. Ett av de tydligaste syftena som uttrycks av båda upphovsmakarna handlar om att systematisera och kvalitetssäkra arbetet med ensamkommande barn och ungdomar. Med Hitta Rätt ville man bidra till att säkerställa att ensamkommande ungdomar får ett likvärdigt stöd. Vi kan härmed konstatera att interventionen syftar till att skapa en beteendemässig förändring hos personalen. Ett annat syfte som nämns är att det ska bidra till att ungdomarna får insyn i och egenmakt över sitt eget lärande.

”[...] det här måste vara ungdomens egenmakt liksom. Att det här ska man kunna styra över en del själv, [...] det här är ingen kurs liksom som du ska bli klar i. [...] det här skulle de kunna ta makt över själv, sitt eget lärande eller vad kan jag få stöd utifrån.” *Intervju med upphovsmakare 2*

Upphovsmakarna är tydliga med att Hitta Rätt inte bara är ett material som ska användas av personalen, utan även av ungdomarna själva. Det är alltså inte endast tal om en förväntad förändring hos ungdomshandledarna utan även hos de boende ungdomarna. En av policyskaparna ger sin bild av vad som förväntas av personalen i arbetet med Hitta Rätt.

”[...] det är en plikt. Är du anställd här så ska du jobba med Hitta Rätt. Det ingår, så är det. I perioder har det varit lönegrundande. Har du jobbat med Hitta Rätt eller har du inte? Ditt uppdrag, har du gjort det? Ja, men bra. Då gör du ditt jobb väldigt bra. Har du inte då har du inte riktigt fullföljt det [...]. Men man får också samtidigt vara lite ödmjuk inför de processerna som är i boenden tänker jag. Man kan inte vara på topp i det här arbetet jämt. Men vi hoppas ju att man ändå ska vara så trygg och känd med materialet att man känner att det är en hjälp, det är ju då det blir bäst.” *Intervju med upphovsmakare 1*

Från början tycks det ha funnits en tanke med att Hitta Rätt främst skulle användas i strukturerade möten mellan kontaktperson och ungdom. Tillvägagångssätten har sedan kommit att se mer varierade ut. Upphovsmakarna belyser den stora variationen som finns mellan olika boenden för ensamkommande ungdomar, både utifrån hur arbetsstrukturen på boendet ser ut och utifrån uppsättningen av personal och ungdomar. De pratar om vikten av att det finns en frihet i arbetet med Hitta Rätt.

”[...] det måste också finnas en frihet i det [...] för sen fungerar det ju på lite olika sätt beroende vem du är som ungdom eller personal, eller hur boendet är upplagt, hur man har sina träffar eller möten och sådär. Men det var ju att man skulle ha minst liksom ett veckovis möte, eller liksom träffar när man tog upp olika saker enskilt med sin ungdom. [...]. Men det var min absoluta tanke från början att det här måste man jobba kontinuerligt med och ha med som en självklarhet så att det blir ett enkelt verktyg i vardagen, både för personalen och för ungdomarna liksom.” *Intervju med upphovsmakare 2*

”Det kan vara fritt liksom, man får hitta sina sätt. Det viktiga är ju att ungdomen får kunskapen” *Intervju med upphovsmakare 1*

I forskningen belyses vikten av att det finns en viss grad av frihet för att socialarbetare ska kunna lösa de ofta komplexa arbetsuppgifter som jobbet består av. Kjørstad (2005) menar att detta möjliggör en nödvändig flexibilitet och därmed frihet att agera och hantera komplexa

situationer. Utifrån denna förståelse är en viss grad av frihet nödvändig och kan förstås som möjliggörande för att socialarbetarna ska kunna arbeta med Hitta Rätt på ett sätt som anpassas till, såväl den enskilde ungdomens behov som organisatoriska och lokala förutsättningar i den egna verksamheten. Båda upphovsmakarna ger en bild av att vardagen på boenden för ensamkommande ungdomar är händelserik och ofta präglad av att det är mycket saker som händer runt omkring. En av upphovsmakarna belyser behovet av att anpassa arbetet med Hitta Rätt utifrån de lokala förutsättningar som råder på varje boende.

”Men det är ständiga förändringar när man jobbar med människor liksom, så att det är svårt [...], man kan ju lägga upp ett system att såhär tänker vi och sen måste man kunna okej nu blev det akut så att de här ungdomshandledarna fick åka iväg och hämta en ungdom där och där, hur gör vi då? Men det är lite så vardagen ser ut. Men däremot så finns det, det har ju funnits från början, just den här planen, att det är på det sättet man kan jobba med materialet, men sen måste man ju också ta hänsyn till allt det som händer bredvid.” *Intervju med upphovsmakare 2*

#### **4.1.2 Styrning av interventionen**

Efter att Hitta Rätt-pärmen var färdigställd började arbetet med att förankra den nya policyn i Göteborgs stads boendeverksamheter. Förutom Hitta Rätt-pärmen togs det även fram en enklare typ av handledningsmanual för att instruera personalen i arbetet med Hitta Rätt. All personal skulle få möjlighet att gå en utbildning i Hitta Rätt. Upphovsmakarna höll då föreläsningsinspirerande workshops med personalen där de bl.a. gick igenom på vilket sätt materialet var uppbyggt och varför det var utformat på det sättet, samt gav exempel på hur personalen kunde jobba med Hitta Rätt med ungdomarna. I samband med att Hitta Rätt blev ett GR-projekt togs det även fram en webbutbildning som skulle fungera som ett komplement till den vanliga utbildningen. Webbutbildningen är tvådelad, där den första delen riktar sig till personer som jobbar direkt med ungdomar och den andra delen är för personer som ska utbilda andra personer i att jobba med Hitta Rätt. Som belystes i studiens teoretiska ramverk kan tydliga riktlinjer i form av styrning bidra till att hjälpa socialarbetare att göra bedömningar i komplexa situationer (Hardy 2016, s. 23). I detta avseende kan en viss grad av kontroll vara nödvändig för att socialarbetarna ska kunna använda sitt handlingsutrymme. Dessa olika former för att sprida kunskap om Hitta Rätt kan förstås som försök från ledningens sida att styra eller stötta det fortsatta implementeringsarbetet med Hitta Rätt, att leda ungdomshandledarna i en viss riktning. Frågan är om riktlinjerna för styrningen varit

tillräckligt tydliga sett till interventionens karaktär och vad den syftar till att uppnå. Förutom att utbilda den egna personalen inom Göteborgs stad kom efterfrågningar om att få tillgång till och kunskap om Hitta Rätt från flera olika håll runt om i landet. Behovet att sammanställa ett arbetsmaterial riktat till ensamkommande ungdomar verkade ha uppmärksammats på fler ställen än i Göteborg och trycket på att få tillgång till Hitta Rätt blev stort.

I intervjuerna med upphovsmakarna framkommer det att det har funnits delade meningar om hur Hitta Rätt skulle förvaltas och spridas. En av upphovsmakarna uttrycker det såhär:

”Jag hade ju en jättetydlig idé om hur jag ville att vi skulle bygga på det [...] för att det skulle fortsätta, men det gjordes ju inte så [...]. Jag ville ju plocka en del av personalen som var väldigt duktiga och väldigt insatta i materialet för att de skulle kunna få gå ner några timmar på jobb [...] så att de hade en stabil jätteduktig utbildningsgrupp av materialet som de sedan kan använda utåt. [...] det skulle finnas tillfälle för att jag faktiskt skulle kunna ha booztat dem mer för att de skulle kunna känna sig ännu varmare i kläderna, för att sedan dra det vidare, för då hade det blivit en styrka i det hela. Men det såg man inte att man ville göra.” *Intervju med upphovsmakare 2*

Varken vid spridning eller vid etablering av Hitta Rätt tycks det ha funnits särskilt många moment för att kontrollera eller styra interventionen i en viss riktning. En småskalig uppföljning av arbetet med Hitta Rätt gjordes med några ungdomar en kort tid efter att Hitta Rätt tagits fram. Utöver det tycks försöken att kontrollera eller följa upp arbetet med Hitta Rätt vara få.

”Nej, det gör det ju egentligen inte. Det är jag och x som ska vara den uppföljningen har vi sagt, att vi ska finnas tillgängliga för att komma ut och så när vi har hållit en utbildning och efter åka ut till boenden och följa upp, hjälpa dem att följa upp sitt arbete. Men det har inte hänt hittills. Jag vet inte om det har kommit några förfrågningar om det eller om det till och med är så att det egentligen ligger på oss att kontakta dem eller så, men det hänger i luften i så fall.” *Intervju med ungdomshandledare 1, HVB 1*

Ett av HVB-hemmen har under perioder testat olika sätt att följa upp ungdomshandledarnas arbete med Hitta Rätt. En utav ungdomshandledarna har både positiva och negativa upplevelser av de olika försöken att kontrollera eller följa upp arbetet med Hitta Rätt.

”[...] Vi brukar ha ett papper faktiskt där man ser hur många som har haft Hitta Rätt-möten uppsatt här, där vi bockar av. [...]. Och det var bra för oss, särskilt för mig som Hitta Rätt-ombud. Jag kunde se vem jag behövde prata med.” *Intervju med ungdomshandledare 1, HVB 2*



”[...] vi var ju två Hitta Rätt-ombud här ett tag och då testade vi att ha det som en stående punkt på personalmötet och det funkade inte alls. För då skulle man säga hur man hade jobbat med Hitta Rätt. Det var jättebra i teorin tyckte jag såhär att alla ska säga hur man har jobbat. Det var ju att jag hade en bild av att alla verkligen jobbade med det. Och då blev det kanske att tre verkade jätteduktiga och en del bara ’nej men jag har inte hunnit’ och efter att ha sagt det kanske typ tre veckor i rad så kände jag ju bara att det här är ju så kontraproduktivt. Vi trycker ju ner de här personerna ännu mer. Det var liksom en större distans till Hitta Rätt och en ovilja att jobba med det”. *Intervju med ungdomshandledare 1, HVB 2*

De tillfällen som nämns är löne- och utvecklingssamtal som inträffar några gånger om året, samt vid personaldagar där det händer att det dyker upp. Utöver det tycks personalen inte få så mycket återkoppling i sitt arbete med Hitta Rätt.

”Vi pratade om här på planeringsdagarna senast att vi skulle kvalitetssäkra allt arbete mycket mer, och genomförandeplanen skulle vara striktare och det skulle vara mer delmål. Det var mer och mer sådär att de inte kunde följa vad vi faktiskt har gjort för ungdomarna och inte kunna mäta det osv. Men då tycker jag att det är konstigt att inte chefen då... för det har ju inte hänt något efter det. Jag får ingen feedback.”  
*Intervju med ungdomshandledare 3, HVB 1*

Utöver de ovan beskrivna formerna för uppföljning och återkoppling tycks det inte finnas några strukturerade former för uppföljning eller möjlighet att få feedback, om inte personalen tar eget initiativ till att efterfråga det. Flera ungdomshandledare berättar att det händer att de diskuterar saker kring Hitta Rätt i personalgruppen, men att detta ofta sker mer spontant och i samband med att något dyker upp.

”Ja, vi kan diskutera det ibland, det kan vi göra. Och litegrann hur vi ska göra. Men det känns litegrann som att alla spelar sitt instrument på något sätt. Sen skulle man nog, jag tycker att det skulle vara bra om man kunde ha någon slags samlingspunkt runt det kanske. Kanske inte varje månad men att man... ja... stämt av kanske.” *Intervju med ungdomshandledare 3, HVB 2*

En ungdomshandledare på stödboendet beskriver att deras uppföljning vanligtvis sker mer spontant. De har ett arbetsinriktat möte på fredagar där det passar bra att ta upp saker relaterade till arbetet med Hitta Rätt.

”Jag skulle säga att det främst sker spontant sådär. Sen har vi ju en typ av arbetsmöte på fredagar då vi sitter och har möte som är mer, bör vara ett mer arbetsinriktat möte, nu ska vi göra det här och det här och det här. Och där händer det ju att vi tar upp, hur ska vi göra med det här avsnittet egentligen, vad är det

bästa sättet för att få dem att få ordning på sin ekonomi, kan vi använda Hitta Rätt där? Ja, men det kan man säga någon och någon annan tycker att jag tycker inte det här är så bra. Så där kan vi ha den typen av diskussioner skulle jag säga.” *Intervju med ungdomshandledare 1, stödboende*

Förutom den interna uppföljningen som ungdomshandledarna själv gör på stödboendet genom dokumentation i träningsprogrammet och ungdomarnas journaler sker ingen uppföljning av arbetet med Hitta Rätt. De verkar inte heller tycka att det finns ett behov av det.

”Så att jag tror att det finns nog en stor samsyn i att det är ett vettigt verktyg att arbeta med för att komma undan godtycklighet. Så att, men att chefen skulle kolla av på något sätt, det gör han inte, utan det utgår ju bara från, ja men det här är ett verktyg använd det. Och det gör vi ju också.” *Intervju med ungdomshandledare 1, stödboende*

Några av ungdomshandledarna ger uttryck för att de vill ha mer uppföljning och sätt för att påminna sig själva om hur det går i arbetet med Hitta Rätt.

”[...] alltså det handlar ju litegrann... här är det ju ett arbete där man inte har så mycket kontroll, utan vi blir litegrann egna. Och ibland kan jag känna att jag som person i alla fall kan behöva lite av en kontrollfunktion, dels för att påminnas och dels för att jag faktiskt ska göra det. Så att jag skulle nog faktiskt önska att cheferna då var lite mer på oss om det. Och det har varit på personaldagar men sedan ingenting. Sen hade vi Hitta Rätt-föreläsning här för inte allt för länge sedan, men det blir som att man går igång på det så och sen försvinner det litegrann. Det har varit så hela tiden.” *Intervju med ungdomshandledare 3, HVB 1*

[...] men jag tror at de flesta chefer skulle säga att det är väldigt viktigt och att vi ska jobba med Hitta Rätt. Jag tror det i alla fall, men jag är inte säker. [...] jag hade väl hoppats, till exempel vi hade planeringsdagar nu i februari [...] och då hade jag tänkt att det var väl ett jättebra tillfälle att ta lite av de planeringsdagarna då för att diskutera ihop oss kring Hitta Rätt och hur jobbar vi med det [...], men det fick inget utrymme alls tyvärr.” *Intervju med ungdomshandledare 1, HVB 1*

Stöd och hjälp i arbetet kring Hitta Rätt tycks ske spontant och vid behov och verkar villkoras av att det finns en stabil och trygg arbetsgrupp med kompetent personal där det finns utrymme att lyfta saker som upplevs som problematiska eller besvärliga. Om det finns någon i personalgruppen som är särskilt bra på något, exempelvis skriva CV så kan den personen göra det med flera ungdomar. I slutändan är det fortfarande respektive kontaktperson som ansvarar för att sin eller sina ungdomar går framåt i utvecklingen utifrån Hitta Rätt-pärmen. På samtliga boenden ger ungdomshandledare beskrivningar av att de hämtar mycket hjälp och

stöd hos varandra i personalgruppen. Ett öppet och prestigelöst klimat där ungdomshandledarna kan bolla tankar och idéer med varandra tycks utgöra ett stort stöd för många, både rent generellt på arbetsplatsen men även i när det kommer till frågor som rör Hitta Rätt.

”Jag tänker att det är mycket upp till oss enskilt att såhär, om man tycker att det är någonting som känns svårt eller jobbigt eller motigt, att man tar upp det med kollegorna i så fall och försöker få tips, men också att man, och det tror jag, eller vi är bra på det allihopa, att ta hjälp av varandra och ge varandra tips och råd också [...]. Och att vi är allihop rätt så prestigelösa och sådär liksom.” *Intervju med ungdomshandledare 1, stödboende*

Utöver de ovan beskrivna formerna för stöd verkar det inte finnas så många kanaler för att få hjälp och/eller handledning i arbetet med Hitta Rätt. Ungdomshandledarna beskriver att de har lönesamtal och utvecklingssamtal några gånger om året, men dessa handlar då mer allmänt om arbetssituationen. Vissa efterfrågar mer stöd och handledning i arbetet med Hitta rätt. Upphovsmakarna tycks själva ha upplevt att styrningen av Hitta Rätt har varit vag och knapphändig och har med tiden sett att det finns ett behov i verksamheterna för ett tydligare implementeringsstöd. Det stora trycket och efterfrågan på att få tillgång till Hitta Rätt som uppstod när interventionen var klar kan tänkas ha gjort att implementeringsstödet inte kunnat prioriteras av förvaltningen. Jag frågar om upphovsmakarna har någon insyn i hur det går i arbetet med Hitta Rätt. Båda ger beskrivningar av att arbetet med Hitta Rätt tycks gå i vågor på boendena. I olika perioder går det bra och framåt och i andra perioder stannar det upp eller kommer av sig. Några av de utmaningar som upphovsmakarna lyfter fram i implementeringsarbetet med Hitta Rätt handlar om hur arbetssituationen ser ut på boendena.

”[...] det går väldigt upp och ner i varje boende, alltså varje boende har sin egen livscykel med vad som händer. Det byts mycket ungdomar och det byts personal. Det kommer av sig. Det är jättemycket andra grejer som händer som man måste hantera och ibland kan man jobba på jättebra, det finns bra drivkrafter och det finns ungdomar som är intresserade och man liksom får fart i det såhär. Så det går väldigt upp och ner.” *Intervju med upphovsmakare 1*

#### **4.1.3 Organisering av interventionen**

Som tidigare nämnts är två av de tre besökta verksamheterna HVB-hem och ett av dem är ett stödboende. De organisatoriska förutsättningarna ser av olika skäl olika ut på boendena. Nedan ges en kortfattad beskrivning av de tre boendena.

- Boende 1 är ett HVB-hem med tio boende ungdomar där samtliga har permanent uppehållstillstånd (PUT). Personalgruppen består sammanlagt av sex medarbetare. Boendet är bemannat med personal dygnet runt. Personalen arbetar i samma byggnad som ungdomarna bor i.
- Boende 2 är ett HVB-hem med 19 ungdomar som befinner sig i olika faser av asylprocessen där 15 ungdomar har PUT, en har tillfälligt uppehållstillstånd (TUT) och tre är asylsökande. Personalgruppen består sammanlagt av 11 medarbetare. Boendet är bemannat dygnet runt. Personalen arbetar i samma byggnad som ungdomarna bor i.
- Boende 3 är ett stödboende med cirka 35 ungdomar där samtliga ungdomar har PUT. Personalgruppen består sammanlagt av sju medarbetare. Ungdomarna bor i egna lägenheter runt om i Göteborg.

Hur är arbetet kring Hitta Rätt strukturerat? Varje ungdom och ungdomshandledare har en egen Hitta Rätt-pärm. Därtill har varje ungdom en ungdomshandledare som är utsedd till deras kontaktperson (KP) på boendet och som har det huvudsakliga ansvaret för att sin/sina kontaktungdomar går framåt i utvecklingen utifrån Hitta Rätt. Längts bak i Hitta Rätt-pärmen finns några blad där tanken är att ungdomshandledare och ungdom ska signera när de har avklarat en specifik del av pärmen. Tanken med att ha med denna del i pärmen beskrivs huvudsakligen som ett sätt att synliggöra lärandet för ungdomarna själva, och inte som en kontrollfunktion för huruvida personalen arbetar med Hitta Rätt eller ej. På varje boende finns en gruppchef eller föreståndare som ska ha huvudansvar för metodarbetet på boendet. Det är alltså gruppchefens roll att se till att Hitta Rätt är den gällande arbetsmetoden. Till sin hjälp är det tänkt att hen ska ha ett så kallat Hitta Rätt-ombud, som består av en i personalgruppen som tar ett extra ansvar för att arbetet med Hitta rätt går framåt.

”[...] men då är ju tanken att gruppchef och Hitta Rätt-ombud ska stärka varandra, så att det är lättare att driva det framåt. Det är tungt, alltså det är inte så lätt, det ser så förrädiskt lätt och enkelt ut det här materialet men när man ska implementera det så är det svårt, för att man stöter på olika slags hinder hela tiden. Och man har i alla personalgrupper dem som bara ”nej, det hinner jag inte” eller blir rädda liksom är också ett sånt att man, för det är ju också, det tydliggör väldigt väl vad jag gör. Jag har upptäckt att en

del känner sig kontrollerade, jaha, är det för att ni ska se om jag gör mitt jobb liksom, nej, det är det inte, men man bär på sådana känslor liksom ändå.” *Intervju med upphovsmakare 1*

På samtliga tre boenden finns en ungdomshandledare som är Hitta Rätt-ombud. Utifrån beskrivningar som ges av ungdomshandledare på de båda HVB-hemmen så tycks Hitta Rätt-ombuden ha en framträdande roll i arbetet med Hitta Rätt. Flera av intervjupersonerna på HVB-hemmen berättar att de vänder sig till respektive Hitta Rätt-ombud om de behöver diskutera något kring Hitta Rätt. Detta sker oftast spontant och vid behov.

”Så att just nu skulle jag väl säga att min roll är när en kollega har ett problem att jag nog är ganska stabil att bolla med och få in dem i Hitta Rätt på det sättet. Men innan var det ju faktiskt så att ta upp det på mötena och kanske ha ett APT som bara handlar om Hitta Rätt.” *Intervju med ungdomshandledare 1, HVB 2*

Samma person beskriver att rollen som Hitta Rätt-ombud kan vara ganska tung att dra och att organisatoriska förutsättningar kan utgöra ett hinder.

”[...] Men där tänker jag ju, hade alla haft ombud och kanske att ombudet hade fått den tiden som krävs, och att det kanske är två ombud till och med. Att det kan vara lite övermäktigt för en person tror jag, att ha koll på alla, du träffar ju liksom inte alla heller. Med de scheman vi har så träffar vi ju inte allihopa.” *Intervju med ungdomshandledare 1, HVB 2*

På stödboendet ser det annorlunda ut. Där tycks Hitta Rätt-ombudets roll vara mer eller mindre uttalad, samtidigt som denna person tycks ha spelat en viktig roll för att utforma arbetssätt med Hitta Rätt.

”[...] Förut var x Hitta Rätt-ombud på (ett annat boende) när de jobbade där. Men nu har vi liksom inget uttalat Hitta Rätt-ombud. Och varför det är så det vet jag inte. Sen så har väl x tagit lite mer ansvar får jag väl säga kring, ja men framtagandet av träningsprogrammet och sånt där ändå, [...], och det tror jag hänger samman med att hon har varit Hitta Rätt-ombud och har kanske mera grundkunskap kring det liksom. Men just nu har vi inget uttalat Hitta Rätt-ombud.” *Intervju med ungdomshandledare 1, stödboende*

Som tidigare nämnts ser de olika boendena olika ut med hänsyn till antalet ungdomar, vilken asylstatus de har, antalet personal och hur de är bemannade. På de två HVB-hemmen finns personal tillgänglig dygnet runt. Där befinner sig personalen och ungdomarna mer eller

mindre under samma tak. På stödboendet däremot bor ungdomarna i egna lägenheter utspritt i olika delar av stan och har inte samma tillgång till personal dygnet runt som på HVB-hemmen. Detta påverkar av naturliga skäl organiseringen av arbetet med Hitta Rätt, särskilt när det kommer till möjligheten att kunna ”baka in” Hitta Rätt i vardagen eftersom att ungdomshandledarna inte träffar ungdomarna i lika många vardagliga sammanhang som de gör på ett HVB-hem. HVB-hemmen, där det finns färre ungdomar och personal dygnet runt, har fler naturliga tillfällen i vardagen när ungdomar och personal träffas, och därmed förutsättningar för att kunna baka in Hitta Rätt i vardagliga sammanhang.

”Husmöten, personalmöten, alltså vi har ju middag på fredag [...] då kommer ju ofta många ungdomar och då sitter man ju ner och samtalar. Tills alldeles nyligen hade vi även söndagsfrukost, så det är ju också ett väldigt bra läge för att diskutera samhället. Det blir indirekt Hitta Rätt, fast jag har ju inte med mig pärmerna liksom, men man har ju ändå det i bakhuvudet liksom [...]” *Intervju med ungdomshandledare 2, HVB 1*

Intervjupersonerna på två av boendena berättar att de har utvecklat egna varianter av Hitta Rätt. I stödboendet har personalen tagit fram något som de kallar för ett träningsprogram där de har valt ut särskilda delar av Hitta Rätt som är viktiga att kunna när man bor i egen lägenhet.

”Träningsprogrammet är det vi i personalgruppen som har tagit fram och det kom till genom att vi kände väl att, när de kommer till oss så blir det en helt annan situation, då är de ju inte kvar på ett boende längre där det är personal dygnet runt och de kan få stöd i allting dygnet runt [...] utan hos oss så bor de ju egna lägenheter, och då krävs det ju att man för det första är hyfsat självständig när man kommer hit men också kanske att man på något sätt blir ännu mer självständig i en snabbare takt för att klara av att bo själv, och utifrån det så satte vi väl oss och gick igenom och tänkte [...] vad behöver man ha för kunskaper när man ska bo själv i en egen lägenhet, och utifrån det så plockade vi ut då vissa ämnen i alla områden där vi tyckte att det här är viktigt, de här grejerna fokuserar vi på [...]. Så att det handlar väl om att vi ville ha, ja men ett tydligt träningsverktyg helt enkelt, som vi kunde börja jobba med i vår ände av verksamheten.” *Intervju med ungdomshandledare 1, stödboende*

De har alltså försökt anpassa sitt sätt att arbeta med Hitta Rätt efter var i livet ungdomarna befinner sig och belyser vikten av att det finns en viss grad av autonomi för att de ska kunna anpassa arbetet med Hitta Rätt utifrån varje enskild ungdoms behov.

”[...] Men eftersom ungdomarna har skiftande behov och skiftande förkunskaper, olika personligheter och olika utbildningsbakgrund så fungerar det inte tycker jag att använda materialet rakt av utan man behöver verkligen anpassa och individualisera.” *Intervju med ungdomshandledare 2, stödboende*

På ett av HVB-hemmen har personalen tagit fram något som de kallar för Hitta Rätt-paket, där delar av Hitta Rätt har valts ut för att anpassas till särskilda situationer eller sammanhang.

”Vi har en pärm, en Hitta Rätt-pärm som jag har... som får slaktas helt enkelt, som vi plockar blad från och sätter in i sådana här små paket.” *Intervju med ungdomshandledare 1, HVB 1*

”Inom vissa områden så är det mycket som saknas som borde finnas med. Så vi har ju plockat in lite egna flikar och sånt. [...] Ja, så vi har sådana här Hitta Rätt-paket.” *Intervju med ungdomshandledare 2, HVB 1*

Ett Hitta Rätt-paket kan exempelvis handla om sömnproblem, ett annat om ekonomi och budget och ett tredje om hur man kan använda Hitta Rätt på husmöten. Sidorna som handlar om respektive tema eller situation har sedan kompletterats med andra saker (exempelvis olika praktiska övningar, bilder eller artiklar) för att fördjupa och fylla ut det befintliga innehållet i Hitta Rätt. Att det har funnits en stor grad av autonomi kan tänkas ha bidragit till att dessa lokalt anpassade arbetssätten har möjliggjorts och tycks ha haft en positiv effekt för implementeringen av Hitta Rätt på de båda boendena. På det andra av de två HVB-hemmen har det funnits en tanke om att hitta ett mer situationsanpassat sätt att lägga upp arbetet med Hitta Rätt på. Men på grund av organisatoriska förändringar har detta inte blivit av.

”[...] Och då var ju en tanke att vi skulle se i det här Hitta Rätt-materialet, vad gör man, och innan det har du givetvis då transit och de har asylbiten då också, så vi tittade på den här kedjan. Vad kan man göra på olika delarna för att det skulle bli mer användbart. [...] när du kommer till Sverige, vad behöver du veta då? Du har fått PUT, du hamnar på ett HVB-hem vad behöver du veta då, nu är du mer självständig och ska bo på ett stödboende och nu bor du i en lägenhet då kanske det är ännu mer viktigt att se hur du gör dina bankärenden och så, det kanske du inte behöver när du är precis ny. Så vi tog fram ett sånt material och lämnade över det. Men sen så det har det hänt så pass mycket så det dog ju, det var ingen som tog över det. Vi var en grupp på 4-5 personer som jobbade med det. [...] men sen så har man inte orkat fullfölja det här och det tror jag beror på att [...] vi kommer inte ha asyl, PUT om man uttrycker sig så, stödboende så, utan nu har vi bara HVB, stödboende och så utslussningslägenhet. Och många utav de som bor på HVB kommer att tidigare än vad man hade tänkt tidigare att hamna i stödboende. Så det där har tagit väldigt mycket kraft och energi till hela organisationen ” *Intervju med gruppchef, HVB 2*

Den stora graden av autonomi i organiseringen av arbetet med Hitta Rätt har också visat sig kunna utgöra ett hinder för implementeringsarbetet. I vissa fall tycks det bidra till att arbetet med Hitta Rätt inte blir av.

”Det som blir problemet är ju att jag tror att [...] tiden går för fort för cheferna, så de har ingen koll på om vi jobbar. Och tiden går fort för ungdomen så helt plötsligt ska ungdomen flytta och personalen har inte så bra koll. Vi får ju ibland ungdomar som kommer från kommunens boenden, de har aldrig sett pärmen. [...]. Och då kan man ju känna att det beror på friheten också.” *Intervju med ungdomshandledare 1, HVB 2*

Några av ungdomshandledare efterfrågar ett mer strukturerat sätt att arbeta med Hitta Rätt på.

”[...] och sen om det är någon som inte gillar Hitta Rätt så får man ju bara svälja för det är faktiskt, man får se det litegrann som en arbetsuppgift. Det är en arbetsuppgift som man inte kan säga nej till. Man kan inte välja om man ska jobba med Hitta Rätt eller inte, och det är lite för mycket så tycker jag i verksamheten. [...] ungdomshandledare väljer om man vill jobba med det eller inte, så har det varit genomgående de här tre åren.” *Intervju med ungdomshandledare 3, HVB 1*

”Jag tycker att det är ett jättebra hjälpmedel. Jag skulle vilja ha det lite mer sådär att varje måndagskväll så sitter man ett gäng och jobbar med det här. Lite mer schemalagt skulle jag vilja ha det.” *Intervju med ungdomshandledare 3, HVB 2*

Gruppchefen på ett av boendena ser ett behov av att skapa en tydligare struktur, inte bara i arbetet med Hitta Rätt utan även rent generellt i hur en arbetsdag ser ut.

”Och det går väl alltid att vara efterklok när man tittar i backspegeln. En sak som jag försöker få in här som vi borde göra på alla boenden, det är mer struktur. Vissa boenden har det, men struktur kring hur arbetsdagen ser ut när man jobbar på kvällen, så att man avsätter tid och bokar in ungdomarna i god tid, inte bara nu jobbar jag var är ungdomen, kanske vi kan sätta oss.” *Intervju gruppchef, HVB 2*

Upphovsmakarna ger uttryck för att det kan finnas potentiella utmaningar i arbetet med Hitta rätt som kan kopplas till den organisatoriska arbetsstrukturen i verksamheterna.

”Om man nu skulle vilja sitta i gruppen med personal för att utveckla det lite så är det ju svårt, vi har ju inte bemannat på det viset så att man kan det riktigt. Eller om man vill sitta ner med sin ungdom och gå ifrån en längre stund så kan det också vara svårt på eftermiddagen när många går hem och alltså sådana



grejer kan vara hinder, att hitta strukturen i tid under veckan, när passar det. Men det går ju att lösa [...] man måste vilja.” *Intervju med upphovsmakare 1*

Även ungdomshandledarna ger uttryck för att organiseringen av arbetet kan utgöra ett hinder i arbetet med Hitta Rätt.

”[...] för att när vi pratar tillsammans så har vi så mycket andra saker som vi måste prata om [...] kring olika ungdomars mående och situation, och det tar upp väldigt mycket tid på personalmötena och i vardagen, så det är väldigt sällan man sitter och såhär ’du, hur rent pedagogiskt gick du igenom det här med bostadsmarknaden’ typ. Det känns som en sekundär fråga.” *Intervju ungdomshandledare 4, HVB 2*

På grund av politiska beslut och ekonomiska nedskärningar sker det just nu mycket organisatoriska förändringar i förvaltningen. De ekonomiska nedskärningarna bidrar till att ungdomshandledarna upplever att de inte kan genomföra sitt arbete på ett önskvärt sätt. Några av ungdomshandledarna beskriver att arbetet med Hitta Rätt tenderar att falla bort när det inte finns tillräckligt med tid eller personal på plats.

”Ja, det är ju verkligen en sådan sak som faller bort liksom om man, även om det är det som man ska jobba med och det är det som är hela, det som är viktigt för ungdomarna i framtiden och sådär, så blir det ju att man tummar mer och mer på det ju mer andra saker runt omkring, liksom ungdomars mående, ja men tillfälliga uppehållstillstånd, allt som påverkar måendet och situationen gör ju att det bli mycket oroligare i boendet, mycket mer konfliktlösning och då kan det ju bli så att vissa ungdomar som flyttar härifrån inte alls är lika beredda som jag önskade att de skulle vara.” *Intervju med ungdomshandledare 4, HVB 2*

”Alltså när jag började jobba här så var det väl inte superframträdande, Hitta Rätt. Men sen så hade vi två personer [...] som var väldigt aktiva i Hitta Rätt [...], och då tyckte jag väl att det var mer... det gavs med utrymme i verksamheten så med Hitta Rätt-möten och så vidare. [...] Det har gjorts jättemycket nedskärningar på ett halvår, och då kanske de här projekten som Hitta Rätt, det kanske inte finns något utrymme längre [...]. Men sådana saker som är det viktigaste i ett integrationsarbete får ta ett steg tillbaka så att man har den här grundverksamheten liksom [...] men de här guldfröna som Hitta Rätt, det är ju det som sätter den här integrationsprägel med varje individ liksom, det tar ett steg tillbaka, och det är ju katastrof egentligen. Men så är det ju tyvärr.” *Intervju med ungdomshandledare 2, HVB 2*

Några av ungdomshandledarna beskriver att det är svårt att få tiden att räcka till. Även om de för egen del har planerat in att ha ett samtal med en ungdom så kan det hända att andra saker dyker upp i verksamheten som kommer i vägen, som kan leda till att ungdomshandledare får

skjuta upp inplanerade möten. Schemaförändringar och ekonomiska nedskärningar tycks ha påverkat personalens förutsättningar att kunna arbeta med Hitta Rätt negativt. En stor del av ungdomshandledarna beskriver att deras arbetsinsats påverkas negativt av alla stora organisatoriska förändringar som präglar förvaltningen just nu.

”[...] det har hänt så mycket i den här verksamheten nu, det är så mycket nya grejer hela tiden. Så att från att det har varit väldigt väldigt positivt så är det nu ganska tungt i organisationen [...] och ja min motivation för arbetet är inte så hög som den var tidigare. Och det är en sorg. [...] och nu fick man reda på att man inte ligger säker kvar [...] vi är några stycken här som helst enkelt får börja kolla efter andra jobb [...] så det är klart att det blir ännu värre att känna motivation, samtidigt, jag får ju dåligt samvete av att tänka såhär, för samtidigt vet jag att jag är ju här för ungdomarnas bästa.” *Intervju med ungdomshandledare 3, HVB 1*

”Utan att det blir, och också såhär att det ekonomi liksom, det ska gå snabbt, de ska flytta ut och klara sig själva, det blir inte samma kvalitet liksom, det märker man ju hela tiden liksom också på... på hur ja, så ja, det är ju alltid sådär att man jobbar med frustration av att inte göra så... liksom att inte kunna göra det man vill åstadkomma. Så då kan man också får en liten sådär... liten hopplöshet och inte riktig känna att man orkar med det.” *Intervju ungdomshandledare 4, HVB 1*

Vissa av intervjupersonerna uttrycker en frustration över att det har varit så turbulent inom organisationen under den senaste tiden. För att nå mer lyckade resultat i arbetet med Hitta Rätt efterfråga en av intervjupersonerna mer lugn och ro, både inom förvaltningen i stort och i den lokala verksamheten.

”[...] Så blir det lugn och ro, vilket jag tror att det kan blir här framåt efter sommaren, när vi har stängt de boenden vi skall, vi har fått den gruppchefen som ska vara här, vi har fått den personalen som ska vara här. Det finns en vilja att jobba med Hitta Rätt, alla tycker att det är ett bra material, men får vi lite lugn och ro och så, så kanske vi kan sälja in det till ungdomarna, för det är ju det handlar om, få dem till att se värdet av det. Det spelar ingen roll hur mycket vi tycker att det är bra om inte dem förstår poängen och värdet av det.” *Intervju gruppchef, HVB 2*

### *Sammanfattning om handlingsutrymme som ges*

En stor autonomi och frihet tycks prägla samtliga faktorer som valts ut för att beskriva och analysera handlingsutrymmet som *ges*, med andra ord ramarna för arbetet med Hitta Rätt. Utifrån intervjuerna med upphovsmakarna kunde några centrala syften med Hitta Rätt utrönas. Dessa handlar om att stadga upp, kvalitetssäkra och systematisera arbetet med ensamkommande ungdomar på boenden samt att tydliggöra lärandet för ungdomarna och

stärka deras egenmakt. Förändringarna som man vill uppnå med Hitta Rätt berör alltså både socialarbetarnas och ungdomarnas beteenden. Det har även framkommit att styrningen av interventionen varit vagt formulerad, något som upphovsmakarna själva verkar ha varit medvetna om. En av upphovsmakarna ger uttryck för att det har varit ett stressat och pressat läge i och med det politiska läget inom integrations- och migrationsområdet som har tagit snabba vändningar under de senaste åren. Prioriteringen tycks inte ha lagts på att etablera Hitta Rätt i boendeverksamheterna, utan snarare att se till så att det finns boendeplatser så det räcker för ungdomarna som kommit till Göteborg. Detta i kombination med det stora nationella trycket på att få tillgång till Hitta Rätt kan tänkas ha påverkat ledningens förmåga att styra och sprida interventionen vid implementeringsprocessens inledande stadie. När det kommer till organiseringen av arbetet med Hitta Rätt ger intervjupersonerna beskrivningar om att även denna komponent har präglats av en stor grad av autonomi. För vissa boenden kan detta förstås som en möjliggörande mekanism för att kunna skapa egna lokalanpassade varianter av Hitta Rätt. Andra ger uttryck för att de behöver mer kontroll, både i form av mer feedback och återkoppling men även en tydligare struktur i arbetet med Hitta Rätt. Majoriteten, med undantag för intervjupersonerna som arbetar på stödboendet, ger uttryck för att de stora organisatoriska förändringar som pågår i förvaltningen utgör ett stort hinder för dem i arbetet med Hitta Rätt. Det tycks finnas en ovisshet och osäkerhet bland personalen som gör att de ibland tappar motivation och lust till att arbeta med Hitta Rätt.

Utifrån vad som framkommit av ovan beskrivning och analys av handlingsutrymme som ges kan vi nu konstatera att ramarna för arbetet med Hitta Rätt är vagt formulerade sett till interventionens karaktär och vad den syftar till att uppnå. Även styrningen och organiseringen av interventionen tycks ha präglats av en stor grad av autonomi, som för vissa har inneburit möjligheter i arbetet med Hitta Rätt, medan andra tycks ha upplevt det som ett hinder. I nästkommande del flyttas fokus till hur socialarbetarna *tar* och använder handlingsutrymmet utifrån deras individuella förutsättningar.

## 4.2 Handlingsutrymme som tas – individuella förutsättningar

”[...] this authority may be exercised by a variety of actors, on a range of layers; its is not a prerogative of the individual public servant at the street-level. In contrast to discretion as described by rules, the way freedom is used refers to actual behaviour of actors.” (Hupe 2013, s. 345).

I denna del fokuseras intervjupersonernas individuella förutsättningar i deras arbete med Hitta Rätt. Denna del syftar till att besvara uppsatsen andra fråga: Hur förhåller sig personalen till de givna ramarna i arbetet med Hitta Rätt? Genom att denna fråga besvaras kan vi närma oss en förståelse för handlingsutrymme som *tas* i arbetet med Hitta Rätt. Handlingsutrymme som *tas* syftar till att beskriva beteendemässiga utfall i en given miljö. ”Mostly it is the behaviour of the individual actors at the street-level that is looked at” (Hupe 2013, s. 435). Givet de satta ramarna för handlingsutrymmet som *ges* som beskrivits ovan är det rimligt att förvänta sig att ungdomshandledarna förhåller sig till det på olika sätt. Utifrån forskning vet vi att hur handlingsutrymme *tas* kan härledas till aktörers beteende. I sammanhanget kan både ungdomshandledarna och ungdomarna förstås som aktörer som potentiellt kan påverka handlingsutrymme som *tas*. För att beskriva och analysera socialarbetarnas beteende kommer jag att knyta an till följande faktorer: tolkning och förhållningssätt, kunskap och förståelse samt personliga egenskaper (både hos socialarbetare och mottagare).

### 4.2.1 Tolkning och förhållningssätt

Som belysts i studiens teoretiska ramverk kan närbyråkraters tolkningar av och förhållningssätt till interventionen som ska implementeras påverka hur de utför sitt arbete (Johnsson, Laanemets & Svensson 2008; Hupe 2013). Närbyråkraters tolkningar och förhållningssätt kan bidra till att förklara varför vissa prioriteringar görs och varför vissa beslut fattas i deras arbete. Ett av intervjuernas inledande teman kretsade kring beskrivning och tolkning av Hitta Rätt samt den egna synen på sin roll i arbetet med Hitta Rätt. Ungdomshandledarnas beskrivningar av Hitta Rätt varierar - från att det är ett material, en metod, ett uppslagsverk till att det är ett lexikon att utgå ifrån när man jobbar med samhällsorientering eller ett fokus man ska ha när man jobbar. Några av ungdomshandledarna berättar att de ser på arbetet med Hitta Rätt som en kvalitetssäkring och som något som minskar risken för godtyckliga bedömningar i arbetet. Som det framgår har

ungdomshandledarna ganska spridda tolkningar av Hitta Rätt. Vissa beskriver att Hitta Rätt genomsyrar hela deras arbetssätt, att det är stommen i deras arbete och att de bär det med sig i bakhuvudet och arbetar med det när tillfälle ges.

”I vår del av verksamheten så är det ju det verktyget som vi har fått till oss att det är det som vi ska arbeta med. Och det är ju det vi gör, det är ju någonstans stommen i vårt arbete, att vi använder Hitta Rätt-pärmen och det som finns där i. Sen kan vi lägga saker uppe på det, exempelvis om vi har hittat andra källor också utöver, [...] temakvällarna blir också något som vi lägger uppe på, eller att vi tar med oss ungdomarna och går till olika ställen för att visa.” *Intervju med ungdomshandledare 1, stödboende*

”Men Hitta Rätt i sig, ja det är ett material eller en sammanställning av olika saker som är viktiga att veta om samhället, om hur man betalar räkningar, hur man hittar bostad, hur man hittar jobb. Sådär, och att Hitta Rätt inte bara behöver vara att använda det, just själva materialet, utan att ha det tänket tänker jag. Så jag tänker inte bara att när jag sitter med pärmen att det är Hitta Rätt, utan att Hitta Rätt är också, alltså fokuset när man jobbar liksom.” *Intervju med ungdomshandledare 4, HVB 2*

Hur snäv eller bred tolkning som görs av Hitta Rätt skiljer sig åt mellan ungdomshandledarna och tycks påverka hur de gör när de arbetar med Hitta Rätt. Personerna med en bredare tolkning av Hitta Rätt ser det som ett verktyg att jobba utifrån för att kunna integrera ungdomarna i samhället, och att detta kan göras på olika sätt beroende på individens behov och förutsättningar. Ungdomshandledarna som gör breda tolkningar av Hitta Rätt tycks *ta* och använda handlingsutrymmet på ett annorlunda sätt än ungdomshandledarna med snävare tolkningar.

”nej, tyvärr genomsyrar det inte, utan jag, nu har jag haft KP-samtal, i februari hade jag och då använde jag den, sen i mars har det varit att de [...] söker arbeten, och då använde jag det vid ett tillfälle där. Men nu har jag inte haft det på ett tag [...]” *Intervju med ungdomshandledare 3, HVB 2*

I intervjuerna bad jag ungdomshandledare att beskriva sin roll i arbetet med Hitta Rätt. Den generella beskrivningen är att deras uppdrag är att se till så att ungdomarna får till sig kunskapen som finns i Hitta Rätt. Några lyfter fram att rollen innebär att kunna lägga upp arbetet med Hitta Rätt på ett pedagogiskt och intresseväckande sätt för ungdomarna. Samtliga av ungdomshandledare verkar vara positivt inställda till Hitta Rätt och ser det som ett stöd i sin yrkesroll. Som belysts i forskning kan införandet av interventioner och riktlinjer av olika slag underlätta för socialarbetarna att ta kontroll över sitt handlingsutrymme. En person som har jobbat inom arbetsfältet i många år och som arbetade med ensamkommande ungdomar

innan Hitta Rätt fanns, berättar att Hitta Rätt har bidragit till att yrkesrollen som ungdomshandledare har förtydligats, både för ungdomshandledarna själva och för ungdomarna.

”Men den här osäkerheten kring vad som var vårt uppdrag liksom, förutom att typ se till att regler följs på boendet, det var ju ett väldigt stort problem tyckte jag. Och det var ju också ungdomar som liksom undrade lite sådär, vad är ert jobb egentligen? Och det skapar ju ingen bra stämning. Så att om man jämför med hur det var då med hur det är nu så tycker jag ändå att det är otroligt mycket mer tydligt vad vi gör och det är mycket enklare att veta att vi gör ett bra jobb, att vi gör någonting viktigt.” *Intervju med ungdomshandledare 1, HVB 1*

#### **4.2.2 Kunskap och förståelse**

För att socialarbetarna ska kunna ta och använda sitt handlingsutrymme förutsätts att de har tillräckligt med kunskap om och förståelse för interventionen som ska implementeras. Samtliga ungdomshandledare har haft möjlighet att gå en utbildning av Hitta Rätt. Ett fåtal personer har av olika anledningar inte gått utbildningen. Flera av ungdomshandledarna efterfrågar tillfällen för vidareutbildning i Hitta Rätt.

”[...] jag tror ju att mycket av problemet med att det stannar av på boendena är att de inte får en uppföljning efter utbildningen [...] och det har väl med pengar och tid att göra. För vi har ju sagt att har man gått en utbildning så borde man kanske också få en uppföljning fast på sin arbetsplats. För det är oftast inte alla som går utbildningen, utan en del skjuter på det väldigt länge och sen har det gått ett år och då har du redan fått rutiner och då orkar du inte och då säger du att jag kan redan mitt jobb, det går bra för mina ungdomar. Och har du då inte en chef heller som ligger på dig med att du ska jobba med Hitta Rätt så går ju tiden väldigt fort.” *Intervju med ungdomshandledare 1, HVB 2*

Ungdomshandledarnas efterfrågan om tillfällen för vidareutbildning kan i sammanhanget förstås som en önskan om att skapa tydligare ramar för hur de ska arbeta med Hitta Rätt. Den icke-befintliga återkopplingen från ledningen i form av möjligheter för vidareutbildning kan därmed tänkas utgöra ett hinder i implementeringen av Hitta Rätt. Att få adekvat utbildning i samband med att nya interventioner ska implementeras har visat sig vara betydande för implementeringsresultaten i empirisk forskning (se bl.a. Alexandersson 2006; Cleaver & Walker 2004). Detta är i sammanhanget särskilt viktigt eftersom att yrkesgruppen ungdomshandledare ofta består av personer med olika utbildnings- och yrkeserfarenheter.

Bland de intervjuade personerna har det visat sig att det finns en stor variation när det kommer till utbildningsbakgrund. Socionom, lärare, beteendevetenskap, personalvetenskap, journalistik, folkhälsovetenskap och religionshistoria är ett exempel på några av de utbildningsmässiga erfarenheter som finns bland de intervjuade ungdomshandledarna. Att ha en blandprofessionell arbetsgrupp med spridda kunskaper lyfts fram som något positivt av flera intervjupersoner. Att det finns ett bred kunskapsmässig grund anser flera av ungdomshandledarna vara en styrka i arbetet med målgruppen ensamkommande ungdomar. I empirin kan jag inte hitta några mönster som tyder att utbildningsbakgrund har betydelse för hur socialarbetarna använder sitt handlingsutrymme i deras arbete med Hitta Rätt. Sett till den spridda kunskapsbasen som finns menar jag att det är extra viktigt att se till så att socialarbetarna får adekvat utbildning i Hitta Rätt. Eftersom att socialarbetarna kommer från olika utbildningsbakgrunder kan man inte räkna med att alla personer har samma kunskapsmässiga grund att stå på. Förutom att de får adekvat utbildning kan det även vara relevant att anpassa innehållet i utbildningen på ett sätt som möter socialarbetarnas olika kunskapsmässiga erfarenheter. Förutom att få möjlighet till praktisk övning och tillämpning av ett nytt arbetssätt finns det empirisk forskning som lyfter fram värderingsdiskussioner som ett möjligt inslag vid utbildningar som syftar till att sprida kunskap om en intervention (se Alexandersson 2006). Att rusta personalen med mer kunskap om Hitta Rätt skulle utifrån denna förståelse kunna möjliggöra att fler socialarbetare kan använda sitt handlingsutrymme i större utsträckning och därmed kunna bidra till att Hitta Rätt implementeras på en bredare front. Detta är ett möjligt sätt att ta kontroll över socialarbetare som har behov av ett stort handlingsutrymme för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter och har i forskning kallats för normativ kontroll (ibid.).

#### **4.2.3 Personliga egenskaper**

I verksamheter som består av relationer mellan personal och mottagare, där ”relationen är det verktyg som personalen i organisationen använder för att bedöma behov samt ta och verkställa beslut” (Alexandersson 2006, s. 53) är det rimligt att tänka sig att det praktiska utfallet av Hitta Rätt påverkas av personliga egenskaper hos såväl socialarbetare som hos boende ungdom. Att kunna lägga upp arbetet med Hitta Rätt på ett pedagogiskt sätt och att kunna tänka kreativt och hitta alternativa lösningar tycks vara två centrala egenskaper som har betydelse för socialarbetarnas möjlighet att använda sitt handlingsutrymme i arbetet med Hitta Rätt.

”Jag tror att Hitta Rätt-pärmen [...]. Om man ska jobba med ungdomar som inte har kommit långt med svenskan [...] på ett sätt där man bara sätter sig ner och jobbar med Hitta Rätt kanske inte är tillräckligt. Då krävs det kanske lite mer av en själv. Att man tänker lite utanför boxen och till exempel använder en white board eller att man är väldigt konkret.[...]. Men oavsett så är det jättebra att utgå från Hitta Rätt. Men det är viktigt att man... jag tror att det är lätt att man fastnar i det här att man ska sitta ner och jobba med Hitta Rätt liksom, alltså på tu man hand. Det kan vara bra att göra något aktivt också.” *Intervju med ungdomshandledare 2, HVB 1*

Upphovsmakarna till Hitta Rätt talade om vikten av att kunna lägga upp arbetet med Hitta Rätt på ett pedagogiskt sätt, samt att kunna hitta alternativa sätt att arbeta med Hitta Rätt, med andra ord att tänka kreativt. Att ramarna för handlingsutrymme som *ges* är så pass vagt formulerade kan i detta sammanhang förstås som något positivt och möjliggör att ungdomshandledarna kan *ta* och använda handlingsutrymmet till att hitta kreativa och alternativa sätt att arbeta med Hitta Rätt på. Ungdomshandledarna med ett kreativt förhållningssätt verkar hitta många olika användningsområden och situationer där de använder Hitta Rätt. Detta tycks ha en positiv effekt för frekvensen i deras arbete med Hitta Rätt. På samma sätt tycks egenskapen av att vara pedagogisk ha betydelse för arbetet med Hitta Rätt. Eftersom att målgruppens kunskaper i svenska varierar och att de har olika behov och förutsättningar när det kommer till inläring lyfter av socialarbetarna fram vikten av att kunna lägga fram arbetet med Hitta Rätt på ett pedagogiskt sätt.

Att vara närbyråkrat inom fältet för socialt arbete kännetecknas bland annat av att man i sin yrkesroll står i direkt kontakt med medborgaren, som i studiens fall utgörs av ensamkommande ungdomar. Med detta i åtanke kan vi förvänta oss att det inte enbart är ungdomshandledarnas personliga egenskaper som påverkar implementeringsresultatet. Även ungdomarnas personliga egenskaper kan tänkas ha en inverkan på socialarbetarnas förutsättningar i arbete med Hitta Rätt. Flera av ungdomshandledarna nämner ungdomarnas varierande mående som en utmaning i arbete med Hitta Rätt. Den psykiska hälsan hos ungdomarna kan av förståeliga skäl se olika ut. Flera av ungdomshandledare berättar att det inte alltid är läge att arbeta med Hitta Rätt. Att ungdomar som mår dåligt på grund av att de saknar sin familj eller som känner en oro inför asylprocessen inte är intresserade av att prata om CSN eller om hur man använder ett mobilt bank-id är fullt förståeligt. Vid dessa situationer är det extra viktigt att ha ett brett förhållningssätt till Hitta Rätt och en förmåga att kunna hitta flexibla och alternativa vägar att gå.



”[...] ja men ungdomar som mår dåligt, kopplat till hälsa och kopplat till vård, var hittar man, hur ska du göra nu för att... sådär. Men det är ju snarare att man får vara lite flexibel kanske och vissa gånger så får man bara inse att nej men det är inte viktigt idag att prata om, det här som jag har tänkt att vi skulle prata om. Det är inte viktigt för att det är någonting annat som är mycket viktigare för ungdomen. Och det är fullt förståeligt, det är så livet ser ut liksom, och jorden går inte under för att vi inte pratar om försäkringskassan den här veckan utan det kanske skjuts fram två veckor.” *Intervju med ungdomshandledare 1, stödboende*

På ett av boendena beskriver gruppchefen att han har försökt prata med ungdomarna och sagt till dem att ”ni måste kräva av personalen att de bokar tid med er.” Han menar att det är viktigt att det kommer från båda håll, både från ungdomshandledare och ungdomar. I intervjuerna ges beskrivningar att Hitta Rätt är något som boendepersonal och ungdomar kan använda tillsammans för att ta sig framåt under tiden som ungdomen bor på ett boende. Flera av intervjupersonerna berättar att det är viktigt att hitta strategier som gör att ungdomarna själva inser värdet av innehållet i Hitta Rätt.

”[...] för jag har fått den reaktionen massa gånger, just att alltså att det är såhär läxförhör liksom att ’nej, ska jag göra det också, vad är det med det?’ Men sen såhär ’ja men hur söker man jobb då?’ säger de sen i nästa mening. ’Ja okej, såhär, det är liksom, det är exakt det som det här handlar om, fast det här tror du bara är en pärm som vi ska fylla i. Men att söka jobb, då gör vi det.’ Och sen så tar man fram pärmen och sen så ’ja men då har vi gjort det i den här pärmen.’ Och då blir de såhär ’Oj! Va? Jaha, är det som är Hitta Rätt? [...]’”. *Intervju med ungdomshandledare 4, HVB 2*

### *Sammanfattning av resultat och analys*

Ramarna som sattes vid implementeringsarbetets inledande fas, tiden efter att Hitta Rätt fanns på plats och det var dags att sprida interventionen och utbilda personalen, var förhållandevis vagt formulerade. Idén som inledningsvis spreds var att Hitta Rätt skulle användas vid individuella samtal mellan ungdomshandledare och dennes kontaktungdom/ar. Upphovsmakarna medger att sättet att arbeta med Hitta Rätt har kommit att förändras med tiden, från individuella samtal till mer flexibla former. Från att Hitta Rätt har landat i verksamheterna tycks det ha börjat leva sitt egna liv på varje enskilt boende. Varje boendes förmåga att göra det till *sitt* och anpassa det efter lokala omständigheter och förutsättningar tycks ha spelat roll för implementeringsresultatet. Att handlingsutrymmet som har *givits* har varit förhållandevis vagt formulerat kan i denna bemärkelse förstås som en möjlighet för implementeringen av Hitta Rätt. Detta scenario förutsätter att ungdomshandledarna förmår att

bemöta och *ta* handlingsutrymmet som *ges* för att sedan använda det på ett sätt som passar de lokala omständigheterna på boendet. Att handlingsutrymmet som har *givits* har varit förhållandevis vagt formulerat tycks också ha utgjort ett hinder i implementeringen av Hitta Rätt. Vissa ungdomshandledare tycks uppleva de lösa ramarna som en icke-styrning där ett upplevt uteblivet stöd försätter dem i ett tomrum. Hitta Rätt tenderar då att falla i glömska och ungdomshandledare prioriterar andra delar av arbetet istället.

Vissa av socialarbetarna ger uttryck för att de önskar få mer uppföljning och återkoppling från ledningens och gruppchefernas håll. Utifrån vad vi vet från tidigare forskning är det troligt att den uteblivna återkopplingen kan verka hämmande för implementeringen av Hitta Rätt. Detta utgör exempel på socialarbetare som inte förmår att *ta* kontroll över sitt handlingsutrymme. De hamnar istället i ett tomrum. Samtidigt finns det socialarbetare som inte upplever att det finns något behov av mer återkoppling och/eller feedback för att genomföra arbetet med Hitta Rätt. Dessa personer tycks *ta* kontroll över sitt handlingsutrymme och använder det på ett sätt för att hitta alternativa och lokalt anpassade arbetssätt med Hitta Rätt. För dessa personer tycks det vara viktigt att ha en stabil och välfungerande arbetsgrupp med kollegor som de kan bolla idéer och tillvägagångssätt kring Hitta Rätt med. I detta avseende kan det stora handlingsutrymmet förstås som något positivt och nödvändigt för att socialarbetarna ska kunna jobba med Hitta Rätt som anpassas efter situation och varje enskild individs behov. Det blir alltså en fråga om att hitta sätt att reglera och styra arbetet med Hitta Rätt utan att inskränka på handlingsutrymmet som är nödvändigt för att socialarbetarna ska kunna utföra sitt jobb på ett önskvärt sätt.

## **5. Avslutning - slutsatser och vidare forskning**

### **5.1 Handlingsutrymme upplevs olika**

Ett av studiens bidrag har varit att fördjupa förståelsen för handlingsutrymme och dess betydelse för implementeringsarbete inom ett specifikt verksamhetsområde. Utifrån studiens resultat och analys har det framkommit att socialarbetares handlingsutrymme både kan vara möjliggörande och hämmande i implementeringen av Hitta Rätt. Det har synliggjorts att handlingsutrymme påverkas av en rad olika faktorer, både utifrån interventionens kontextuella förutsättningar och socialarbetarnas individuella förutsättningar. Den stora graden av autonomi och självständighet som tycks ha präglat implementeringsprocessen av Hitta Rätt har möjliggjort för socialarbetare att skapa praktiker och arbetsmetoder som både är anpassade efter lokala omständigheter och ungdomarnas individuella behov. Utifrån forskning vet vi att detta är en nödvändighet inom verksamheter där arbetsuppgifterna kännetecknas av en hög grad av komplexitet (se Jonnergård & Erlingsdóttir; Maynard-Moody & Portillo 2010). Det har även framkommit att handlingsutrymmet kan upplevas svårhanterligt för vissa – att ramarna för arbetet med Hitta Rätt är för vagt formulerade. I linje med vad ett flertal andra empiriska studier kunnat konstatera (exempelvis Alexandersson 2006) tycks den stora graden av handlingsfrihet i kombination med vagt formulerade riktlinjer bidra till att några få socialarbetare hamnar i ett tomrum. Dessa personer efterfrågar tydligare riktlinjer i arbetet med Hitta Rätt i form av mer feedback och återkoppling. Vissa tycks dessutom tyngas ner av de ekonomiska nedskärningar och stora organisatoriska förändringar som har präglat förvaltningen under den senaste tiden. Organiseringen av arbetet med Hitta Rätt är en faktor som har visat sig ha stor betydelse för socialarbetarnas möjlighet att använda sitt handlingsutrymme.

Det har även framkommit att det finns en stor efterfrågan om ökad kunskap i form av möjligheter för vidareutbildning i Hitta Rätt. Som belysts i tidigare forskning utgör adekvat utbildning i interventionen som ska implementeras en viktig komponent för att närbyråkrater ska kunna använda sin handlingsfrihet fullt ut (se Alexandersson 2006; Cleaver & Walker 2004). Denna efterfrågan bör därför tas på allvar om man vill uppnå lyckade implementeringsresultat.

Den övervägande uppfattningen som ungdomshandledarna ger av Hitta Rätt är positiv. De är rörande överens om att det utgör att bra stöd för dem i sitt arbete med ungdomarna. Hitta Rätt tycks ha bidragit till att tydliggöra arbetsrollen för en yrkesgrupp som fortfarande är ganska ny på arbetsmarknaden. Personer som har jobbat inom denna typ av verksamhet länge beskriver införandet av Hitta Rätt som en positiv förändring i verksamheten. Just därför är det så viktigt att skapa goda förutsättningar för att också kunna använda det fullt ut. Några tecken på att professionen skulle känna sig hotad av införandet av Hitta Rätt kan jag inte se i det empiriska materialet. Det jag ser är en profession med ett stort engagemang och bred kompetens, men som har olika förutsättningar att hantera den stora graden av autonomi som kännetecknar arbetet med Hitta Rätt.

En parallell upptäckt är att Hitta Rätt av olika skäl har varit svårt att implementera på vissa ställen, framförallt på de två HVB-hemmen. Även om uppsatsens ambition inte har varit att jämföra de olika boendena med varandra utan snarare att söka efter mönster och tendenser har det utifrån det empiriska materialet varit möjligt att göra vissa jämförelser. I de två HVB-hemmen tycks organisatoriska förutsättningar ha försvårat implementeringen. Det politiska läget inom migrations- och integrationsområdet som har tagit tvära vändningar inom loppet av några år tycks ha bidragit till en instabil organisatorisk struktur i verksamheternas arbete med Hitta Rätt. Samma tendenser tycks inte finnas på stödboendet där arbetsstrukturen och organiseringen av arbetet med Hitta Rätt tycks vara mer stabil. Detta boende verkar inte ha påverkats lika mycket av de tvära vändningarna i migrations- och integrationspolitiken. En av de intervjuade personerna på ett av HVB-hemmen beskriver att hen inväntar en lugnare och stabilare period, för att kunna komma igång med Hitta Rätt ”på riktigt”. Vad händer om den stunden aldrig kommer? Troligt är att verksamheter som berörs av migrations- och integrationspolitik kommer fortsätta att präglas av snabba vändningar och kräva plötsliga omställningar. Det gäller därför att hitta implementeringsstrategier av Hitta Rätt som håller i längden och kan överleva trots förändringar i den organisatoriska strukturen.

Baserat på intervjuerna med socialarbetarna i den här studien utgör den ökade kontrollen, i form av införandet av Hitta Rätt, inte ett hot mot professionens förmåga att genomföra sitt arbete. Bilden som ges är snarare att det bidragit till att tydliggöra deras yrkesroll. Detta talar emot forskning som menar att ökad kontroll i form av införandet av regelverk och riktlinjer i olika former bidrar till att handlingsutrymmet inskränks och begränsar närbyråkraters möjlighet att genomföra sitt arbete. Handlingsutrymme tycks finnas kvar, men har antagit nya

former. Samtliga av ungdomshandlederna ger uttryck att det finns en stor handlingsfrihet i deras arbete med Hitta Rätt, men upplever och förhåller sig till det på olika sätt, som kan kopplas till såväl kontextuella som individuella förutsättningar. Vissa använder handlingsutrymmet för att skapa nya varianter av Hitta Rätt som anpassas efter lokala omständigheter och ungdomars enskilda behov. Vissa upplever av riktlinjerna är för vagt formulerade och uttrycker en besvikelse mot sig själva för att de arbetar med Hitta Rätt för sällan. Utifrån detta konstaterande har uppsatsen bidragit till att synliggöra behovet av att hitta en balans mellan autonomi och kontroll när nya interventioner ska implementeras i socialt arbete. Genom att studien har riktat in sig på det specifika verksamhetsområdet för ensamkommande ungdomar har upptäckterna dessutom bidragit till att bredda det praktikrelevanta kunskapsunderlaget för implementering inom socialt arbete.

## **5.2 Autonomi och kontroll i symbios**

Samtliga av socialarbetarna ger en bild av att de har en stor möjlighet att påverka sitt sätt att arbeta med Hitta Rätt. Det finns inget rätt eller fel i hur personalen ska jobba med Hitta Rätt, det viktiga tycks vara *att* de gör det. Som framkommit i uppsatsen resultat- och analysdel så förhåller sig socialarbetarna på olika sätt till de rådande ramarna som finns uppsatta kring arbetet med Hitta Rätt. Den stora graden av autonomi som tycks upplevas av samtliga socialarbetare kan dels förstås som en möjlighet för socialarbetarna att hitta kreativa och alternativa sätt att arbeta med Hitta Rätt för att anpassa efter lokala förutsättningar och enskilda individers behov. Den stora graden av autonomi har också visat sig bidra till att arbetet i vissa fall uteblir eller prioriteras bort till förmån för andra arbetsuppgifter som bedöms vara mer akuta eller nödvändiga för stunden. Vissa socialarbetare ger uttryck för att de behöver mer styrning i form av exempelvis feedback, återkoppling och uppmuntring för att kunna använda sitt handlingsutrymme i arbetet med Hitta Rätt. Andra tycker att det flyter på bra och tycks ha hittat rutiner för sitt sätt att jobba med Hitta Rätt på. Det är lika viktigt att bemöta det efterfrågade behovet av mer kontroll i form av tydligare riktlinjer och mer återkoppling som finns hos vissa socialarbetare, som att inte kväva det handlingsutrymme som redan utnyttjas av andra.

Implementeringen av Hitta Rätt är påbörjad och går i vågor på boendena. Efter den genomförda analysen går det att konstatera att allt arbete än så länge inte genomsyras av Hitta

Rätt. Kanske är detta inte heller nödvändigt. Från tidigare forskning vet vi att vissa saker inom socialt arbete inte med fördel bör standardiseras, utan snarare bör anpassas utifrån situation och sammanhang. Socialarbetare är en profession som har gått från att kunna utöva sitt arbete relativt fritt till att i allt större utsträckning blivit föremål för olika former av standardiseringar och ökad kontroll. Med en snäv syn på handlingsfrihet och handlingsutrymme kan detta ses som ett hot mot professionen. Men med en vidare förståelse för begreppen kan det också bidra till något positivt. Autonomi och kontroll behöver nödvändigtvis inte ställas mot varandra. Det må vara svårt men samtidigt nödvändigt att hitta en balansgång som anpassas utifrån den lokalt situerade praktiken om man vill lyckas med att implementera Hitta Rätt på bred front. Arbetets karaktär gör att det är svårt att kontrollera, samtidigt som det verkar finnas ett behov av det i vissa fall.

Eftersom att ungdomshandledarna tycks uppleva handlingsutrymmet på olika sätt krävs det kanske också olika sätt att reglera det. Här vill jag argumentera för att autonomi och kontroll inte behöver stå i motsättning till varandra, snarare kan de komplettera varandra. Mer kontroll i form av återkoppling, feedback och uppföljning som tydliggör ramarna för handlingsutrymmet som *ges* kan behövas i vissa fall och situationer och i andra inte. Det viktiga att komma ihåg är att graden av autonomi och kontroll behöver anpassas till arbetsuppgifternas karaktär. Om ramarna kring handlingsutrymmet som *ges* är för strikt hållna riskerar socialarbetaren att finna sig i en position där hen inte förmår att anpassa sitt arbete utifrån lokala omständigheter och varje enskild individs behov. Utifrån studiens resultat och analys går det att konstatera att det behövs en balans mellan autonomi och kontroll.

I skenet av den senaste tidens ökade intresse för att systematisera och kvalitetssäkra verksamheter som på olika sätt bedriver välfärdstjänster skapas också ett behov av att hitta lösningar för att kunna efterleva detta. För att kunna genomföra förändringar som syftar till att förbättra kvalitén inom socialt arbete måste man också se till att skapa så goda förutsättningar som möjligt för att dessa förändringar ska kunna ske i den lokala praktiken. Utifrån att vi har kunnat konstatera att socialarbetare upplever och hanterar handlingsutrymme på olika sätt, beroende på såväl kontextuella som individuella förutsättningar, behöver det finnas inslag av både autonomi och kontroll i verksamheten. Det borde alltså inte vara en fråga om autonomi versus kontroll, utan snarare en fråga om autonomi *och* kontroll. För att veta hur balansen mellan autonomi och kontroll bör se ut är det nödvändigt att ta hänsyn till lokala

förutsättningar i verksamheten – det handlar om hur omständigheterna ser ut där handlingsutrymmet utövas.

Hela tanken från början var att skapa en policy för att systematisera och kvalitetssäkra arbetet på boenden för ensamkommande ungdomar. Den stora graden av autonomi som tycks ha präglat implementeringsprocessen har också gjort att socialarbetare har gjort olika tolkningar av Hitta Rätt som i sin tur påverkar deras sätt att använda det. Utifrån studiens resultat går det att konstatera att Hitta Rätt är implementerat i olika grad på olika boenden och att personalen förhåller sig till arbetet med Hitta Rätt på olika sätt. Att det används på olika sätt behöver inte vara något negativt i sig. Att det används olika mycket och olika ofta är däremot mer bekymmersamt. I alla fall om tanken från början var att systematisera arbetet med ensamkommande ungdomar. Om vissa socialarbetare arbetar med det mycket och andra mer sällan riskerar det inledningsvis uppmärksammade problemet – att motverka olikvärdigt stöd till ensamkommande ungdomar – att kvarstå.

#### *Studiens unika bidrag*

Genom att studien har riktat in sig på det specifika verksamhetsområdet för ensamkommande ungdomar har upptäckterna bidragit till att bredda det praktikrelevanta kunskapsunderlaget för implementering inom socialt arbete. Utifrån studiens resultat har det visat sig att socialarbetarnas möjlighet att använda sitt handlingsutrymme i arbetet med Hitta Rätt i stor utsträckning påverkas av det rådande migrations- och integrationspolitiska läget. Två vändningar i beslut gällande migration och integration generellt och ensamkommande ungdomars villkor specifikt får en väldigt tydlig och direkt effekt i boendeverksamheterna, som på kort tid kan behöva ställa om och omorganisera sin verksamhet. Detta är något som bör tas i beaktning vid implementering av nya arbetssätt och metoder i verksamheter som bedriver välfärdstjänster inom migrations- och integrationsområdet. Implementering inom denna typ av verksamheter bör därför anpassas på ett sätt som minskar risken för att implementeringsprocessen störs eller hindras av tvära politiska vändningar. Istället för att invänta ett stabilt läge för att implementera ett nytt arbetssätt, som i verksamheter inom migrations- och integrationsfältet kan innebära att vänta förgäves, krävs det att man hittar fungerande implementeringsstrategier oavsett om läget eller stabilt eller inte. I termer av handlingsutrymme gäller det att hitta en balans mellan autonomi och kontroll som hjälper socialarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter oavsett läge.

### *Vidare forskning*

Om vi ser till policycirkelns olika led har ledet för eftergranskning och uppföljning uteblivit i implementeringsarbetet med Hitta Rätt. Det skulle behöva göras en utförlig utvärdering av arbetet med Hitta Rätt, för att se hur det går och kunna stötta upp i de bitarna som behövs. Denna uppsats har fokuserat på genomförande i arbetet med Hitta Rätt men utelämnat effekterna av insatsen. Att inkludera ensamkommande ungdomars perspektiv och upplevelser av arbete med Hitta Rätt skulle kunna bidra till att öka förståelsen för effekterna av Hitta Rätt och hur det påverkar deras tillvaro. Här finns en möjlighet för vidare forskning att ta vid.

Centralt i den föreliggande studien har varit närbyråkraterna (socialarbetarna) och deras agerande i arbetet med Hitta Rätt. För att vidareutveckla förståelsen för implementeringsarbete inom socialt arbete och betydelsen av handlingsutrymme vore det intressant att studera chefers ledarskap och deras strategier för att balansera autonomi och kontroll.



## Referenser

- Alexandersson, K. (2006). *Vilja, Kunna, Förstå om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling o socialtjänsten*. Avhandling inom socialt arbete vid Örebro universitet.
- Bergmark, A., Bergmark, Å. & Lundström, T. (2016). *Evidensbaserat socialt arbete – teori, kritik, praktik*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Briet, E., Alm Andreassen, T. & Salomon H. R. (2016). Modification of Public Policies by Street-Level Organisations: An Institutional Work Perspective. *Journal of Social Policy*, 45(4), 709-728. doi:10.1017/S0047279416000246.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cleaver, H. & Walker, S. (2004). From policy to practice: the implementation of a new framework for social work assessments of children and families. *Child and Family Social Work*, 9, 81-90. doi: 10.1111/j.1365-2206.2004.00314.x.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Fjärde upplagan. London: SAGE Publications.
- Czarniawska, B. (2014). *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. Lund: Studentlitteratur.
- Evans, T. (2011). Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-Level Bureaucracy. *British Journal of Social Work*, 41(2) 368-386. doi: doi:10.1093/bjsw/bcq074.
- Evans, T. & Harris, J. (2004). Street level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion. *British Journal of Social Work*, 34(6), 871-895. doi:10.1093/bjsw/bch106.
- Evans, T. & Keating, F. (2016). *Policy & Social Work Practice*. London: SAGE Publications.
- Fernler, K. (2012). Perspektiv på implementering. Vad är ”god implementering och kan det stödjas? *Leading Health Care nr 8*. Institutionen för företagande och ledning, Handelshögskolan i Stockholm.
- Glaser, B.G & Strauss, A (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Hardy, M. (2016). Discretion in the History and Development of Social Work. I T. Evans & F. Keating (Red.), *Policy & Social work practice* (s. 11-31). London: SAGE Publications.

Herrting, N. (2014). Implementering: perspektiv och mekanismer. I B. Rothstein (Red.), *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. Lund: Studentlitteratur.

Hill, M. & Hupe, P. (2009). *Implementing Public Policy*. Andra upplagan. London: SAGE Publications.

Hupe, P. (2013). Dimensions of discretion: specifying the object of street-level bureaucracy research. *Der Moderne Staat. Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 6(2), 425–440.

Hupe, P., Hill, M. and Buffat, A. (2015). *Understanding street-level bureaucracy*. Bristol: Policy Press.

IVO (2016). Hem för vård eller boende (HVB). Hämtad 2017-03-04 från:

<http://www.ivo.se/tillstand-och-register/sol-tillstand/hem-for-vard-eller-boende-hvb/>

Johansson, S. (2003). Socialtjänsten som organisation. En forskningsöversikt. Socialstyrelsen.

Johansson, S. (2004) Implementering av BBIC-projektet i socialtjänstens organisationer – en studie av den lokala organiseringen av projektet Barns behov i centrum. Delrapport från utvärderingen av projektet Barns behov i centrum. Socialstyrelsen.

Johansson, S. (2005). Socialtjänstens organisation som forskningsobjekt. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 2–3. Förbundet för forskning i socialt arbete.

Johnsson, E., Laanemets, L. & Svensson, K. (2008). Den professionella blicken – bedömningar i socialt arbete. I E. Jonnergård, E.K. Funck & M. Wolmesjö (Red.), *När den professionella autonomin blir ett problem* (s. 85-99). Växjö: Växjö University Press.

Jonnergård, K. & Erlingsdottir, G. (2008). Mellan autonomi och kontroll – om professionella strategier, legitimitet och identitet vid införandet av nya kontrollformer. I E. Jonnergård, E.K. Funck & M. Wolmesjö (Red.), *När den professionella autonomin blir ett problem* (s. 57-85). Växjö: Växjö University Press.

Jonnergård, K., Funck, K. E. & Wolmesjö, M. (2008). Professionell autonomi som risk och möjlighet. I E. Jonnergård, E.K. Funck & M. Wolmesjö (Red.), *När den professionella autonomin blir ett problem* (s. 9-21). Växjö: Växjö University Press.

Jonnergård, K., Funck, K. E. & Wolmesjö, M. (2008). När professionell heteronomi blir ett problem. I E. Jonnergård, E.K. Funck & M. Wolmesjö (Red.), *När den professionella autonomin blir ett problem* (s. 177-182). Växjö: Växjö University Press.

Kjørstad, M. (2005). Between Professional Ethics and Bureaucratic Rationality: The Challenging Ethical Position of Social Workers Who Are Faced with Implementing a

Workfare Policy. *European Journal of Social Work*, 8(4), 381-398.  
doi:10.1080/13691450500314459.

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Lindgren, L. (2014). *Nya utvärderingsmonstret. Om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.

Lipsky, M. (1980, 2010). *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation.

Maynard-Moody, S. & Portillo, S. (2010). Street-Level Bureaucracy Theory. I R.F. Durant (Red.), *The Oxford Handbook of American Bureaucracy* (s. 1-30).  
doi:10.1093/oxfordhb/9780199238958.003.0011.

Migrationsverket 2017. Ensamkommande barn per månad 2004-2017. Hämtad 2017-03-04 från: <https://www.migrationsverket.se/Andra-aktorer/Kommuner/Om-ensamkommande-barn-och-ungdomar/Statistik.html>

Musheno, M. & Maynard-Moody, S. (2015). 'Playing the rules': discretion in social and policy context. I P. Hupe, M. Hill & A. Buffat (Red.), *Understanding Street-level Bureaucracy* (s. 169-187). Bristol: Policy Press.

Sannerstedt, A. (2001). Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken. I Rothstein, B (Red.) *Politik som organisation*. Lund: SNS-förlag

Socialstyrelsen (2012). Tillsynsrapport 2012 – Hälso- och sjukvård och socialtjänst.

Socialstyrelsen (2013). Tillsynsrapport 2013 – Hälso- och sjukvård och socialtjänst.

Socialstyrelsen (2015). *Grundbok i BBIC – Barn behov i Centrum*. Falun: Edita Bobergs.

Socialtjänstförordningen (2001:937).

Stadsrevisionen Göteborgs stad (2015). *Göteborgs stads mottagande av ensamkommande barn*. Göteborgs stad: Stadsrevisionen.

Stretmo, L. & Melander, C. (2013). *Får jag vara med? Erfarenheter från ensamkommande barn och ungdomar i Göteborgsregionen och arbetet med denna grupp*. (Rapport 2:2013). Göteborg: FoU i Väst/GR.

Svensson, K., Johnsson, E. & Laanemets, L. (2010). *Handlingsutrymme. Utmaningar i socialt arbete*. Stockholm: Natur & Kultur.

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impacts*. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Vedung, E. (2016) *Implementering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur

Wallander, L. & Molander, A. (2014). Disentangling Professional Discretion: A conceptual and Methodological Approach. *Professions and Professionalism*, 4(3), 1-19.

Webb, S. (2006) *Social work in a risk society: Social and political perspectives*. New York: Palgrave Macmillan.

Yin, K. R. (2014) *Case Study Research. Design and Methods*. Femte upplagan. London: Sage Publications.

*Övriga dokument:*

Göteborgs stad (2016) *Hitta Rätt*. Sjätte upplagan.

## Bilaga 1. Följebrev

Hej!

Mitt namn är Emma Nilsson och jag studerar sista året på Masterprogrammet i offentlig förvaltning vid Göteborgs Universitet. Under vårterminen 2017 skriver jag min masteruppsats om hur materialet Hitta Rätt används på boenden för ensamkommande barn och ungdomar i Göteborg. Nu söker jag nyckelpersoner som är centrala för framtagning och organisering av Hitta Rätt, samt personal och ungdomar på boenden där Hitta Rätt används, som kan tänka sig att genomföra intervjuer.

Syftet är att undersöka hur Hitta Rätt används av personal och ungdomar på boenden för ensamkommande ungdomar, samt att undersöka vilka omständigheter som har betydelse för tolkning och förståelse av Hitta Rätt. Hitta Rätt som har funnits sedan 2012 används flitigt i Göteborg och har även spridits till andra delar av landet. Än så länge är det ingen som har följt upp materialet. Hur går det egentligen med arbetet med Hitta Rätt och hur har materialet ”landat” i verksamheterna? Tanken är att undersökningen ska bidra till att öka kunskapen om hur Hitta Rätt används, dels genom att sprida goda exempel men även för att synliggöra potentiella utmaningar i arbetet med Hitta Rätt. Undersökningen kan alltså komma till nytta både för personal och ungdomar som använder Hitta Rätt.

Jag skriver inte uppsatsen på uppdrag av någon utan har själv valt frågeställningar och utformning, i samråd men min handledare på Göteborgs Universitet och en forskare på GR (Göteborgsregionens kommunalförbund).

Intervjuer med skaparna av Hitta Rätt kommer att ske enskilt och beräknas ta cirka en timme. Beroende på storlek av personal- och ungdomsgrupp på boendet kommer intervjuerna med personal och ungdomarna ske enskilt eller i grupp om cirka 2-3 personer, och beräknas ta cirka 45 minuter. För att underlätta vid kommande analys av materialet kommer intervjuerna spelas in. Inspelat material och transkriberingar av intervjuerna kommer endast att vara tillgängliga för mig. I de fall där citat används i uppsatsen kommer det inte gå att urskilja enskilda deltagares svar. Dina svar kommer att behandlas anonymt i den mån det går. Deltagande är frivilligt och kan när som helst avbrytas utan att du behöver ange någon orsak.

Om du kan tänka dig att delta, eller har några frågor eller funderingar, så går det bra att kontakta mig antingen via mejl eller telefon:

Mejl: [xxxxxxxx@student.gu.se](mailto:xxxxxxxx@student.gu.se)

Telefon: 070- xxx xx xx

Vänliga hälsningar!

Emma

## **Bilaga 2. Intervjuguide upphovsmakare**

### Tema 1. Bakgrund/presentation

- Presentation av mig själv och studien.
- Presentation av intervjuperson. Roll i framtagningen av Hitta Rätt.

### Tema 2. Uppkomst av Hitta Rätt – Varför och var idén om Hitta Rätt dök upp

- Varifrån kommer idén om Hitta Rätt? Finns det något formulerat uppdrag? I så fall varifrån?
- Hur gick det till när ni tog fram materialet?

### Tema 3. Syfte och funktion med Hitta Rätt

- Vilken funktion är materialet tänkt att fylla?
- Varför behövs det? Vilket/vilka problem förväntas Hitta Rätt lösa?
- Hur var Hitta Rätt tänkt att fungera? Lyft gärna exempel från pärmen
- Personalens roll i arbetet med Hitta Rätt
- Ungdomarnas roll i arbetet med Hitta Rätt
- Vilka är de förväntade effekterna av Hitta Rätt?

### Tema 4. Förhoppningar och farhågor

- Vilka var dina förhoppningar med Hitta Rätt?
- Har du någon insyn i hur det går med Hitta Rätt runt om på boenden?
- Hade du några farhågor med Hitta Rätt?
- Har du uppmärksammat några utvecklingsområden med Hitta Rätt?

### Tema 5. Framtida arbete med Hitta Rätt

- Hur ser du på det framtida arbetet med Hitta Rätt?

Tomt tema:

## Bilaga 3. Intervjuguide ungdomshandledare

### Tema 1. Bakgrund/presentation

- Presentation av mig själv och studien
- Presentation av intervjuperson. Kan du berätta lite om dig och din bakgrund? Hur länge har du jobbat här? Vad gjorde du innan du började här?

### Tema 2. Vad är Hitta Rätt?

- Hur skulle du beskriva Hitta Rätt?
- Hur ser du på ditt uppdrag i arbetet med Hitta Rätt?
- Hur är det att jobba med Hitta Rätt? Hjälper det dig på något sätt i ditt arbete?
- Hur ser du på ungdomarnas roll i arbetet med Hitta Rätt?

### Tema 3. Praktiskt arbete med Hitta Rätt

- Använder du Hitta Rätt? Hur? Ge exempel.
- Blir Hitta Rätt en avskild aktivitet eller vävs den i verksamheten i stort?
- Samarbetar ni på något sätt i personalgruppen i arbetet med Hitta Rätt?
- Får ni något stöd eller handledning i arbetet med Hitta Rätt? Ge exempel.
- Följer ni själva upp arbetet med Hitta Rätt på något sätt?
- Hur kan du påverka ditt arbete med Hitta Rätt?
- Upplever du att du har mycket handlingsutrymme i arbetet med Hitta Rätt?
- Har arbetet med Hitta Rätt förändrats något sedan du började jobba med det?

### Tema 4. Stöd och hinder

- Har du fått möjligheten att utbilda dig i Hitta Rätt? Har du fått tillgång till webbutbildningen?
- Vad behövs för att arbetet med Hitta Rätt ska fungera anser du?
- Kan du ge exempel på när det har gått bra?
- Kan du ge exempel på när det har gått dåligt?
- Har ni någon som är Hitta Rätt-ombud?
- Får ni någon handledning i arbetet med Hitta Rätt? Ge exempel
- Vad krävs för att ni ska nå fram till ungdomarna?
- På vilket sätt får du stöd i ditt arbete med Hitta Rätt? Hur yttrar det sig?
- Upplever du att det finns några hinder i arbetet med Hitta Rätt? I så fall vilka och hur yttrar de sig?
- Har du uppmärksammat några utvecklingsområden med Hitta Rätt?

### Tema 5. Framtida arbete med Hitta Rätt

- Hur ser du på det framtida arbetet med Hitta Rätt?

Tomt tema:

## Bilaga 4. Intervjuguide gruppchef

### Tema 1. Bakgrund/presentation

- Presentation av mig själv och studien
- Presentation av intervjuperson. Kan du berätta lite om dig och din bakgrund? Hur länge har du jobbat här? Vad gjorde du innan du började här?

### Tema 2. Vad är Hitta Rätt

- Hur skulle du beskriva Hitta Rätt?
- Hur ser du på din roll som gruppchef i arbetet med Hitta Rätt?

### Tema 3. Praktiskt arbete med Hitta Rätt

- Hur skulle du beskriva att ni jobbar med Hitta Rätt här på boendet?
- Har ni några uppsatta mål kring arbetet med Hitta Rätt?
- Finns det någon intern uppföljning om hur det går i arbetet med Hitta Rätt?
- Hur kan personalen själva påverka sitt arbete med Hitta Rätt?
- Har sättet att arbeta med Hitta Rätt förändrats något sedan du började här?

### Tema 4. Stöd och hinder

- Vad har du gjort för att sätta dig in i Hitta Rätt?
- Har du fått möjligheten att utbilda dig i Hitta Rätt?
- Vad behövs för att arbetet med Hitta Rätt ska fungera anser du?
- Vad är Hitta-Rätt ombudets roll i arbetet med Hitta Rätt?
- Har personalen någon möjlighet att få handledning i arbetet med Hitta Rätt? I så fall hur?
- Har du uppmärksammat några problem i arbetet med Hitta Rätt?

### Tema 5. Framtida arbete med Hitta Rätt

- Hur ser du på det framtida arbetet med Hitta Rätt?

Tomt tema: