

Örebro universitet  
Institutionen för juridik, psykologi och socialt arbete  
Socialt arbete, avancerad nivå 91-120 hp  
D-uppsats, 15 hp  
VT 2012 Örebro Universitet

## **Att främja en enhetlig personalstyrka**

En kvalitativ studie om en behandlingsverksamhets kultur och struktur utifrån ledningen och personalens perspektiv

Författare: Sara, Aban  
Puya, Alemirad

Handledare: Jürgen, Degner

Supporting the unified staff- A qualitative study of a treatment institution organizational culture and structure from the management and staff's perspectives

Aban, Sara & Alemirad, Puya

Örebro University

School of Law, Psychology and Social Work

Social work, advanced level

Independent thesis, 15 HE

Spring, 2012

## **Abstract**

There are many necessary aspects required to build an functioning organization thus the importance of this is much needed within treatment facilities. Foremost this requires a strong workforce and the purpose of this study is to find out whether or not this is something that is encouraged in the daily work of treatment facilities. To further examine this subject a singular treatment facility was chosen where five of its staff members were interviewed. The information received where then analyzed according to the selected theories explained in the theoretical framework. To help analyze the interviews specific quotes that fit the themes of the study were chosen and then shortened down then to be used in the result. The conclusion of this study involves discussions and reflections about the process of promoting a positive staff culture and structure as well as the exploring of potential strengths and weaknesses that may exist within the organization. The respondents experience that the current culture and structure, within the organization, increase the condition of a uniformed staff. This condition has incurred by strategies such as staff meetings and reports. One of the weaknesses that has been identified is that the staff don't have common educations within the current treatment methods that's being used in the daily work, which is an aspect that decreases the conditions for a unified approach.

**Key words:** organizational culture, organizational structure, organization theory, leadership, management, human resource management, program integrity, treatment organization.

Främjande av en god organisationskultur - En kvalitativ studie om en behandlingsverksamhets kultur och struktur utifrån ledningen och personalens perspektiv

Aban, Sara & Alemirad, Puya

Örebro universitet

Institutionen för juridik, psykologi och socialt arbete

Socialt arbete, avancerad nivå 91-120 hp

D-uppsats, 15 hp

VT 2012

## Sammanfattning

Det som behövs för att bygga upp en fungerande organisation är av vikt i behandlingsarbete då hur organisationer ter sig påverkar kvaliteten på det arbete som bedrivs. För detta krävs främst en fungerande personalstyrka och syftet med denna studie är således att ta reda på huruvida det sker något arbete för att främja förutsättningar för bra behandlingsvård. För att vidare undersöka sådant som kan komma att påverka det dagliga arbetet inom organisationer har en specifik behandlingsverksamhet valts ut där fem anställda intervjuades. Den framkomna informationen analyserades sedan utifrån olika teorier och begrepp som valts ut och som redogörs för i den teoretiska ramen. Vidare valdes *meningskoncentrering* som analysmetod då denna metod tillåter en att komprimera utvalda citat som kan användas i analysen. Studiens slutsats berör diskussioner och reflektioner kring hur arbetet med främjandet av en positiv personalkultur och struktur ser ut samt vilka utforskandet av vilka potentiella styrkor och svagheter det kan finnas inom verksamheten. Respondenterna upplever att det råder en kultur och struktur inom verksamheten som ökar förutsättningar för ett enhetligt arbete. Detta har främst skapats utifrån strategier som personalmöten, rapporteringar och dylikt. En av svagheter som identifierats är brister i att personalstyrkan inte innehar gemensamma utbildningar vad gäller de behandlingsmetoder som används inom verksamheten vilket minskar förutsättningar för ett gemensamt tillvägagångssätt.

**Nyckelord:** Organisationsstruktur, organisationskultur, enhetlig personalstyrka, organisations-teori, human resource management, ledningsarbete, behandlingsverksamhet och behandlingsintegritet

## **Förord**

Vi vill tacka alla deltagare som tagit sig tid att träffa oss för att dela med sig av sina tankar och upplevelser kring ämnet, utan dem skulle denna studie inte ha varit möjlig att genomföra. Vi vill även tacka vår handledare Jürgen Degner som kontinuerligt hjälpt oss under uppsatsens gång och med sin kunskap och engagemang varit ovärderlig.

*Sara Aban*

*Puya Alemirad*

## Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Inledning</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>Problemformulering</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>Syfte och frågeställning</b> .....  | <b>8</b>  |
| Avgränsning .....  | 9         |
| <b>Verksamhetsbeskrivning</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>Metod</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>Val av metod</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>Vetenskapsteoretiska utgångspunkter</b> .....                                 | <b>10</b> |
| <b>Litteraturskaffning</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>Urval</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>Intervju</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>Databearbetning och analysmetod</b> .....                                     | <b>13</b> |
| <b>Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet</b> .....                       | <b>14</b> |
| <b>Etiska överväganden</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>Metoddiskussion</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>Teori och tidigare forskning</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>Organisationsteori</b> .....  | <b>16</b> |
| Det systemteoretiska perspektivet .....  | 17        |
| Human Resource Management .....  | 17        |
| <b>Organisationskultur</b> .....   | <b>18</b> |
| <b>Organisationsstruktur</b> .....   | <b>19</b> |
| <b>Mål och strategier</b> .....  | <b>20</b> |
| <b>Ledarskap</b> .....   | <b>21</b> |
| Ledningsarbete och ledarskap inom den privata respektive offentliga sektorn..... | 22        |
| <b>Behandlingsintegritet</b> .....   | <b>23</b> |
| <b>Resultat och analys av intervjuer</b> .....                                   | <b>24</b> |
| <b>Ledningens perspektiv</b> .....   | <b>25</b> |
| Den föränderliga organisationsstrukturen.....                                    | 25        |
| Ett organisationsteoretiskt perspektiv.....                                      | 26        |
| Behandlingsintegritet.....   | 26        |
| Organisationskultur i en uppbyggnadsprocess .....                                | 27        |
| Ledarskap .....  | 29        |
| <b>Baspersonalens perspektiv</b> .....   | <b>30</b> |
| Ett organisationsteoretiskt perspektiv.....                                      | 30        |
| Organisationskulturens inverkan på arbetet .....                                 | 32        |
| Organisationsstruktur .....  | 33        |
| Behandlingsintegritet.....   | 35        |
| Vikten av ledarskap.....   | 36        |
| <b>Resultat och analys av dokument</b> .....                                     | <b>37</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| Verksamhetens kompetenskrav och personalens kompetens ..... | 37        |
| Målkatalog .....  | 40        |
| <b>Slutdiskussion .....</b>                                 | <b>42</b> |
| <b>Ledningen .....</b>                                      | <b>42</b> |
| <b>Baspersonal .....</b>                                    | <b>43</b> |
| <b>Dokumenten .....</b>                                     | <b>45</b> |
| <b>Slutsats och förslag till vidare forskning .....</b>     | <b>46</b> |
| <b>Källförteckning .....</b>                                | <b>47</b> |
| <b>Bilaga 1 .....</b>                                       | <b>50</b> |
| <b>Frågeguide till ledningspersonal .....</b>               | <b>50</b> |
| <b>Frågeguide till baspersonal .....</b>                    | <b>51</b> |
| <b>Bilaga 2 .....</b>                                       | <b>53</b> |
| <b>Informationsbrev .....</b>                               | <b>53</b> |

## Inledning

Hur en organisation byggs upp och utformas påverkar hur pass hållbar och effektivt arbetet som bedrivs inom verksamheten kan vara. För att en organisation skall kunna bedriva ett behandlingsarbete som leder till önskade resultat är det av stor vikt att personalen arbetar samfällt då detta påverkar kvaliteten på behandlingen. Ett enhetligt arbetssätt är således av vikt och för att detta skall fungera krävs konsekvent arbete med en rad aspekter inom verksamheten, exempelvis ett starkt ledarskap, hög behandlingsintegritet, tydliga verksamhetsmål etcetera. Huruvida en verksamhet är utformad utefter dessa aspekter kan belysas utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv där organisationens struktur och kultur är centrala. Organisationskulturen består bland annat av informella normer och värderingar som kan påverka personalen arbetssätt medan organisationsstrukturen påverkar den del av verksamheten som arbetar för att uppnå mål genom dess struktur. Dessa strukturer brukar vara av formell karaktär där exempelvis målsättningar, regler och riktlinjer finns skriftligt formulerade och samspelar för att göra en organisation till en resultatorienterad och samtidigt till en social arena (Christensen, Laegreid, Roness & Rovik, 2004). För främjandet av organisationskultur och organisationens struktur är kompetensutveckling, gemensamt etiskt förhållningssätt, tydliga riktlinjer som förmedlas till personal, kravprofil vid rekrytering etcetera av vikt (Andreassen, 2003; Christensen, Laegreid, Roness & Rovik, 2004). En stark organisation, genom upprätthållandet av dessa aspekter, kan leda till samhörighet bland personal vilket vidare ökar chansen för att bedriva god institutionsbehandling (Busch, Johnsen & Vanebo, 1989).

En organisation kan ses som ett instrument för att uppnå vissa mål som organisationens huvudman har beslutat (Jakobsen & Thorsvik, 2008). Organisationsteorin används för att beskriva och förstå vad denna helhet består av samt hur den fungerar. Då organisationer finns inom många olika samhällsområden är teorin tvärvetenskaplig varav olika inriktningar inom organisationsteorin utvecklats anpassade utifrån olika yrkesområden. Detta för att det arbete som genomförs inom organisationer kan te sig väldigt annorlunda beroende på vilket yrkesområde det handlar om, exempelvis ekonomi eller sjukvård. Grundläggande tankesätt inom olika organisationer kan därför styras av helt olika normer och värderingar. Inom exempelvis socialt arbete fäster forskare vikt vid vilka tankesätt, beteenden eller andra krafter som formar och upprätthåller en organisation (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006).

Organisationskultur är ett begrepp som används inom forskning för att förstå och förklara hur en organisation fungerar samt hur arbetet som bedrivs kan hålla i längden. Begreppet organisationskultur utvecklades under tidigt 1980-tal och är ett mångtydigt begrepp då olika forskare har definierat det på olika sätt. Den vanligast förekommande definitionen berör dock organisationsmedlemmarnas värderingar, normer samt verklighetsuppfattningar och en organisationskultur kan vidare bestå av subkulturer i form av ledningskultur, personalkultur eller yrkesspecifika kulturer (Bang, 1999). Kulturerna kan skiljas åt men att sträva efter gemensam grund för dessa kan leda till bättre resultat samt en ökad effektivitet (Kunda, 2006). Detta kan bland annat uppnås genom rutiner som verkar för ökad samhörighet samt minskar risken för konflikter eller andra slitningar i en personalgrupp. Personalgrupper som är splittrade och konfliktbenägna tenderar att prestera sämre vilket påverkar arbetsresultaten (jfr. Andreassen, 2003, s. 351f). För att en organisation skall fortleva bör en personalstyrka således känna trygghet och gemenskap på arbetsplatsen då detta i längden kan komma att gynna behandlingsresultaten (Busch, Johnsen & Vanebo, 1989; Andreassen, 2003).

Organisationsstrukturen används som ett instrument för att uppnå önskade resultat genom formella strukturer (Christensen, Laegreid, Roness & Rovik, 2010). I strävan efter att uppnå dessa goda resultat utformas bland annat verksamhetsmål som är till för organisationsmedlemmar att arbeta utifrån. Ledningens roll gällande detta är i allra högsta grad relevant då de genom att konsekvent arbeta med organisationsstrukturer kan styra en organisation i en positiv riktning (Christensen, Laegreid, Roness & Rovik, 2010). För att uppnå utsatta verksamhetsmål krävs att en behandling innehar hög standard och integritet genom exempelvis tydliga arbetsinstruktioner, ett enhetligt och konsekvent användande av metoder etcetera. Utformandet av arbetets tillvägagångssätt bör ske av personal med specialkompetens inom området och för att dessa instruktioner faktiskt skall leda vidare till förbättrade resultat krävs att övrig personal konsekvent efterföljer och tillämpar dessa i det praktiska arbetet (Andreassen, 2003). Genom att ha tydliga verksamhetsmål som arbetas mot, utifrån en formell struktur och gemensam personalkultur, ger vidare upphov till ett enhetligt arbetssätt vilket är något som behövs för att skapa förutsättningar för ett professionellt arbete och vidare positiva resultat.

### **Problemformulering**

Detta ämne kan anses vara av särskild vikt i socialt arbete då organisationskultur och organisationsstruktur påverkar kvaliteten i arbetet (Christensen, Laegreid, Roness & Rovik, 2010). Främjandet av en positiv organisationskultur och en tydlig organisationsstruktur är viktiga punkter att ta hänsyn till i institutionsarbetet då bristfälliga förutsättningar kan leda till inkonsekventa arbetsinsatser (Andreassen, 2003). En i förväg utvald behandlingsverksamhet kommer användas, i enighet med denna studies syfte, för att undersöka hur främjandet av organisationskultur och struktur kan se ut. Detta för att belysa huruvida verksamheten anser organisationskultur vara av vikt samt vad som görs för strävandet av en god personalkultur och ett gemensamt förhållningssätt. Studien kommer även presentera potentiella styrkor och svagheter utifrån de valda aspekterna i förhoppning att dessa kan presenteras för ledningen. Detta för att kunna öka kvaliteten inom verksamheten vilket vidare kan komma att öka chansen till förbättrade behandlingsresultat.

Då organisationsstruktur och organisationskultur påverkar verksamhetsresultaten ansåg vi det som intressant och viktigt att studera ämnet. Denna inriktning av socialt arbete är viktig att belysa och kan ses som organisationssociologi, vilket är en del av det sociala arbetets kärna enligt Brante (2003). Detta då forskning kring detta område är nödvändigt för det sociala arbetets praktik och utveckling.

### **Syfte och frågeställning**

Syftet med denna studie är att undersöka vilka strategier ledningen har för att sträva efter en personalkultur och organisationsstruktur som skapar förutsättningar för en enhetlig personalstyrka. I syftet ingår vidare att kritiskt granska om/hur detta arbete bedrivs utifrån både ledningens och personalens perspektiv.

1. På vilket sätt arbetar ledningen aktivt för att öka förutsättningar för en enhetlig personalstyrka utifrån personalkulturen och organisationsstrukturen?

2. Vilka strategier kan identifieras från ledningen när det gäller att hålla samman personalens syn på hur arbetet skall utföras och hur uppfattar personalgruppen ledningsarbetet?



3. Vilka styrkor och svagheter kan identifieras inom de olika områden som påverkar den enhetliga personalen?

### **Avgränsning**

Avgränsningen för denna studie är utifrån valet av enbart en specifik behandlingsorganisation för att försöka besvara studiens syfte samt att enbart fokusera på ledningens främjningsarbete, utifrån ledningen och personalens perspektiv. Då avgränsningen innebär att studien begränsas till enbart en verksamhet så talar vi därmed om en fallstudie.

### **Verksamhetsbeskrivning**

Verksamheten är ett behandlingshem som handhar behandling till vuxna män med alkohol- eller drogberoende samt med psykiska, fysiska eller sociala problem till följd av beroendet. Verksamheten består av två ägare, en föreståndare och sex baspersonal (varav en innehar en informell biträdande föreståndarroll) (se fig. 1). All personal är utbildade både externt och internt då det finns krav på akademisk utbildning (minst 60 hp) vid anställning. Verksamheten har plats för nio brukare och under vistelsen ges behandling i form av individuella och gruppsamtal. Behandlingsprogrammet som verksamheten utgår ifrån är tolvstegsprogrammet. Behandlingen som ges här ses som en del i vårdprocessen och är en typ av eftervårdsbehandling dit brukarna slussats efter en tolvstegsbehandling på annan institution. Det handlar därmed om behandling till personer som har kvarstående problem efter en tidigare behandling. Målet med behandlingen är att hjälpa brukaren till att leva ett nyktert liv med förbättrad psykisk och fysisk hälsa samt att integrera brukaren in i samhället och öka förutsättningarna till ett socialt rikare liv (X hemsida, 2012; IP).

Organisationen består av följande:

Två ägare som är en del av ledningsgruppen. En av ägarna håller i extern behandling vilket är behandling på annan plats än på boendet dit klienterna kan ta sig om de önskar få individuella samtal.

Verksamhetsföreståndaren ingår i ledningsgruppen och har till uppgift att: ”

1. Ha det övergripande arbetsledaransvaret för behandlingsarbetet av varje patient.
2. Ansvarar inför myndigheter och ut mot kund.
3. Ansvara för att verksamheten hålls uppdaterad och följer lagar och förordningar.
4. Utföra omvärldsbevakning, uppdatering avseende politik och forskning, kontaktnät med forskare och universitet samt utbildningsinstitutioner och konkurrenter.
5. Vara personalansvarig och ansvarig för personaljuridik, personalekonomi, organisation, delegering (ansvar och befogenheter), kommunikation, medarbetarsamtal, kompetensplaner, ledarskap och ledningsmöten.
6. Vara ekonomiansvarig, i samråd med ägarna sköta investeringar och avvecklingar, budget, uppföljningar av ekonomiska nyckeltal samt fördelning av ansvar och befogenheter.
7. Vara marknadsansvarig, se hot och möjligheter.” (Funktionsbeskrivning av föreståndare på Verksamheten)

Det finns två behandlare som är de som håller i behandlingssamtal på boendet. Deras uppgift är dels att planera och bedriva behandlingssamtal, dels att stötta klienterna i deras vardag. I funktionsbeskrivningarna står även att behandlarna har till uppgift att upprätthålla och uppdatera be-

handlingsplan. Varje vecka uppföljs veckomålen och månadsvis sker uppföljning och rapportering till remittent. Behandlarna har även som arbetsuppgift att dagligen föra processanteckningar och dokumentera all relevant fakta kring patienten samt planera utslussning (Verksamhetens funktionsbeskrivning).

Behandlingsassistenterna består av tre personer som befinner sig på boendet på kvällar, nätter och helger. Dessa har till uppgift att befinna sig bland klienterna som stödpersoner. Dessa har även till uppgift att efter varje arbetspass skriftligt och muntligt rapportera om dagen. Varje behandlingsassistent har även ett extra ansvarsområde vilka är en kvalitetssamordnare, en miljösamordnare och en fastighets och fordonsansvarig (Verksamhetens funktionsbeskrivning).

## **Metod**

Detta avsnitt behandlar de metodologiska tillvägagångssätt och övervägningar som gjorts för studien. Avsnittet syftar till att skapa transparens då läsaren skall få möjlighet att följa skapandeprocessen av studien. Detta behandlas utifrån rubrikerna; Val av metod, Vetenskapsteoretiska utgångspunkter, Litteraturanskaffning, Urval, Intervju, Databearbetning och analysmetod, Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet och avslutningsvis presenteras en metoddiskussion med etiska överväganden.

### **Val av metod**

Kvalitativ forskning syftar till att fördjupa kunskapen och förståelsen av det fenomen som skall undersökas. Detta innebär att mer djupgående och detaljerat försöka förstå hur saker och ting fungerar, exempelvis utifrån en individs upplevelse av det undersökta fenomenet (Silverman, 2010). Utifrån detta anses den kvalitativa ansatsen vara mest relevant för denna studies syfte och frågeställningar då dessa kräver längre utsagor för att kunna besvaras. Med en kvantitativ metod skulle detta ej kunna genomföras i lika stor utsträckning då detta tillvägagångssätt använder sig exempelvis av enkätundersökningar för att få fram material, vilket enligt Silverman (2010) genererar mer allmän information. För denna studies syfte behövs dock intervjuer med längre och mer utförliga svar som sedan kan användas som underlag och Silverman (2006) menar att forskare som ämnar att undersöka mänskliga beteenden i något avseende kan ha bättre användning för en kvalitativ ansats. Detta tillvägagångssätt kan alltså generera ett mer djupgående material vilket tillåter oss att gå djupare in på personalens och ledningens upplevelser av organisationen och därmed även kunna ge en bättre bild av beteenden, åsikter och värderingar för att skapa en förståelse av organisationen. Då studien innehar en fallstudiedesign kan det även anses fördelaktigt att utgå ifrån en kvalitativ ansats då syftet med fallstudier är att få en djupare och detaljerad förståelse av det specifika undersökningsenheten (Bryman, 2011).

### **Vetenskapsteoretiska utgångspunkter**

Vi har i denna studie inspirerats av vetenskapsteorin hermeneutik med en abduktiv inriktning. Detta då hermeneutiken berör tolkningar som skapar större förståelse för respondenters utsagor. För att skapa förståelse utifrån ett hermeneutiskt perspektiv krävs det en tolkningsprocess där företeelsen man söker få en förståelse för, tolkas utifrån tolkarens förförståelse. Förförståelse är den bakgrundsinformation som finns till förfogande vid tolkningsförfarandet. För att tolka det underlag om en företeelse utgår man ifrån en så kallad hermeneutisk spiral där en del tolkas utifrån ens förförståelse för att vi ska förstå helheten och där helheten kan förstås genom dess delar. Emellanåt kan det ske att en forskare inte innehar någon tidigare kunskap om det ämne som skall

studeras och därför inte har någon större förförståelse. Därför börjar forskaren identifiera någon del inom helheten och som i sin tur för oss vidare till andra delar som efter det första steget uppenbarats för oss (Ödman, 2007). Då vi även inspirerats ifrån en abduktiv ansats kommer vi delvis använda teorier och tidigare forskning som förförståelse för att skapa en förståelse för det material som genererats ur intervjuerna och använda dessa för att skapa de teman som föreligger i studien (jfr. Alvesson & Skoldberg, 2008).

Nedan kommer det förklaras hur det hermeneutiska och det abduktiva perspektivet tillämpats i studien utifrån de olika moment som studieprocessen inneburit.

## **Litteraturanskaffning**

Inför studien gjordes forskning om ämnet för att bland annat skapa en god teoretisk grund inom ämnet, en förförståelse att delvis utgå ifrån i analysavsnittet och för att ge läsaren en bakgrundsinformation inom ämnesområdet. Detta gjordes främst genom sökning på databaser och i olika litteraturkataloger. Litteraturanskaffningen har gjorts bland annat genom sökning via Libris utifrån sökord som; organisationskultur, organisationsstruktur, ledarskap, organisationsteori och institutionsbehandling. På detta sätt har relevant litteratur framtagits och använts för studiens teoretiska ram. Relevant forskning har framtagits genom sökning på Örebro Universitets sökmotor Summon samt på databaser som Social Service Abstract, Scirus, Sage med flera med sökorden; treatment integrity, program integrity och program fidelity, organizational culture, organizational structure, leadership, human resource management, human service organisations.

Litteratur och artiklar som återfanns utifrån egna sökningar på databaser och litteraturkataloger ledde vidare till andra källor genom referenslistor. På detta sätt minimerades användandet av sekundärkällor i den mån det varit möjligt. För att skapa förståelse för området söktes information om organisationers olika beståndsdelar som ledde till information om olika delar som använts i avsnittet teori och tidigare forskning.

## **Urval**

Urvalet i denna studie är ett kriterierelaterat urval<sup>1</sup> som genomförts genom en kombination av ett så kallat bekvämlighetsurval och ett snöbollsurval vilka är icke-sannolikhetsurval<sup>2</sup> (Goetz & LeCompte, 1984, ref av Merriam, 1994; Bryman, 2011). Urvalskriteriet för denna studie är en verksamhet som bedriver någon form av missbruksbehandling. Urvalsprocessen skedde i två steg där första steget innebar att finna en verksamhet och andra steget innebar att finna respondenter inom verksamheten. Första steget i processen skedde genom att först söka olika behandlingsverksamheter via sökmotorn Google där listor på olika behandlingsverksamheter framkom innehållande HVB-hem och institutionsverksamheter. Därefter togs kontakt med flera av dessa vilket slutligen ledde till Verksamheten. Detta kan liknas vid ett bekvämlighetsurval som innebär att kontakt tas

---

<sup>1</sup> Kriterierelaterat urval innebär att man skapar kriterier för vad som ska studeras för att därefter söka information om dessa enheter som innehar kriterierna för att kunna delta. Detta är ett vanligt tillvägagångssätt för fallstudier (Goetz & LeCompte, 1984, ref av Merriam, 1994).

<sup>2</sup> Icke-sannolikhetsurval innebär att urvalet inte har slumpats fram och att det inte finns någon försäkran om att alla enheter inom populationen (dvs. de som uppfyller kriterierna för att kunna ingå i studien) har lika stor chans att kunna delta i studien. Detta tillvägagångssätt sänker den externa validiteten som innebär generalisering (Bryman, 2010).

med de inom populationen som finns tillgängliga och som sedan deltar i undersökningen (Bryman, 2011). Det andra steget i urvalsprocessen skedde genom att kontakt tagits med föreståndaren som i sin tur vidarebefordrade information om studien till lednings- och baspersonal. Detta resulterade till de fem respondenter som nu ingår i studien, vilket kan liknas vid ett snöbollsurval då information ges till en individ som sedan vidarebefordras, vilket leder till ett antal i populationen väljer att delta (Bryman, 2011). Då studien är en fallstudie som syftar till att skapa förståelse för fallet (i detta fall organisationen) och kunna upptäcka vad som sker inom denna så kan det anses fördelaktigt att utgå ifrån ett icke-sannolikhetsurval då vi inte syftar till att skapa kvantitativa förklaringar och generalisera (Honigmann, 1982, ref av Merriem, 1994; Merriem 1994).

Verksamheten består av fem baspersonal och tre ledningspersonal. Urvalet för denna studie består av både lednings- och baspersonal där två deltagare är från ledningen och tre är från baspersonalen. Urvalsgruppen består av en manlig ägare, en kvinnlig föreståndare, två manliga behandlare och en kvinnlig behandlingsassistent. Åldersspannet inom urvalet varierar och även utbildningsnivån skiljer sig åt hos respondenterna. Den varierade urvalsgruppen är även majoriteten av organisationen. Undersökningsurvalet bör resultera i det antal respondenter som krävs för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar, vilket inom kvalitativ forskning anses vara 5-25 respondenter för att kunna uppnå tillfredställande resultat (Kvale & Brinkmann, 2009). Utifrån den tidsram som funnits begränsades därför antalet respondenter till fem men eftersom att Verksamheten sammanlagt har åtta anställda, inklusive ägarna, är antalet respondenter ändå relativt högt. Utifrån dessa förutsättningar och i enlighet med ett kvalitativt förfaringsätt anses alltså antalet respondenter tillräckligt.

## Intervju

Vid utförande av intervjuer krävs ett visst förarbete för att öka förutsättningen att relevant information inhämtas vid intervjutillfällena. I denna studie har förarbetet inneburit att utifrån studiens syfte och frågeställningar skapa en intervjuguide<sup>3</sup> där frågorna är tematiserade för att utgöra en röd tråd. Denna intervjuguide är skapad utifrån författarnas förförståelse vilket delvis är teorier och tidigare forskning då relevanta frågor skapat för att kunna besvara frågeställningarna som föreligger för studien. Intervjuformen var av semistrukturerad form (Kvale & Brinkmann, 2009) vilket innebär att öppna frågor ställts och möjligheten till att besvara dessa med längre utsagor finns. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att en intervjuguide följs samtidigt som intervjuarna kan ställa följdfrågor för mer detaljerade beskrivningar eller om något verkar oklart (Bryman, 2011). Frågeguiden kan för läsaren verka strukturerad då det är flera specifika frågor i frågeguiden. Dock behövdes inte alla frågor ställas då respondenter många gånger ger information som är svar för fler frågor än en. Däremot kunde öppna frågor ställas för att få ett så brett svar som möjligt som sedan kunde följas upp. Utifrån ett hermeneutiskt perspektiv kan en semistrukturerad intervjuform vara att föredra då vår förförståelse präglar intervjuguiden som avgränsar området genom frågor i olika teman. På detta sätt avgränsas vi men skapar ändå möjlighet att fördjupa oss i svar som kan ses som ny kunskap som vi sedan vill skapa större förståelse för genom följdfrågor. Följdfrågor är därför nödvändiga då vi utifrån ett hermeneutiskt perspektiv går in i en intervju utan större kunskaper om vad som ska framkomma och att vi därmed kan ställa följdfrågor för att fördjupa oss inom området som kan leda till en större förståelse för svaret som ges (Ödman, 2007). Ytterligare en aspekt som ökar förutsättningen för att få de svar som söks är att re-

---

<sup>3</sup> Se bilaga 1

spondenten känner sig trygg i att dela med sig av sina tankar (Kvale & Brinkmann, 2009). För att öka bekvämligheten för respondenterna fann vi det därför lämpligt att genomföra intervjuerna på deras arbetsplats då detta var något de själva föreslog samt att det gav oss en möjlighet att få insyn i hur verksamheten ser ut.

## **Databearbetning och analysmetod**

Med respondenternas tillåtelse spelades samtliga intervjuer in och materialet transkriberades sedan för att vidare bearbetas genom meningskoncentrering, tematisering och analysering. Genom att spela in intervjuerna och sedan utgå från dessa vid transkribering minskas risken för exempelvis missförstånd eller att viktig information går förlorad (Kvale & Brinkmann, 2009). Detta är vidare i enlighet med ett hermeneutiskt tankesätt då medvetna försök till att utgå från respondentens utsagor och deras upplevelser gjorts. Det inspelade materialet transkriberades med hjälp av en transkriberingspedal som kopplas till datorn och som tillåter en att spela upp ljudfilen i önskad takt och därefter bearbetades det transkriberade materialet för att kunna identifiera och lyfta fram relevanta citat. Nästa steg i analysprocessen är att de utvalda citaten sedan skall meningskoncentreras för att framhäva det essentiella i intervjuerna till kortare formuleringar (Kvale & Brinkmann, 2009). För att göra detta använder vi vår förförståelse för att kunna lyfta fram vad som anses relevant för att skapa förståelse för arbetet inom organisationen. Vidare identifieras gemensamma nämnare som framkommit utifrån de olika intervjuerna och som anses relevanta för att besvara frågeställningarna, vilket kan liknas vid ett abduktivt förhållningssätt (Alvesson & Skoldberg, 2008). Detta tillvägagångssätt ledde till olika teman som analyseras mot bakgrund av teoriramen och tidigare forskning för att skapa en större förståelse för hur ledningsarbetet bedrivs och hur det upplevs av baspersonalen. De teman som presenteras under resultatredovisningen innefattas av kortare sammanfattningar av vad som framkommit från intervjuerna följt av ett citat som sedan kopplas till teori och tidigare forskning. Detta tillvägagångssätt är i enlighet med Kvale & Brinkmanns (2009) redogörelse av meningskoncentrering och tematisering. Vad gäller dokumenten som inhämtats utifrån målkatalog, funktionsbeskrivningar samt en sammanställning av verksamheten samt personalens kompetens så kommer även dessa att analyseras med bakgrund av teori som vi använder som vår förförståelse. Analysen för dessa dokument kommer även innebära jämförelser mellan de krav som föreligger för varje tjänst mot den faktiska kompetens som personalen innehar. Då det funnits svårigheter med att avläsa målen då vi identifierat mål som inte funnits med i målkatalogen utan även i sammanställningsdokumentet så har vi använt den information som ansetts passande som mål. Detta kan innebära att vi missat viss information som hade varit nödvändig, för att minimera denna risk har vi gått igenom dokumenten flera gånger.

Studiens resultat och analys består av två perspektiv som följs av ett antal huvudteman samt ett avsnitt som är ett huvudtema men som inte tillhör något av perspektiven. Perspektiven är *ledningsperspektivet* och *personalperspektivet*. Huvudteman för *ledningsperspektivet* är *den föränderliga organisationsstrukturen* vilket ansågs relevant då organisationen nyligen haft en omorganisering som inneburit en förändring i organisationsstrukturen. Andra huvudtemat för perspektivet är *ett organisationsteoretiskt perspektiv, behandlingsintegritet, organisationskultur i en uppbyggnadsprocess och ledarskap*. Personalperspektivet består av huvudtema ett *organisationsteoretiskt perspektiv, organisationskulturens inverkan på arbetet, organisationsstruktur, behandlingsintegritet* och *vikten av ledarskap*. Det huvudtema som inte tillhör något av perspektiven

behandlar inhämtade dokument där delteman är *verksamhetens kompetenskrav och personalens kompetens* och det andra är *målkatalogen*.

### **Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet**

Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet är begrepp som används inom forskning för att kunna redogöra för kvaliteten i undersökningar. Dessa begrepp används främst inom kvantitativ forskning men enligt Bryman (2011) och Merriam (1994) är dessa även tillämpbara inom kvalitativ forskning genom att dela upp begreppen till intern respektive extern validitet och reliabilitet. Kvantitativ forskning syftar till att beskriva världen objektivt och använda dessa begrepp till att förklara huruvida kvantitativa studier avspeglar verkligheten medan kvalitativa forskare använder begreppen för att visa huruvida studien avspeglar respondenternas subjektiva verklighet (Merriam, 1994). Detsamma gäller för den föreliggande studien då den behandlar personalens subjektiva upplevelser av organisationen.

Reliabilitet kan delas in i två huvudområden, intern och extern reliabilitet, och berör studien tillförlitlighet då den interna reliabiliteten berör tolkningar som genomgående gjorts av författarna gällande det framkomna materialet (Bryman, 2011). I denna studie har författarna konsekvent haft en dialog om hur material skall analyseras för att försöka hålla en gemensam linje vad gäller tolkning och analys av materialet för att stärka den interna reliabiliteten. Ett exempel på detta är att båda författare är väl insatta i de teorier och begrepp som används för tolkning av material samt att efter intervjuerna diskuterades hur transkriberingen skulle ske för att motverka olika förfaringssätt (jfr. Kvale & Brinkmann, 2009). Den externa reliabiliteten innebär vidare huruvida studien är replikerbar, det vill säga om studien skulle få samma resultat om den genomfördes vid en annan tidpunkt (Bryman, 2011). Med detta i åtanke har metodavsnittet utformats för att vara så transparent som möjligt just för att förse läsare med de verktyg som använts för att inhämta, bearbeta och analysera det framkomna materialet som vi gjort. Detta för att tydligt redogöra för tillvägagångssättet för denna studie samt hur slutsatser dragits. Dock är organisationer och mänskliga beteenden föränderliga vilket kan påverka den information som framkommer om samma studie skulle genomföras vid ett annat tillfälle eller med andra respondenter vilket sänker studiens reliabilitet (jfr. Bryman, 2011). Däremot är inte syftet med kvalitativa studier att finna lagar som gäller för all mänskligt beteende utan att skapa förståelse för hur de som ingår i en studie upplever sin verklighet. Därmed ses detta inte som något hinder för denna studie då syftet ligger i att förstå hur respondenterna upplever att ledningsarbetet fungerar vid den tidpunkt som studien genomförs.

För att undersöka hur pass trovärdig en studie är används begreppet validitet som också delats upp i intern och extern validitet. Intern validitet handlar om huruvida de slutsatser en studie dragit är trovärdiga genom att resultatet analyserats utifrån den teoretiska ramen (Bryman, 2011). Genom användandet av litteratur och tidigare forskning som anses kunna besvara studiens frågeställningar stärks den interna validiteten. Ytterligare något som anses stärka den interna validiteten är att reducera bort irrelevant information i det transkriberade materialet för att enbart använda information som kan besvara frågeställningarna. Materialet används senare i resultat- och analysavsnittet där det först presenteras en kortare sammanfattning av vad som framkommit i intervju-

erna för att sedan med utvalda citat koppla detta till teori och tidigare forskning. Detta görs för att undvika anekdotism<sup>4</sup>, vilket sänker trovärdigheten (Silverman, 2006).

Extern validitet handlar om studiens generaliserbarhet till andra kontexter (Bryman, 2011) och då materialet i denna studie berör specifikt en behandlingsverksamhet kan den externa validiteten anses vara låg. Detta speciellt eftersom fallstudier inte kan generaliseras till hela populationen (Bryman, 2011), något som är acceptabelt då syftet med studien inte varit att framställa generaliserbart resultat som kan tillämpas i andra kontexter. Studien innehar dock vissa säkerställningar som beskrivs ovan (under reliabilitet och intern validitet) vilket därmed tänkas öka kvaliteten för dess giltighet.

## **Etiska överväganden**

De etiska överväganden som gjorts för denna studie utgår från Vetenskapsrådets (2002) fyra etiska koder vilka bör efterföljas inom all forskning som bedrivs inom socialt arbete. Detta för att forskningen skall genomföras på ett så etiskt godtagbart tillvägagångssätt som möjligt samt för att se till de rättigheter som deltagande individer, eller andra som berörs av forskning, innehar. Dessa koder är; sekretess, tystnadsplikt, anonymisering och konfidentialitet. Försök till att följa dessa riktlinjer i så stor utsträckning som möjligt har gjorts genom att redogöra för studiens syfte först i informationsmailet<sup>5</sup> och sedan vid intervjutillfället för bekräftelse att respondenterna förstått innebörden av deltagandet. Utöver studiens syfte innefattande informationen kort hur intervjun skulle ske, respondenternas rätt att avbryta sin medverkan samt att all information kommer behandlas konfidentiellt och slutligen inhämtades ett muntligt samtycke. Vid sammanställningen av det inhämtade materialet oidentifierades informationen så att namn på personal och dylikt inte framkommer och i övrigt kommer det inhämtade materialet inte användas i andra sammanhang än i forskningssyfte.

Under intervjuerna finns en risk med att respondenterna, trots information om konfidentialitet, kan uppleva obehag inför att lämna uppgifter om hur de upplever att verksamheten fungerar. Om så är fallet kan detta vara ett hot mot reliabiliteten då deltagarna kan uppleva ett etiskt dilemma av att å ena sidan lämna uppgifter som kan anses känsliga och å andra sidan inte misskreditera eller utelämna organisationen. Detta var dock inget som författarna upplevde men något som ändå är värt att nämnas.

## **Metoddiskussion**

Föreliggande studie kan liknas vid en fallstudie vilket innebär att fokus ligger på enbart en enhet, i detta fall en organisation. Det finns olika tillvägagångssätt att utgå från vid en fallstudie, exempelvis observationer eller intervjuer och denna studie har använt intervjuer som underlag. Fallstudier brukar ofta vara av longitudinellt slag vilket innebär att intervjuer eller observationer görs under en längre tid och vid upprepade tillfällen för att mer detaljerat kunna förstå innebörden av det som studeras (Bryman, 2011). Vid materialinsamlingen för denna studie utfördes intervjuer vid ett tillfälle på grund av tidsbrist. Detta skulle kunna medföra brister i form av att vissa detaljer inte har identifierats och därför kommer förslag på vidare forskning, i form av exempelvis fler

---

<sup>4</sup> Anekdotism är när forskaren använder citat som är tagna ur sitt sammanhang och där detta analyseras utan en koppling till teori (Silverman, 2006; 2010).

<sup>5</sup> Se bilaga 2

observationer eller intervjuer, ges för att möjligtvis kunna utveckla våra resonemang eller påvisa en förändring. Däremot har vi inhämtat material från dokument om de olika mål som finns i verksamheten för att stärka studien då det kan anses tunt att enbart ha fem intervjuer. Vid ett senare tillfälle då en av författarna var tvungen att besöka verksamheten ytterligare en gång för att inhämta uppstod en dialog mellan författaren och föreståndaren vilket bidrog till mer information om föreståndarens uppfattning om dennes roll. Detta antecknades på plats och replikerades för att undvika missförstånd och samtidigt få ett muntligt samtycke om att använda informationen. Detta tyder på att om fler intervjuer hade gjorts hade möjligtvis djupare förståelse kunnat skapas.

Resultatet som framkommer i studien är framtagna med inspiration av ett hermeneutiskt tanke-sätt, vilket menas att ett hermeneutiskt perspektiv tillämpats men bara till en viss grad. Detta då en strikt tillämpning av en viss metod kan begränsa ens arbete (Alvesson & Skoldberg, 2008) och genom att förklara detta reserverar vi oss för avvikelser utifrån den vetenskapsteoretiska utgångspunkten. Däremot har tankesättet helhet kontra del funnits då vi söker skapa förståelse för delarna, vilka i detta fall är de olika beståndsdelar som påverkar upplevelser av ledningsarbetet (helheten). Genom intervjuer skapas tillfälle för medarbetarna att få svara på frågor som handlar om den organisation de arbetar vid. Kvale & Brinkmann (2009) nämner att snedvridning av information kan förekomma både från forskaren vid sammanställning av resultatet i form av anekdotism men även från respondenten i form av att inte dela med sig av den sanna upplevelsen. För att utesluta det förstnämnda har vi, som tidigare nämnt, försökt att inte förvrida eller misstolka information genom att transkribera allt material och använda oss av det som tydligt uppenbarats samt inte omformulera citat alltför mycket i meningskoncentreringen. Däremot är det svårt att avgöra om förskönande av information från respondenterna har skett. Detta skulle i så fall kunna bero på ett antal aspekter, exempelvis påverkan av intervjuaren. I detta fall har det tidigare skett en omorganisering vilket möjligtvis kan ha signalerat för de nuvarande medarbetarna att de är utbytbara vilket i en intervjusituation skulle kunna leda till rädsla för att informera om den faktiska upplevelsen för ledningsarbetet. Bryman (2011) menar att det är möjligt att i situationer där intervjuer som handlar om personen själv eller något denne är delaktig i beskrivs som positiva och att negativa faktorer utgår från intervjun då respondenter kan i vissa fall vilja sträva efter att framställa sina *sociala önskvärldheter*. Det finns även en liten möjlighet att intervjuarnas kön, etnicitet och sociala bakgrund påverkar intervjun (Bryman, 2011) men att dessa aspekter inte alltid kunnat bevisats i olika studier om intervjuareffekter. Detta är dock inget som märktes av under intervjuerna men något som inte helt kan uteslutas då kontrolltester inte gjorts genom exempelvis att inhämta svar på liknande frågor som ställts vid intervjutillfället genom exempelvis enkäter (Bryman, 2011).

## **Teori och tidigare forskning**

Detta avsnitt innehåller relevanta teorier och begrepp som, i enlighet med ett hermeneutiskt tanke-sätt, kommer användas för att tolka och förstå det inhämtade materialet som genererats via intervjuerna. Dessa teorier och begrepp har valts ut för att förklara organisationers olika delmoment och har integrerats med motsvarande forskning som styrker deras relevans.

## **Organisationsteori**

En organisation kan ses som ett verktyg för att uppnå vissa mål (Jakobsen & Thorsvik, 2008) och med hjälp av bland annat organisationsteori kan vi förstå hur en organisation fungerar. Beroende på vilket yrkesområde det handlar om kan organisationers grundläggande tanke-sätt och drag te



sig olika och forskare inom det sociala arbetets fält fokuserar på sociala och miljömässiga faktorer för upprätthållandet av en organisation (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006).

### **Det systemteoretiska perspektivet**

Abrahamsson och Andersen (2005) redogör för det systemteoretiska inriktningen inom organisationsteorin vilken berör de tankesätt som anses bör råda inom en organisation för att denna skall fungera så bra som möjligt. Det systemteoretiska perspektivet växte fram under 1930-talet som en motvikt till det rationalistiska perspektivets mer strikta och mekaniska tankesätt som tidigare rått vad gäller organisationer. Enligt det systemteoretiska perspektivet ses organisationer mer som en levande organism snarare än ett maskineri (Abrahamsson & Andersen, 2005). Det bör därför finnas en balans mellan organisationens olika delar för att arbetet som genomförs i helhet skall bli bra. Förändringar i en del kan påverka den resterande helheten varav *institutionalisering* anses vara ett viktigt begrepp inom det systemteoretiska perspektivet. Begreppet syftar på *”de processer och metoder genom vilka organisationen inskräper en uppsättning strategiska värderingar hos de individer som arbetar inom den”* (Abrahamsson, 2000, s. 113). Metoder är således ett exempel på hur en del av organisationen kan komma att påverka helheten av arbetet. Ledningen, som ses som medlare mellan mål och personal, är en annan del som menas påverka organisationen då de har till uppgift att skapa en röd tråd mellan verksamhetsmål och det praktiska arbetet. Av detta skäl menar Selznick (1968, ref av Abrahamsson, 2000) att institutionalisering är av relevans hos en ledning för att dessa, genom exempelvis förmedlandet av vissa värderingar, skall kunna stärka arbetsmoralen hos sin personalstyrka. På så sätt fäster det systemteoretiska perspektivet, i likhet med forskare inom samhälls- och beteendevetenskap, vikt vid vilka tankesätt, normer och värderingar som råder inom en organisation.

### **Human Resource Management**

Inom forskning av organisationer har vidare vikten av den så kallade mänskliga faktorn framkommit vilken berör, som namnet påvisar, den mänskliga aspekten av organisationsarbetet. Denna menades ge upphov till exempelvis vissa normsystem på arbetsplatser som visade sig ha en effekt på organisationens produktivitet. Ett nytt tankesätt gällande organisationer växte således fram med utgångspunkter som motivation, medbestämmande och en demokratisk arbetsledning då dessa menades ge förbättrade chanser till organisationens effektivitet. Enligt detta tankesätt menas vidare personalens behov av erkännande och gemenskap vara en viktig faktor för organisationens produktivitet (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006; Abrahamsson & Andersen, 2005). Denna teori förfinades och fick senare benämningen Human Resource Management (HRM) och definieras bland annat som att *”HRM har att göra med hur organisationer leder och administrerar sin personalstyrka”* (Grimshaw & Rubery, 2007, ref av Granberg, 2011). Inom HRM finns vidare olika skolor varvid Harvardskolan är en inriktning som fäster vikt vid tydligt ledarskap för skapandet av effektiva organisationer. Personalen anses vara en organisations viktigaste tillgång för att uppnå detta varav ledarnas uppgift är att personalens kompetens tas tillvara samt att motivationen och engagemanget hålls på topp. Ytterligare viktiga aspekter inom Harvardskolan är; delaktighet, kompetens, överensstämmelse och kostnadseffektivitet. HRM och vidare Harvardskolan strävar således att skapa så bra förutsättningar för ett effektivt organisationsarbete genom att se till den mänskliga faktorn och dess villkor att utföra ett bra arbete (Granberg, 2011). Forskning inom ämnet visar vidare på att skapandet av bra arbetsförutsättningar samt personalens upplevelse av tillhörighet med organisationen leder till att det utförda arbetet innehar en högre kvalitet. Detta gynnar i längden den målgrupp organisationen riktar sig mot vilket inom service-

inriktade verksamheter kan anses vara av särskild vikt för att göra sina kunder nöjda (Morrison, 1996; Schneider & Bowen, 2003).

## Organisationskultur

För att skapa bra arbetsförutsättningar för personal och öka en organisations produktivitet är organisationskulturen av vikt att ta hänsyn till. Genom bland annat riktlinjer, normer och värderingar skapas den specifika kultur som råder inom organisationen som vidare påverkar personalens arbetssätt (Latessa, Cullen & Gendrau, 2002). Begreppets popularitet har explosionsartat ökat i kombination med globaliseringen, ökad konkurrens och dylikt. Dessa har gett upphov till olika svårigheter för organisationer varav forskning påbörjades om hur effektiviteten kunde ökas. Man fann att en organisations produktivitet kunde bero på de sociala faktorer som påverkade arbetskulturen. Vikten av en personalstyrkas trivsel för en organisations effektivitet började därför ses som ett medel för att öka produktiviteten och vidare stärka den egna positionen på marknaden (Bang, 1999; Granberg, 2011). Begreppet organisationskultur innehar en bred innebörd och definieras därför på olika sätt. En sociologisk definition berör *”de verklighetsuppfattningar, värderingar och normer som gäller inom en given grupp”* (Carlsson, 1984, ref av Bang, 1999) och en antropologisk definition förklarar organisationskultur som *”ett gemensamt system av kategoriseringar och värderingar”* (Aamot & Sorhaug, 1980, ref av Bang, 1999). Den gemensamma nämnaren för de flesta definitioner är dock att kultur ses som en abstrakt och kognitiv företeelse med fyra element som gemensamt innehas av organisationsmedlemmarna och som påverkar verksamheten. Dessa är; värderingar, normer, verklighetsuppfattningar och grundläggande antaganden (Bang, 1999). Dessa grundläggande tankesätt en organisationskultur består av är socialt konstruerade för att förmedla de normer och värderingar man vill skall råda på arbetsplatsen och hos personalen.

Den rådande organisationskulturen inom en arbetsplats menas *”representera det självklara sätt på vilket organisationen uppfattar sin omgivning och sig själv”* (Klegg, Kornberger & Pitsis, 2007, s, 288). Schein (1997, ref av Klegg, Kornberger & Pitsis, 2007) redogör för tre kulturnivåer inom organisationer;

- artefakter (synliga föremål eller symboler, exempelvis arkitektur)
- värden (abstrakta normer och värderingar som implicit präglar arbetet)
- grundläggande antaganden (grundläggande tankesätt som omedvetet råder inom arbetsplatsen).

Dessa tre nivåer ger upphov till en organisationskultur och att avvika från den rådande kulturen, exempelvis en viss klädkod, framstår för personal som otänkbart då detta bryter mot de normer och föreställningar som finns inom organisationen. Samtliga punkter är dock socialt konstruerade och det sätt som organisationsmedlemmar kan uppfatta verksamheten har således formats av vissa individer för att förmedla de normer och värderingar organisationen vill representera (Granberg, 2011). Inom behandlingsverksamheter kan detta vara av särskild vikt då den klientgrupp som berörs ofta har en komplex bakgrund och problematik. Att vara medveten om vad organisationen och dess behandlingsarbete förmedlar är därför av yttersta relevans för att skapa stabilitet inom verksamheten. Brown, Bullock, Hobson & Little (1998, ref av Andreasson, 2003) studie visar på att en gemensam grund är en viktig faktor inom behandlingsarbete då personalkulturen i sin tur påverkar klientkulturen. Vilka grundläggande tankesätt och normer som finns inom en organisation är således något som i längden kan påverka det arbete som utförs.

En viktig faktor i skapandet av normer, värderingar och kultur i en organisation är dess ledning. Vilket ledarskap som finns inom en organisation kan påverka vad för kultur som uppstår, exempelvis genom den personal som rekryteras eller vilka värdegrunder som förmedlas (Schein, 1985, ref av Bang, 1999). På så sätt skapar ledare förutsättningar för att forma organisationen utifrån det behov som finns, till exempel i relation till omvärlden. För att tillgodose det existerande behovet behövs vidare att organisationsmedlemmarna har bra arbetsrelationer då detta förbättrar chansen till ett samstämmigt arbete. Att få ihop en organisation på detta sätt kan dock vara svårt då sammanförandet av olika individer och olika viljor kan ge upphov till konflikter eller andra slitningar inom gruppen. Även detta är dock en del förandet av kultur då det först efter konflikter eller andra kriser kan dras slutsatser om exempelvis önskat/oönskat beteende (Granberg, 2011). Att förebygga slitningar i alldeles för stor grad kan göras genom exempelvis gemensamma utbildningar i teorier/metoder, handledning och dylikt (Latessa, Cullen & Gendrau, 2002) då sådant kan skapa ett enhetligt förhållningssätt i arbetet. Detta ansvar ligger dock på en organisations ledning. ”*Goda arbetsgrupper existerar [...] inte i ett vakuum, utan de frodas i företag och organisationen som erbjuder bra grundläggande arbetsvillkor och en ändamålsenlig struktur*” (Axelson & Thylefors, 2005, s. 34). Om ledarskapet inte fungerar får det negativa konsekvenser för den övriga arbetsmiljön, vilket då skulle påverka organisationens resultat (Axelson & Thylefors, 2005; Andreassen, 2003). För att en organisation skall fungera bra krävs alltså att den kultur som förmedlas av ledarskapet tar hänsyn till sådant som främjar arbetets produktivitet.

## Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen är organisationens form och karaktär som utformas för att passa föreliggande verksamhetsmål. För att uppnå önskade resultat krävs det att personal inom en verksamhet uppfyller olika funktioner utifrån sina specifika arbetspositioner. Strukturen för vem som skall göra vad kan utformas på olika sätt men ett vanligt tillvägagångssätt är att ha en hierarki. Detta innebär att det finns under- och överordnare där de som är överordnare kan ge instruktioner till underordnare (Christensen, Laegreid, Roness & Rovik, 2004). En organisations hierarki kan förklaras utifrån ett organisationsschema som beskriver hur all personal är positionerad och vad positionen innebär (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Genom att beskriva organisationen utifrån ett organisationsschema kan man se dess struktur vilket även ger en bild av sådant som kan påverka personalens beteenden utöver de kulturella aspekterna. Dessa organisationsstrukturella aspekter påverkar beteenden och skapar mer eller mindre *fokus, koordinering och stabilitet*. Fokus innebär huruvida personalen har möjlighet att utföra det som är avsett att utföras utifrån ett avgränsat arbetsområde. Koordinering handlar om möjligheterna för samarbete mellan personal genom exempelvis rutiner och regler som ger personalen förutsättningar för att samarbeta. Detta är nödvändigt för att få en enhetlig personalstyrka som kan tillgodose exempelvis klientens olika behov utifrån olika specialiserings områden (exempelvis mellan kuratorer och behandlingsassistenter). Stabilitet innebär huruvida arbetsuppgifterna är likadana från dag till dag (exempelvis så strävar hamburgarrestaurangen Max efter hög stabilitet då de strävar efter att kunna tillgodose likadana produkter över hela landet, däremot så kan ett behandlingshem inneha lite mindre stabilitet än en hamburgarkedja men ändå så pass hög stabilitet att personalen ändå ska inneha ett liknande tillvägagångssätt i tillämpning av metoder). Stabilitet uppnås genom tydliga riktlinjer för hur arbetet ska bedrivas och blir därmed förutsägbart. Dessa beteenden påverkas i olika grader, av den föreliggande organisationsstruktur, vilket i sin tur kommer att påverka resultaten på olika sätt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Därav är det viktigt att organisationsstrukturen har en form som leder personalen till att uppnå utsatta mål.

Organisationsstrukturen skapar olika beteenden och måste därför utformas på ett sätt som skapar de beteenden ledningen vill uppnå. Därför är det viktigt att ta hänsyn till vilken grad av fokus, koordinering och stabilitet som kan leda till önskvärda beteenden som i sin tur kan leda till de uppsatta målen. I organisationer är det viktigt att ledningen aktivt arbetar för utveckling genom kontinuerlig kunskapsuppdatering som sedan förmedlas till baspersonalen (Jakobsen & Thorsvik, 2008). Graden av påverkansaspekterna kan skilja sig mellan exempelvis biltillverkningsföretaget Volvo och ett behandlingshem utifrån organisationsstrukturerna. På Volvo finns strukturer för varje tjänst som innebär att om du exempelvis är bildörrsmontör så ska du enbart skruva på bildörren på bilen vilket kräver en hög grad av fokus vilket erhålls genom kunskap om hur man enbart monterar på bildörrar vilket är ett extremt avgränsat område i jämförelse med vad hela bilen får genomgå för att kunna anses som en hel produkt. På ett behandlingshem kan det däremot krävas mindre fokus men ändå så pass hög att ens tjänst är avgränsat till att personen vet vad som ska göras. Vad gäller koordinering inom Volvo så är detta möjligtvis något som strävas efter i mindre grad än på ett behandlingshem, för att det avgränsade arbetet är så stort att exempelvis om motorn inte fungerar så kommer bildörren fortfarande kunna monteras på. På behandlingshemmet krävs en hög grad av koordinering för att kunna utföra arbetet bra genom exempelvis rutiner och regler för samarbete vilket kan handla om exempelvis rapporteringar om klientens situation till andra i personalen exempelvis för att de ska vara medvetna om hur de ska bemöta personen. Stabiliteten kan även den skilja sig då man inom Volvo exempelvis har en hög grad av stabilitet och därmed vet personalen utifrån instruktioner hur man ska arbeta varje dag. Stabiliteten på ett behandlingshem kan istället vara lite lägre då det handlar om människor och att situationer kan se olika ut från dag till dag vilket kommer att påverka ens handlande. Skulle man införa en ökad stabilitet inom behandlingshem så är det möjligt att arbetet blir allt för fyrkantigt och mekaniskt vilket inte är passande för arbete med människor. Därför är det viktigt att påverkansaspekterna tas till hänsyn utifrån de förbestämda mål som föreligger och innebär inte att det alltid är bäst med en för hög grad av de olika aspekterna (jfr. Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessa aspekter kan i vissa fall även skapa beteenden som inte var avsedda att skapa genom så kallade dysfunktionella effekter. Detta innebär att om syftet med en viss arbetsuppgift var att skapa exempelvis fokus genom avgränsning så kan det leda till dysfunktionella effekter i form av att personalen blir så pass engagerade i sitt arbete och sin avgränsning att det skapar svårigheter med att samarbeta med andra (Jakobsen & Thorsvik, 2008).

## **Mål och strategier**

Verksamhetsmål är detsamma som önskade resultat och kan förklaras utifrån en så kallad målhierarki där målen befinner sig på olika nivåer. Målhierarki innebär alltså en hierarki av mål där det först presenteras ett syfte med organisationen vilket kan antyda på organisationens samhällliga funktion. Under syftet presenteras även vad som urskiljer organisationen och vad som gör den speciell i jämförelse med andra organisationer. Därefter presenteras en vision som handlar om vad organisationen vill bidra med i framtiden och handlar om de idealmål som organisationen strävar efter på lång sikt. För att kunna uppnå en vision krävs dock några tydliga mål som kallas för huvudmålen. Dessa är oftast breda men som konkretiseras i delmål för att konkret förstå vad som ska göras för att uppnå huvudmålen som i framtiden möjligtvis kan leda till visionen. För att förstå målens effekt i verksamheten så kan man skilja mellan reella och symboliska mål. De reella är de mål som formuleras i strävan till att påverka personalen att arbeta på ett visst sätt för att målet ska uppnås. De symboliska är de mål vars syfte är att skapa en bild av organisationen till

omvärlden. Dessa mål kan skapa legitimitet, men när dessa upptäcks av omvärlden genom att det visar sig enbart bestå av fantasibild som inte kan uppnås så kan det ge förödande konsekvenser för organisationen. Ju högre upp i målhierarkin man tittar desto mer symboliska blir de och samtidigt ökar även svårigheten med att finna tillvägagångssätt för att uppnå dem (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Ledningen kan exempelvis använda olika strategier för att personal skall verka för att uppfylla verksamhetsmål genom exempelvis strategier om att motivera, förmedla mål, instruera etcetera (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Verksamhetsmål kan vidare hjälpa till att skapa ett gemensamt och enhetligt arbetssätt för personal inom verksamheten. Ledningen bör således aktivt arbeta med olika strategier för att uppmuntra personal att arbeta utifrån verksamhetsmål då detta ökar chansen att uppnå önskade resultat (Carlström, 2009).

Strategier ser olika ut beroende på de mål som föreligger. Ledningen kan använda strategier för att styra och leda personalen i riktning mot att uppfylla mål (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En strategi som är av stor vikt är utformningen av organisationsstrukturen samt de olika handlingsutrymmena som ges för de olika positionerna. Detta då handlingsutrymme i olika grader kan påverka det resultat som framställs. Denna strategi kan användas vid utformning av en organisation eller vid en omorganisering för att förändra strukturen som möjligtvis kan leda till nya resultat (Christensen, Laegreid, Roness & Rovik, 2004). Omorganiseringar kan användas som strategi för att skapa goda resultat, enligt en studie av Tataw (2011). Ytterligare strategier som dagligen kan påverka arbetet är att motivera, förmedla mål, instruera och vidare sträva efter att få en enhetlig personal som arbetar mot att uppfylla verksamhetsmålen. Dessa strategier kan ledningen därmed aktivt arbeta med vilket ökar förutsättningen för att uppnå önskade resultat (Carlström, 2009).

## **Ledarskap**

Ledarskap och chefskap är fenomen som är tätt integrerade med varandra och är nödvändiga för att uppnå goda resultat i en verksamhet. Ledarskap har tidigare setts som den roll och aktivitet som en person åtar sig för att leda andra mot utsatta verksamhetsmål. Chefskapet däremot kan ses som det administrativa arbete som bedrivs av en chef och handlar om en formell position där chefen är överordnad och övriga medarbetare ses som underordnade och "tvingade" till att följa chefens beslut. Ledarskapet innebär däremot att medarbetarna frivilligt följer ledarens beslut till skillnad från det "tvång" som chefskapet innebär. Det handlar om att en chef tar beslut som i olika grader uppskattas av medarbetarna medan en ledare är någon som medarbetarna ser upp till och som driver kollegorna framåt. För att utföra ett gott arbete som chef krävs både att denne utför formella uppgifter som positionen innebär samt leda personal mot utsatta mål (Jönsson & Strannegård, 2009). Alvesson & Svenningsson (2003, a & b) kommer i två studier fram till att många chefer innehar kunskap om hur en ledare skall arbeta för att uppnå mål, exempelvis genom kombinationer av att leda och samtidigt ta viktiga beslut, men menar att dessa i praktiken inte arbetar som så. Arbetet präglas istället av administrativa uppgifter vilket ofta leder till att ledarskapet faller i skymundan. Detta har även påvisats i en studie av Carlström (2009) som menar att vårdchefer i och med vårdreformen på 80-talet har fått ta ett större ansvar än tidigare vilket kräver mer fokus på administrativa uppgifter och i praktiken lett till minskad tid att "leda" personal. Ledarskapet är inte enbart viktigt för att uppnå goda resultat utan även för personalens hälsa då det i en studie av Tollgerdt-Andersson (2005) visats att ledaren genom att förmedla tydliga mål, strategier och distans till personal lyckats hålla personalen friskare än en ledare som enbart prioriterar sociala relationer gentemot sin personal.

För att leda en personalgrupp krävs det vissa förutsättningar utifrån organisationskulturen och strukturen och utöver dessa organisatoriska förutsättningar finns det även vissa personlighets-egenskaper som krävs för ett gott ledarskap (Jacobsen & Thorsvik, 2008). De organisatoriska förutsättningar som krävs är exempelvis ekonomi, lagar och normer, riktlinjer och arbetsuppgifter (Karlsson, 2006). Dessa aspekter hänger ihop och kan ses genom kopplingen mellan exempelvis ekonomi och arbetsuppgifter då det måste finnas ekonomiska resurser som tillåter chefen att få mer tid över för att leda och inte enbart sitta med administrativa uppgifter (jfr. Alvesson & Svenningsson 2003a; Carlström, 2009). Utöver dessa förutsättningar finns det även vissa personlighets-egenskaper hos ledaren som skiljer en bra och mindre bra ledare åt. Dessa egenskaper är uppdelade i tre grupper; personliga, mellanmänniska och grupporienterade färdigheter. Personliga färdigheter innebär att ledaren har god självinsikt, har en förmåga att arbeta under stress samt är snabb och kreativ vid problemlösning. De mellanmänniska färdigheterna innebär att ledaren har en god förmåga att kommunicera med andra genom att vara social, kunna visa stöd och motivera sin personal samt kunna hantera konflikter. De grupporienterade färdigheterna innebär att ledaren skall kunna leda en arbetsgrupp mot utsatta mål genom delegering och skapa samverkan mellan personalen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta innebär att det utöver de organisatoriska förutsättningarna även krävs personliga förutsättningar för att kunna utöva ett gott chef- och ledarskap.

Utöver de personliga egenskaperna så kan även målsättningar och ledningen påverka hur ledarskapet bedrivs. Vid exempelvis kortsiktiga mål vad gäller resultat som möjligtvis kan krävas från ledningen så kan detta skapa problem för hur chefen kommer att bedriva verksamheten. Det finns en viss skillnad mellan chefer som är resultatnriktade jämfört med de som är personalnriktade. Personalnriktade chefer lyckas vanligtvis nå en högre effektivitet på långsiktig än resultatnriktade. Detta då den resultatnriktade chefen inte lägger någon större vikt vid personalen genom att denne själv tar alla beslut som sedan delegeras till de underordnade som utför arbetet utan att vara delaktig i besluten. Den personalnriktade chefen lyfter istället upp personalen genom att göra personalen delaktig i beslut, ta vara på den kompetens som finns och samtidigt sträva efter en ökad utveckling hos personalen för att bland annat skapa motivation (Likert, 1961, ref av Bolman & Deal, 2005).

### **Ledningsarbete och ledarskap inom den privata respektive offentliga sektorn**

Ledarskap och ledningsarbete skiljer sig och påverkas av den specifika sektor organisationen befinner sig inom. Skillnaderna är många, men några grundläggande skillnader är att en privat verksamhet ägs av aktieägare eller entreprenörer medan en offentlig verksamhet ägs av stat, landsting eller kommun. Detta innebär att privata företag är beroende av sina kunder för att kunna få en ekonomisk stabilitet som är en förutsättning för att företaget ska kunna bedrivas och påverkas därmed av den ekonomiska marknaden medan den offentliga verksamheten är beroende av skattebetalare och påverkas främst av politiker (Boyne, 2002). Dessa aspekter påverkar i sin tur hur ledningen och ledarskapet bedrivs. Inom privata verksamheter kan det tyckas finnas ett högre kontrollbehov för att kunna påverka ledarnas beteenden för att uppnå vissa mål som ofta genererar större vinster. Ökade vinster leder inte bara till vinster för aktieägarna utan kan även leda till att chefer får en högre lön när ekonomiska mål uppnås vilket ses som både positivt och negativt. Det kan antas att organisationen uppnår sina mål på ett effektivt sätt (Boyne, 2002) men däremot kan detta ske på bekostnad av andra viktiga delar, som exempelvis bristande arbetsmiljö. Ledare som strävar efter ett effektivt arbetssätt där ett stort fokus ligger på resultat, vilket ofta kan ses

inom privata verksamheter, tenderar att skapa en nedsänkt effektivitet på lång sikt (Likert, 1961, ref av Bolman & Deal, 2005). Inom offentliga verksamheter kan det på grund av bristen för vinstintresse från ledningen och chefers sida leda till nedsatt effektivitet inom organisationen (Clarkson, 1972, ref av Boyne, 2002). Däremot kan det dock sägas att ledare som fokuserar på personalorienterade frågor oftast lyckas skapa en ökad effektivitet på lång sikt (Likert, 1961, ref av Bolman & Deal, 2005) (detta innebär dock inte att detta görs i större eller mindre utsträckning inom offentliga verksamheter tillskillnad från privata verksamheter).

## **Behandlingsintegritet**

Ytterligare något som kan främja en organisations effektivitet är huruvida den produkt eller tjänst som produceras håller det som lovas. Att se till att detta sker ligger på ledningens ansvar genom att skapa arbetsförutsättningar så personal kan prestera enligt bäst möjliga kapacitet. Inom behandlingsverksamheter är graden av behandlingsintegritet något som kan öka kvaliteten på den behandling som ges. Huruvida den behandling som ges faktiskt uppvisar effekt är av yttersta vikt för organisationens överlevnad då om deras klientel inte är tillfredsställd med behandlingen kan detta potentiellt skada organisationens fortsatta arbete. Begreppet behandlingsintegritet berör vilka förutsättningar som krävs för att kunna skapa en bra behandling, oavsett vilket tillvägagångssätt som används inom en organisation. *"Treatment integrity refers to the implementation of the procedures as intended"* (Henggeler, Smith & Schoenwald, 1994, s. 147). Forskning styrker detta resonemang och visar på att det inte är tillräckligt att enbart använda sig av evidensbase-erade teorier och/eller metoder om ledning och verksamhetspersonal inte konsekvent arbetar för att använda dessa så som det var tänkt (Andrews & Hoge, 1991, ref av Andreassen, 2003). Att personal gemensamt strävar efter att tillämpa de metoder och riktlinjer som finns är därför önskvärdt då det kan leda till högre behandlingsintegritet som i sin tur ger upphov till bättre behandlingseffekter. Inom behandlingsverksamheter alltså är strävandet efter en hög behandlingsintegritet något som kan förbättra behandlingsresultaten och därmed kan organisationen bli mer effektiv.

Detta styrks av forskning som visat att organisationer med hög behandlingsintegritet uppvisat bättre behandlingsresultat än organisationer med låg behandlingsintegritet. Undersökningar som omfattat 12 institutioner med sammanlagt 207 anställda berörde huruvida det fanns nödvändiga förutsättningar för att skapa ett bra behandlingsarbete inom institutionerna. Resultatet visade dock på undermåliga förutsättningar för arbetssättet i form av ostrukturerade interventionsmetoder, handledning endast för ett fåtal ur personalstyrkan, inga vidareutbildningar etcetera (Epps, 1994, ref av Andreassen, 2003). Dessa bristfälliga förutsättningar påverkar arbetet negativt då personalstyrkan inte tränas i de metoder, tekniker eller riktlinjer som åsyftas till att arbeta efter inom behandlingsprogrammet. Detta leder vidare till att det gemensamma förhållningssättet i arbetet brister och en studie gjord av Henggeler, Smith & Schoenwald (1994) har visat på att likartade faktorer kan komma att minska behandlingseffekten. Fagan & Martin (1996, ref av Andreassen, 2003) menar vidare att många slutsatser om behandlingsmetoders ineffektivitet egentligen handlar om brister i att utföra behandling som det egentligen var menat. Detta kan ha många orsaker, exempelvis att personal väljer att frånga en behandlingsmodell som finns på grund av personaliga åsikter eller andra preferenser. Ett annat skäl kan vara personalstyrkans bristande kunskap gällande den valda behandlingsmetoden, exempelvis på grund av utebliven utbildning eller dylikt. Verksamhetsmål, arbete utefter valda behandlingsprogram, vidareutbildningar, förhållningssätt i arbetet etcetera är således faktorer som kan komma att påverka behand-

lingsarbetet och vidare behandlingens effektivitet. För att skapa en hög behandlingsintegritet bör det alltså råda enighet gällande dessa faktorer inom organisationens personal. Detta innebär alltså att främjandet av en enhetlig personalstyrka, till exempel genom utbildning eller handledning, är av vikt för att skapa hög behandlingsintegritet vilket i längden gynnar klienterna och således även organisationens fortsatta arbete.

Hög behandlingsintegritet påverkas således en organisations effektivitet vilket följaktligen pekar på att hög behandlingsintegritet är något som ledning aktivt bör sträva efter (Henggeler, Smith & Schoenwald, 1994; Lowenkamp, 2004). Tre saker som bör undvikas för att inte underminera behandlingsintegriteten redogörs för av Hollin, Epps & Kendrick (1995, ref av Andreassen, 2003) och lyder följande;

- förändring av verksamhetsmålen (exempelvis ändring av fokusområden inom behandlingen) då detta kan komma att påverka/ändra det som från början var syftet med organisationens arbete.
- underminering av program mål av personal (till exempel om personal skulle låta personliga åsikter styra istället för de tänkta behandlingsmålen, exempelvis program som fokuserar på aggressioner men där personal tycker att klienten skall få utlopp för sin ilska).
- ändring av behandlingsprogram av personal (när personal på grund av exempelvis bristande kunskap inte kan/vill följa programmet).

Dessa aspekter bygger i överlag på splittringar vad gäller personalstyrkans arbetssätt och förhållningssätt. Detta riskerar att komma i vägen för att kunna skapa hög behandlingsintegritet och är således viktiga att ha i åtanke. Exempel på detta är en undersökning av fyra snarlika behandlingsprogram som uppvisat skillnader i effekt då programmet tillämpats i olika grad inom verksamheterna. Något som gett upphov till dessa skillnader var bland annat personal som varit obenägna att följa regler/direktiv som tillsatts om dessa krockade med personliga värderingar. Detta är ett exempel på hur förutsättningar för personal, i form av exempelvis bristande handledning, kan påverka behandlingsarbetet i negativ bemärkelse. För önskat behandlingsresultat behövs alltså en enhetlig och sammanhållen personalgrupp som arbetar utifrån de metoder, riktlinjer och direktiv som finns inom arbetsplatsen.

## **Resultat och analys av intervjuer**

Nedan följer en presentation av vad som framkommit från intervjuerna utifrån teman vilket sedan analyseras utifrån teori och tidigare forskning. Då denna studie utgår från en hermeneutisk utgångspunkt söks därför respondenternas upplevelse och förståelse av det undersökta ämnet. Detta görs genom att lyfta fram citat uttryckta av respondenterna gällande det relevanta temat. På så sätt framhävs respondenternas åsikter och uppfattningar som sedan analyseras utifrån teoriavsnittet och den tidigare forskningen för en större förståelse av respondenternas utsagor, vilket är i enlighet med ett hermeneutiskt förfaringsätt. Resultatet består vidare av två perspektiv vilka är ledningsperspektivet och personalperspektivet. Perspektiven följs av huvudteman och huvudteman som tillhör ledningsperspektivet är; *den föränderliga organisationsstrukturen, ett organisationsteoretiskt perspektiv, behandlingsintegritet, organisationskultur i en uppbyggnadsprocess och ledarskap*. Därefter presenteras personalperspektivet som följs av huvudteman som *ett organisationsteoretiskt perspektiv, organisationskulturens inverkan på arbetet, organisationsstruktur, behandlingsintegritet och vikten av ledarskap*.



## Ledningens perspektiv

Nedan följer resultat och analys av vad som framkommit ur intervjuer med ledningspersonal. Detta presenteras utifrån ett antal huvudteman där det först finns en sammanfattning som följs av citat och som sedan analyseras.

### Den föränderliga organisationsstrukturen

Verksamheten startade 2006 vilket innebär att det är en ung verksamhet med relativt få anställda. Verksamheten har sedan dess genomgått en omorganisering då det tidigare varit brist på kompetens hos personal samt att det var för många anställda i relation till antalet klienter. Detta har inneburit att hela den dåvarande personalstyrkan byttes ut vilket skedde på initiativ av föreståndaren tillsammans med övrig ledningspersonal. Föreståndaren beskriver att omorganiseringen skapade flera positiva effekter. Dennes uppfattning är att omorganiseringen lett till en effektivisering av behandlingsarbetet genom att en mindre personalgrupp med högre kompetens tillsattes och som arbetade mer samfällt vilket är en bidragande aspekt för att få en fungerande verksamhet och för att nå målen. Genom att skapa en personal som har högre kompetens och som arbetar under en viss Verksamhetens mål handlar dels om att behandla individer och hjälpa dem till nykterhet men även för att uppnå det underliggande målet om effektivisering vilket innebär bäst behandling till förmånligt pris för kunderna (kriminalvården, kommunen etc.). Denna effektivisering innebär för anställda vidare att de fick specifika arbetsuppgifter samt ansvarsområden utöver grunduppgifterna vilket skapat en högre nivå av delaktighet i den nya personalgruppen. Omorganiseringen ledde till positiva förändringar som ökade förutsättningarna för att uppnå de bestämda målen, vilket illustreras nedan;

*Förut var det väldigt många personer som delade på dem här timmarna på kvällar, nätter och helger vilket gjorde att det blev väldigt spretigt, [...] jag upplevde själv att det inte fanns någon linje i arbetet med varandra som personal och tillsammans runt patienten. [...] sen tror jag att målen har blivit mer uttalade nu och att personalen får bli mer delaktiga i verksamheten nu. [...] Nu så arbetar vi mer kostnadseffektivt som möjligt i behandlingen, och bidra med de bästa resurserna och det som ligger främst när det gäller evidens och det som fungerar i forskningssammanhang och så, är tanken.*

*Då var det lite mer grupperingar, men nu är det inte alls så tycker jag, nu är det verkligen teamkänsla, det känns när man kommer dit tycker jag, att det är en teamkänsla.*

Omorganiseringen gjordes för att förbättra behandlingen och öka förutsättningarna för att kunna uppnå önskade resultat. Ledningsgruppen anser att detta har bidragit till positiva förändringar genom att skapa flera förutsättningar för att uppnå verksamhetsmål exempelvis genom en ökad samstämmighet i arbetsgruppen, ökad kompetensnivå och ökad delaktighet. Det kan antas att ledningens upplevelser stämmer jämfört med hur det tidigare var, då omorganiseringen har lett till ett ökat ansvar och delaktighet och att målen nu är mer uttalade än förr, vilket enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) ökar förutsättningarna för att uppnå målen. Strukturen omorganiseringen har skapat en ökad grad av *fokus* i arbetet då medarbetarna nu har tydligt avgränsade arbetsuppgifter som de förhåller sig till och som kan öka möjligheterna till att uppnå utsatta mål. Däremot kan

den ökade graden av fokus genom avgränsade arbetsuppgifter leda till minskat samarbete då personal kan bli så pass involverade och engagerade i sina arbetsuppgifter att de tappas perspektiv om att samarbeta utanför det avgränsade arbetet vilket kan kallas för dysfunktionella effekter (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

### **Ett organisationsteoretiskt perspektiv**

Ledningen och personalen är intresserad av att utveckla verksamheten genom att finna nya metoder. De beskriver detta arbete som att genomföra omvärldsanalyser för att finna nya vägar för verksamhetens behandlingsinnehåll. Genom att all personal uppdaterar sig gällande den senaste forskningen och på olika sätt får information om hur man bör arbeta kan man utveckla verksamheten och hålla den ajour med samhället. De riktlinjer och metoder som föreligger nu är bland annat 12-stepsprogrammet och en kognitiv beteendeteoretisk syn. Dessa är de grundläggande utgångspunkter för arbetet samt MI (motiverande intervju) som en generell samtalsmetodik i det dagliga arbetet (utöver terapi som då utgår ifrån 12-steg och KBT).

*De flesta håller ju på med omvärldsanalys, man tittar på vad som händer runt omkring, [...] man hittar en metod som är bättre än alla andra då skrotar vi den vi har och så börjar vi med en ny. [...] Det är en sån liten organisation så att det är väldigt samspelt, det är liksom inte toppstyrt heller, alltså det är ingen plattorganisation men det är så platt det går.*

Genom det som beskrivs som omvärldsanalyser har ledningen tagit fram teorier och metoder för utformningen av verksamheten. Dessa metoder som kan ses som delar av verksamheten kommer att påverka helheten utifrån ett systemteoretiskt perspektiv (Abrahamsson, 2000). Dessa har implementerats och vissa i personalen har börjat få gå på de utbildningar som är relevanta för behandlingsarbetet. Genom att personalen får likadana utbildningar ökar förutsättningen för att personalen skall arbeta samfällt vilket påverkar resultaten (Latessa, Cullen & Gendreau, 2002). Därför är det viktigt att all personal inom en snar framtid får likadana utbildningar då detta påverkar hur personalen arbetar. Vid implementering av metoder i denna verksamhet kan verksamheten ses som ett dynamiskt organ då den dels påverkas av alla dess delar genom att alla uppdaterar sig på forskning på olika sätt och genom att ständigt uppdatera sig med omvärldsanalyser så kan verksamheten förändras utifrån de existerande behov som föreligger (jfr. Abrahamsson & Andersen, 2005). Ytterligare en aspekt som talar för en systemteoretisk grund är att organisationen kan ses som delar som påverkar helheten och vice versa, då all personal är delaktiga i verksamhetens tillvägagångssätt vilket skapar helheten (jfr. Abrahamsson, 2000). Det är även viktigt att ta vara på personalens kompetens vilket görs då de är delaktiga i att utveckla verksamheten enligt IP, vilka enligt Harvardskolans inriktning är viktiga aspekter att ta hänsyn till för att få en effektiv organisation (Granberg, 2011). Å andra sidan kan det möjligtvis anses svårt att avgöra till vilken grad personalen är delaktiga i faktiska förändringar i verksamheten då de flesta i personalgruppen nyligen anställts och att göra förändringar kan ta tid.

### **Behandlingsintegritet**

Ledningspersonalen berättar att de försöker uppdatera verksamheten med stöd av aktuell forskning. Föreståndaren menar att det ändock finns instruktioner för hur de skall arbeta just nu då det anses negativt att förändra allt för mycket. Därför är det viktigt att personalen har en grundutbildning som de kan utgå ifrån. Personalstyrkan har dock inte likadan utbildning men alla har någon form av behandlingsutbildning i bakgrunden och meningen med den varierade grundutbildningen

är att de skall kunna komplettera varandra med kunskap. Däremot så strävas det efter att de som arbetar som behandlare skall ha samma vidareutbildning och att de med behandlingsassistentuppdrag skall ha samma vidareutbildning, men detta har ännu inte skett då många i personalen är relativt nya.

*Jag kan ju bara 'a nu vill vi göra så här', å så kan vi göra det liksom, så det får vi också vara lite försiktiga med så vi inte går in och förändrar det som faktiskt är på väg att bli väldigt bra.[...] Dem har varierad bakgrund och utbildning och det är ju tänkt så att det ska vara så att vi ska vara en grupp som kompletterar varandra så är tanken från min sida i alla fall.*

Genom att alla inom verksamheten följer aktuell forskning som berör behandling inom missbruksvården kan de följa utvecklingen inom olika metoder. Detta innebär inte att de förändrar sina metoder så fort de hör att det kommit en ny metod. Att hålla sig till en metod och utgå ifrån den konsekvent är en förutsättning för att uppnå goda resultat (Andrews & Hoge, 1991, ref av Andreassen, 2003), därför är det viktigt att de fortsätter med de metoder som används utan att byta ut de nuvarande mot andra. Däremot har all personal ännu inte fått den utbildning som de bör ha, vilket kan öka risken för bristfälliga behandlingsresultat. Genom att tillförse personalen med rätt utbildning och träning i de metoder som bedrivs ökar verksamhetens chanser för goda resultat (Epps, 1994, ref av Andreassen, 2003), något som dock är på gång inom verksamheten.

### **Organisationskultur i en uppbyggnadsprocess**

Verksamheten är en ung verksamhet och har därför inte hunnit utveckla en personalkultur som ligger i linje med verksamhetens mål och uppdrag. Ledningen strävar efter att påverka denna uppbyggnadsfas genom att implementera rutiner som personalmöten i grupp och individuella, samt handledning. Personalmöten i grupp sker två gånger om dagen genom rapportering för att all personal skall kunna ta del av vad som hänt och hur nästa arbetsgrupp skall arbeta. Det sker även ett veckomöte där samtliga ur personalstyrkan deltar i behandlingsplaneringen samt handledning där personalen bland annat kan diskutera klienter. All personal får även ett antal individuella möten med föreståndaren. Dessa möten skapar struktur inom verksamheten. Här förmedlas även tillvägagångssätt utifrån befintliga metoder som föreligger i verksamheten vilka strävas efter för att kunna uppnå de verksamhetsmål som också förmedlas vid möten. Dessa mål innebär i huvudsak nykterhet hos klienter och ett ökat socialt liv som är integrerat i samhället och dess normer. Detta skall uppnås genom delmål som handlar om att förändra beteenden genom behandling som passar klienten. Därefter samverkar personal med andra verksamheter och myndigheter för att kunna hjälpa och stötta klienterna till att komma in i samhället på olika sätt. För att på ett konkret sätt kunna uppnå mål har ledningen implementerat verksamhetssystem (funktionsbeskrivningar) som innehåller arbetsinstruktioner för varje specifik personalgrupp. Denna information har all personal blivit introducerade till och finns alltid tillgängliga för all personal. Skulle personalen däremot inte uppnå dessa mål finns ett informellt mål om att personalen skall ha haft en positiv inverkan på klienterna som möjligt och att klienterna vid behandlingsavslut åtminstone skall ha reducerat missbruket.

*Alla vet nu att vi sätter oss halv 5 för då kommer den personal som växlar över och då har vi som en lista som sitter på väggen med förnamnen på och då så går vi ige-*

*nom rum 1-9 beroende på hur många patienter vi har och då får alla berätta alla får bidra med sitt.*

*Vårt mål är ju huvudsakligen att gå från verksamheten nykter, eller ett underliggande mål är att om man inte klarar av nykterheten så ska man få ett bättre liv.*

Organisationskulturens framväxt påverkas av hur föreståndaren och den övriga personalstyrkan förhåller sig till varandra. Detta genom att skapa normer och värderingar, exempelvis att man skall befinna sig på möten när de hålls. Detta ökar förutsättningen till ett enhetligt arbete där alla hålls ajour med behandlingsarbetet och via detta sätt ökar förutsättningen för att uppnå goda behandlingsresultat (Andreassen, 2003). Fördelen med möten av olika slag som exempelvis handledning, personalmöten etcetera är att de ökar förutsättningar för ett enhetligt arbete (Latessa, Cullen & Gendrau, 2002). Mötena som hålls på verksamheten används även för att förmedla tillvägagångssätten tydligt vilket kan stärka en organisationskultur i positiv riktning då sådant som verksamhetsmål, riktlinjer etcetera är det som utgör en slags ram för hur behandlingsarbete kan utföras (Latessa, Cullen & Gendrau, 2002). Ytterligare en aspekt som för samman personal och ökar förutsättningar för att uppnå goda behandlingsresultat är verksamhetsmål förmedlas till personal och som därefter enhetligt kan strävas efter (jfr. Andreassen, 2003). Dessa komponenter tillsammans bidrar till den kultur som växer fram och som kan leda till positiva behandlingsresultat.

Ledningsgruppen har framställt en policy som de utgår ifrån för att främja ett samfällt arbete och en god personalkultur. Denna policy består av etiska regler och riktlinjer, alkohol och drogpolicy samt arbetsrutiner. Dessa kan hjälpa till att skapa ett enhetligt arbete då personalstyrkan fått ta del av och reflekterat kring verksamhetens policys som sedan skall efterföljas. På möten kan personalen även diskutera verksamheten i helhet och även av hur metoderna har implementerats och hur metoderna därefter faktiskt tillämpas i arbetet. Utöver sådana riktlinjer är utgångspunkten i behandlingsarbetet 12-stepsprogrammet som har inslag av kognitiv beteendeterapi (KBT). Däremot arbetar inte all personal direkt utifrån 12-stepsprogrammet utan dessa program används främst under behandlingssamtalen. Motiverande intervjuer (MI) är däremot ett gemensamt tillvägagångssätt för all personal dock har all personal ännu inte hunnit få en MI-utbildning men detta är något som alla skall få genomgå inom en snar framtid. Metoderna i sig följer dock delmålen som finns uppsatta i målkatalogen vilken finns tillgänglig för personalgruppen och som ledningen förmedlar till personal på möten och liknande. Genom dessa delmål planeras tillvägagångssätt för hur all personal skall arbeta för att nå målen på olika sätt.

*Det är ju liksom mer att man specificerar rätt man på rätt plats[...] och att det måste finnas någon form av vetenskaplig grund för vad man pysslar med.*

Det finns flera aspekter som påverkar organisationskulturen och genom att utgå ifrån samma policys och riktlinjer stärks personalkulturen (Latessa, Cullen & Gendrau, 2002). Grundsynen inom verksamheten tyder på en syn utifrån 12-stepsprogrammet och därför är det viktigt att all personal kan få utbilda sig inom denna modell då en gemensam grundsyn är av vikt för att skapa en organisationskultur som kan skapa öka förutsättningarna för goda behandlingsresultat (Brown, Bulllock, Hobson & Little, 1998, ref av Andreassen, 2003). På detta sätt kan man stärka personalkulturen och verka för att personal har samma syn på hur arbetet skall bedrivas utöver de riktlinjer som ges. Förutom utbildning är det även viktigt att personalen får möjlighet att öva och träna i

de metoder som utövas vilket även skulle kunna stärka det samfälliga arbetet och skulle kunna påverka behandlingsarbetet positivt (Andreassen, 2003). Att ha evidensbaserade metoder är positivt men om inte all personal på verksamheten utgår från dessa kan det skapa svårigheter med att uppnå goda resultat (Andrews & Hoge, 1991, ref av Andreassen, 2003). Däremot får man inte bortse ifrån att ledningen genom möten strävar efter att förmedla vad som skall uppfyllas och hur detta skall göras för att få en enhetlig personalgrupp. Genom möten och att ha en färdig policy som förmedlas till personalen kan det ses som att ledningen strävar efter att påverka kulturen i en riktning som kan anses positiv för arbetet. Detta då värderingar och normer om hur behandling ska utföras kan påverkas av policyn och andra förmedlingsätt som ledningen använder sig av, vilket innebär att ledningen möjligtvis kan påverka den organisationskultur som finns (jfr. Bang, 1999). Däremot är det viktigt att inse att personal inte kommer till organisationen som tomma blad utan att de för med sig normer och värderingar sedan tidigare vilket skulle kunna påverka arbetet, men samtidigt påverkas av hur ledningen förmedlar sina värdegrunder. Å andra sidan kan ledningen redan vid rekrytering styra kulturen i viss riktning genom att anställa personer som innehar lika värderingar som ledningen (jfr. Bang 1999; Schein, 1985, ref av Bang, 1999) något som dock inte framkom vid intervjuerna.

### **Ledarskap**

Ledningen består av två ägare och en verksamhetsansvarig föreståndare som i överlag ansvarar för arbetet inom verksamheten. Exempel på detta är att all planering sker av föreståndaren, dock i samråd med övrig personal. Föreståndaren ansvarar i slutändan för alla beslut som tas och i de fall då ekonomin inte räcker till kliver ägarna in och deltar i beslutsprocessen. Besluten som fattas kan i vissa fall vara svåra då de inte alltid uppskattas av personalen men detta är en uppgift som respondenterna tycker hanteras bra av föreståndaren. För övrigt beskrivs föreståndarens ledaregenskaper som positiva då denne hanterar stressiga situationer på ett strukturerat sätt genom exempelvis prioriteringar och att delegera uppgifter i samband med att hålla sig ajour med att uppgifterna blir utförda. Att delegera uppgifter har ansetts vara en viktig aspekt för föreståndaren då arbetsbelastningen i vissa perioder kan vara höga. Detta då denne även ansvarar för att för externa delar som exempelvis ombyggnation och renovering av byggnaden, vilket kan ta tid från ledarrollen.

*Den enda gången som jag och min kompanjonen sätter ner foten, det är om det handlar om pengar, att det inte går helt enkelt, att det inte är genomförbart, då sätter man ner foten.*

*Ett demokratiskt ledarskap där man ska tänka på att dem får vara med väldigt mycket och ta beslut och höra deras åsikt om saker och ting när vi ska förändra eller göra saker, för det är det allra viktigaste.*

*Ansvarar för externa saker som exempelvis huset och ombyggnationen vilket tar tid om man heller inte vet vart man alltid ska söka. Det blir inte rimligt att hinna och då måste jag jobba över [...], men det är under processfas och allt är inte hundra procentigt ännu.*

En kombination av ledarskap och chefskap är något som tydligt uppvisas av föreståndaren utifrån

respondenternas utsagor. De kriterier som finns för en god ledare uppfylls på olika sätt genom att föreståndaren hanterar stress på ett gott sätt, lyckas få alla engagerade i planering och även motiverar och stöttar personal. Genom att kommunicera och genom att delegera uppgifter samt i samråd med personalen försöka ta beslut vilket kan anses vara en strävan efter att uppnå mål tillsammans (jfr. Jacobsen & Thorsvik, 2008). Att arbeta och sträva efter att få personalen delaktig i beslutsprocesser är något som tycks vara en aspekt som föreståndaren prioriterar, däremot så betyder det möjligtvis inte att detta är möjligt då handlingsutrymmet kan begränsas av ekonomiska skäl. Detta kan delvis vara en orsak som framställts på grund av att verksamheten är privat och att ledarskapet därmed kan styras av ledningen, då det kan finnas ett vinstintresse (jfr. Boyne, 2002). Detta kan möjligtvis förklaras utifrån en kombination av en resultatriktning och en personalriktning. Det resultatorienterade ledarskapet kan ses utifrån de beslut som tas där vikten ligger vid att uppnå resultat till så små kostnader som möjligt, medan det personalinriktade ledarskapet mer kan ses utifrån att skapa delaktighet hos personalen av de beslut som ska tas. Genom att dock prioritera det personalinriktade ledarskapet ökas chanserna till effektivitet på lång sikt (Likert, 1961, ref av Bolman & Deal, 2005). Utöver detta visar föreståndaren ett distanstagande genom att våga ta beslut som inte alltid är uppskattade hos personal. Detta distanstagande i kombination med tydliga mål och strategier som förmedlas vid mötena kommer inte enbart att leda till goda resultat utan även till en friskare personalgrupp (Tollgerdt-Andersson, 2005). En annan förklaring till distanstagandet och beslut som inte alltid uppskattas av personal (förutsatt att det handlar om ekonomiska frågor) kan handla om att även föreståndarens lön baseras på de vinster som görs i likhet med andra vinstdrivande verksamheter vilket möjligtvis skulle kunna påverka besluten (Boyne, 2002). Detta innebär inte att det är så för denne föreståndaren men heller ingen aspekt att utesluta. Ytterligare en aspekt som påverkar ledarrollen är den faktiska situationen där föreståndaren upplever en hög arbetsbelastning då arbete måste bedrivas utanför den specifika roll som föreståndaren tilldelats. Detta är förmodligen en ekonomisk faktor som ledningen beslutat men som kan komma att påverka personalgruppen då det tar tid från att leda.

### **Baspersonalens perspektiv**

Nedan följer resultat och analys av vad som framkommit ur intervjuer med baspersonal. Detta presenteras utifrån ett antal huvudteman där det först finns en sammanfattning som följs av citat och som sedan analyseras.

### **Ett organisationsteoretiskt perspektiv**

Respondenternas åsikter och värderingar gällande synen på arbetet och verksamheten tenderade att utgå ifrån ett relativt jämlikt och balanserat tankesätt. De olika delar som verksamheten bestod av upplevdes fungera i symbios, exempelvis att det råder en jämlikhet bland personal.

*Vi lika mycket att säga till om, alla i personalen har en röst.*

Respondenterna upplevde vidare att det även fanns en röd tråd mellan personalstyrkan och verksamhetsmålen. En respondent redogjorde vidare för hur dessa olika delar integrerats som stimulerande för arbetet då dennes strävan efter att uppnå mål kan innebära förbättrade arbetsresultat.

*Man sammanlänkar verksamhetens mål med att jag jobbar här och målen med mitt jobb.*

Det grundläggande tankesätt som samtliga respondenter förmedlade tenderade att utgå ifrån det systemteoretiska perspektivet (Abrahamsson & Andersen, 2005) vad gäller synen på organisationer. Enligt detta perspektiv bör det råda balans mellan en organisations olika delar för att helheten skall fungera på ett bra sätt varav ledningen ses som ett verktyg för att uppnå detta. Exempel på detta är att ledningen förefaller ha lyckats med att institutionalisera arbetet (Selznick, 1968, ref av Abrahamsson, 2000) då de skapat en röd tråd mellan verksamhetsmål och det praktiska arbetet. Verksamheten förefaller vidare utgå från ett systemteoretiskt tankesätt vad gäller struktur på arbetet för att skapa en balans mellan olika organisationsdelar på arbetsplatsen. Ledningen förmedlar verksamhetsmål till personalen på ett sådant sätt att dessa inte enbart ses som byråkratiska utan faktiskt kan ha en positiv inverkan på deras arbetsinsatser. Vidare förmedlas även att personalens arbete är en viktig del för upprätthållandet av organisationen och utan deras insatser skulle arbetet inte gå runt. Detta ger sannolikt upphov till upplevelsen av att personalen har något att säga till om vilket skapar en tillhörighet inom organisationen som vidare kan gynna organisationsarbetet (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). Den känsla av sammanhang som ett systemteoretiskt tankesätt ger upphov till är således på olika sätt framträdande inom Verksamheten och som är i enlighet med Harvardskolans tankesätt (Granberg, 2011) vad gäller vikten av personal. Att det arbete som utförs uppmärksammas av ledning på detta sätt tenderar att stärka motivationen och engagemanget vilket vidare höjer arbetsmoralen. Detta kan vidare anses vara en bidragande faktor till att det förefaller råda en så pass positiv arbetskultur inom verksamheten då personal upplever att delaktighet samt att deras arbete är av vikt.

### ***Medvetenhet om det organisatoriska arbetet***

Respondenternas medvetenhet om det organisatoriska arbetet förefaller vara högt. De kan exempelvis i stora drag redogöra för övergripande mål, riktlinjer, vilka interna/externa krav som finns och dylikt.

*Vi har ju specificerade mål för verksamheten som finns beskriva och det ska ju vara att det är en evidensbaserad behandling och att vi ska uppfylla Socialstyrelsens mål och att det ska va kostnadseffektivt, och man ska få ut att kunderna, kommunerna eller kriminalvård, ska få det man betalar för, det är en behandling som liksom uppfyller det kraven som finns.*

Respondenternas medvetenhet om vad som sker inom organisationen stärker resonemanget om personalens delaktighet inom Verksamheten. Detta tyder även på att det tillvägagångssätt som ledning har för att förmedla mål, direktiv, normer eller annat fungerar som sig bör. Genom förmedlandet av dessa aspekter har således upplevelsen av personalens delaktighet och relevans för verksamheten stärkts. Enligt de tankesätt som råder inom Harvardskolan menas denna typ av värderingar vara positiva för en organisation då de kan öka effektiviteten. Delaktighet, kompetens, överensstämmelse och kostnadseffektivitet anses vara viktiga aspekter inom det organisatoriska arbetet och inom Verksamheten förefaller dessa uppfyllas (Granberg, 2011). Samtliga av Harvardskolans punkter uttrycks mer eller mindre av respondenterna och även medvetenhet om att verksamheten bör vara kostnadseffektiv. Dock kan personalstyrkans medvetenhet om just detta ifrågasättas. Harvardskolan utgår från hur ett ledarskap bäst kan arbeta för att skapa en produktiv organisation och då är självfallet medvetenhet om den ekonomiska aspekten, resurser och dylikt, av relevans. Huruvida detta bör vara av särskild vikt för personal att vara medveten om gällande arbetet, speciellt inom behandlingsverksamheter, kan diskuteras. Forskning gällande organisationer har dock uppmärksammat andra faktorer än ekonomiska vad gäller skapandet av

effektivitet och produktivitet. De förutsättningar som krävts för att personal skall utföra ett bra arbete har mer berört sociala faktorer så som motivation, gemenskap och dylikt (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006; Abrahamsson & Andersen, 2005). Den tidigare rationalistiska tankesätt som rådde inom organisationer visades vara ineffektivt jämfört med det systemteoretiska perspektivet just för att den saknade hänsyn till de mellanmännsliga faktorerna och tog mer hänsyn till att maximera vinst.

### **Organisationskulturens inverkan på arbetet**

Det övergripande målet för Verksamheten är att deras klienter skall vara nyktra och drogfria och en förutsättning för att kunna sträva efter detta mål är att det finns en gemensam organisationskultur då detta vidare ger upphov till ett enhetligt arbete. I Verksamheten uttryckte personalen att enighet bland personal och i arbetsätt värderades högt, speciellt eftersom personalen jobbar i olika skift och därför måste uppdatera varandra om hur arbetet med klienter går. Respondenterna menar vidare att enighet bland personal är av vikt för klienternas skull då en konfliktfylld stämning skulle påverka behandlingen. En respondent betonar av detta skäl vikten av samstämmighet då klienterna väldigt snabbt kan känna av om det händer något inom personalstyrkan. Därav den rådande positiva kulturen på arbetsplatsen och på frågor om samarbetet och personalkulturen ter sig svarade till exempel två respondenter så här;

*Faktiskt upplever jag inte så mycket grupperingar på denna arbetsplats.*

*Jag kommer ju underfund med vad jag ska göra när jag pratat med den kollega jag avlöser [...] jag skriver ju mina dagliga rapporter för andra att läsa och när mitt pass slutar har jag genomgång till den som ska jobba kväll.*

Samarbetet på Verksamheten verkar således fungera smidigt då personalen kontinuerligt uppdaterar varandra om vad som händer med klienterna och dylikt. Organisationskulturen berör en verksamhets övergripande riktlinjer och dessa har som funktion att skapa en ram för hur arbetet skall utföras för att ge upphov till ett enhetligt förhållningssätt. Detta bidrar vidare till skapandet av vissa normer som råder inom arbetsplatsen och huruvida dessa är i positiv anda eller ej kan påverka arbetsklimatet och vidare personalens engagemang (Latessa, Cullen & Gendrau, 2002, s. 45). Upprätthållandet av ett gemensamt förhållningssätt inom Verksamheten tyder dock på att det råder en positiv atmosfär på arbetsplatsen. Detta är av vikt då en stark gemenskap kan öka personalens arbetsmotivation och vidare kvaliteten på det utförda arbetet (Andreasson, 2003). Att genom detta skapa ett enhetligt arbete är således av vikt då klienter behöver en trygg och stabil grund att utgå ifrån när de påbörjar sin behandling. Med tanke på den målgrupp Verksamheten behandlar är trygghet av yttersta relevans då deras klientel innehar ett missbruk och många gånger levt ett instabilt liv. Som personal på behandlingshem bör man föregå med gott exempel för att skapa en trygg grund för klienterna och därmed öka förutsättningarna för att behandlingen skall uppnå önskad effekt. Om personalstyrkan inte fungerar ihop eller arbetar enhetligt kommer det således att inneha negativa effekter för klienterna och deras behandling (Andreassen, 2003).

### **Vikten av utbildning**

Samtliga respondenter uttrycker vikten av utbildning inom behandlingsorganisationer. Dock har inte alla i personalstyrkan fått gå de interna utbildningarna för de metoder som används inom



Verksamheten, till exempel MI. En respondent menar dock att målet är att samtlig personal skall gå dessa utbildningar men att detta inte genomförts ännu då många i personalstyrkan är relativt nya.

*MI ska alla gå, det är ju målet nu.*

Utbildningar kan ses som ett medel för att sammansvetsa personal och skapa förutsättningar för ett enhetligt arbete. Genom gemensamma interna eller externa utbildningar tränas personal i samma metoder och tekniker vilket bidrar till likartad kunskap och kompetens som kan hjälpa personal att utgå från samma förhållningssätt i arbetet. Detta är inom behandlingsverksamheter av yttersta vikt då en sammanhållen personalstyrka med ett gemensamt tillvägagångssätt i arbetet hjälper till att skapa en stabilitet för klienten (Brown, Bullock, Hobson & Little, 1998, ref av Andreasson, 2003). Då klienter inom behandlingsverksamheter många gånger innehar en komplex problematik är en enhetlig personalstyrka därför av vikt för deras behandling. När detta brister riskerar det således att påverka klienterna och därför är gemensamma utbildningar en viktig faktor för behandlingsarbete (Latessa, Cullen & Gendrau, 2002). En organisations ledning innehar här ett ansvar att förse sin personal med kunskap om de metoder och tekniker som krävs för att de, gemensamt och individuellt, skall kunna utföra ett enhetligt behandlingsarbete (Axelson & Thylefors, 2005).

### **Organisationsstruktur**

Respondenterna menar att det finns flera tillvägagångssätt inom Verksamheten för att försöka skapa en enhetlig arbetsstruktur vilket kan ske genom överlämningar, personalmöten etcetera. De beskriver vidare sitt nöje med arbetsplatsen i överlag och upplever att personalstyrkan är trevlig samt att deras klientel är en givande målgrupp att arbeta med. Respondenterna uttrycker således att de strukturer som finns samt att den positiva inställningen till arbetet gett upphov till ett relativt smidigt samarbete inom verksamheten.

*Vi har gemensam handledning där man kan prata runt specifika klienter till exempel och hur vi ska förhålla oss gemensamt mot dem.*

*Det uppgifter jag får är utmanande och stimulerande, jag märker hela tiden att vi blir positivt uppmärksammade på det som har gått bra och man får konstruktiv kritik om det är något man behöver fundera på och sen att det alltid går att rätta till det.*

Ett enhetligt arbete gynnar i längden klienterna och för att skapa förutsättningarna för detta behövs att en verksamhet använder sig av vissa strategier som verkar för ett gemensamt förhållningssätt. Detta förutsätter att det finns en viss struktur inom arbetet som leder till önskade behandlingsresultat vilket kan vara motivationsarbete, tydliga direktiv, förmedling av utsatta mål etcetera (Jakobsen & Thorsvik, 2008). Ett sätt att skapa ett gemensamt förhållningssätt i Verksamheten menas bland annat vara handledning, personalmöten, överlämningar som sker vid byte av personal etcetera. Således samarbetar personal konsekvent för att inneha ett gemensamt förhållningssätt och utifrån respondenternas utsagor stöttar även föreståndaren dem i arbetet. Dock framgår det en viktig aspekt i citaten vad gäller att skapa ett gemensamt förhållningssätt och det

är att viljan till detta finns då arbetet upplevs som stimulerande. För skapandet av en enhetlig personalstyrka är detta av yttersta vikt då intresset för arbetet är det som reglerar engagemanget och om intresset svalnar minskar även engagemanget. Om personal känner sig känner sig ostimulerade eller omotiverade kan detta potentiellt påverka deras arbetsinsatser negativt vilket är ett hinder för att uppnå önskade behandlingsresultat inom verksamheten (Carlström, 2009).

### ***Stimulans i arbetet***

Ytterligare en anledning till varför respondenterna upplevde sitt arbete som stimulerande och givande var bland annat att den ena klienten är den andre olik. Detta upplevdes motverka att en slentrian uppstod i det dagliga arbetet då personal måste vara alerta och kreativa för att missbruksbehandlingen skall fungera i och med den heterogena klientgruppen.

*Ingen dag är sig lik, det är med människor man har med att göra.*

Den varierande vardagen skulle på många arbetsplatser kunna ge upphov till en stor stressbörda vilket riskerar att minska engagemanget och motivationen hos personalstyrkan (Jakobsen & Thorsvik, 2008). Detta då det ofta krävs anpassning och omstrukturering från behandlarens sida i sin planering för att kunna utföra det arbete som behövs för en bra behandling. På Verksamheten upplevde dock respondenterna den dynamiska vardagen i de flesta fall som positivt vilket indikerar på att den sammanhållning som finns inom Verksamheten hjälper till att motverka den nivå av stress som annars hade kunnat uppstå.

### ***Kontinuitet i arbetet***

Utifrån respondenternas utsagor finns det även vissa stabila arbetsstrukturer närvarande på Verksamheten trots att respondenterna uttrycker att en dag är en annan olik. Detta då respondenterna redogör för många aspekter inom arbetet som kan bidra till att skapa en kontinuitet, exempelvis att det finns specifika dagordningar och scheman att efterfölja.

*Jag kommer till jobbet, har morgonsamling, får överlämning först från de som varit kvällspersonal och går igenom varje patient, om det är måndag så går vi igenom hela veckan och sen så även möte med alla patienter och så går vi igenom veckan där.*

*Vi har ju ett schema och den följer vi varje vecka, vi har ju en struktur.*

Utifrån organisationsstrukturella aspekter menas det att fokus, koordinering och stabilitet (Jakobsen & Thorsvik, 2008) är faktorer som kan påverka personalens arbetsförutsättningar.

Dessa faktorer behövs i varierande grad inom olika organisationer beroende på vad för arbete det är som utförs. Inom behandlingsverksamheter anses främst koordinering vara av vikt då detta genom möten, rutiner etcetera ger upphov till samarbete mellan personal. Koordinering förefaller alltså finnas inom Verksamheten vilket förmodligen är det som motverkar den potentiella stress som annars hade kunnat uppstå. Trots allt nytt som kan hända finns det alltså en viss dagordning som kan efterföljas om personal upplever arbetet för stressigt och måste prioritera om. Det finns även en stabilitet inom verksamheten på så sätt att personalstyrkan känner att de kan vända sig till varandra eller föreståndaren för stöd om exempelvis arbetsbelastningen skulle vara för stor att hantera. Enligt respondenternas utsagor förefaller den rådande organisationsstrukturen alltså

skapa förutsättningar för personalstyrkan att utföra ett gott arbete. Något som dock saknas vad gäller organisationsstrukturen är målsättningar om önskat beteende hos personal vilket exempelvis kan ske genom kontinuerlig kunskapsuppdatering om vad som visats fungera inom behandling. (Jacobsen & Thorsvik, 2008). För att uppnå utsatta mål inom Verksamheten kan detta anses vara av vikt för ledningen att kontinuerligt förmedla till personal för att ytterligare förbättra organisationsstrukturen.

### **Behandlingsintegritet**

Inom Verksamheten används främst 12-stegsprogrammet som behandlingsmetod. Personalen försöker således konsekvent arbeta utifrån den valda metoden för att skapa en konsekvent behandling för sina klienter. En respondent menar exempelvis att kollegorna arbetar med samma uppgifter men under andra skift och när de lämnar över fortsätter respondenten att arbeta i samma linje. Respondenterna i överlag föreföll vara positivt inställda till 12-stegsprogrammet samt de resultat programmet ger upphov till. Vissa av respondenterna berättade även att de tidigare själva varit före detta missbrukare och genomgått 12-stegsbehandlingen.

*Jag är ju 12-stegare så jag har ett eget beroende i bakgrunden.*

För skapandet av en hög behandlingsintegritet spelar det dock ingen roll vilken behandling en verksamhet väljer att följa så länge personalstyrkan både gemensamt och individuellt arbetar utefter den valda metoden (Henggeler, Smith & Schoenwald, 1994). Detta för att det är enighet bland verksamhetspersonal som uppvisat resultat vad gäller behandlingseffekter snarare än själva metoden i sig och därför är av större relevans för klienternas behandling. Att det råder enighet bland personal gällande att arbeta utefter 12-stegsprogrammet är tydligt i och med den positiva synen som finns på programmet. Detta indikerar alltså att förändring eller underminering av behandlingsarbetet utifrån den valda behandlingsmetoden förefaller vara osannolikt. För klienternas behandling är detta positivt då förändring eller underminering av utvalt program mål beskrivs som två hot mot att skapa hög behandlingsintegritet (Hollin, Epps & Kendrick, 1995, ref av Andreassen, 2003). 12-stegsprogrammet förefaller följas som den skall och då det är ett gemensamt implementerande av vald metod som uppvisar behandlingseffekt kan detta alltså vara av vikt för att skapa förutsättningarna positiva utfall.

### ***Ett enhetligt arbetssätt?***

Respondenterna uttrycker att det på Verksamheten finns ett samarbete personalen sinsemellan men även att ledningen inom verksamheten strävar efter att personalstyrkan skall inneha ett gemensamt förhållningssätt. Detta bland annat genom internutbildningar som skall bidra till ett mer enhetligt arbetssätt.

*Målsättningen är ju att alla som jobbar här ska ha gått MI-utbildning så att det är det förhållningssättet vi har gentemot patienterna.*

Som tidigare nämnt är ett gemensamt förhållningssätt av vikt inom behandlingsarbete varvid detta är av vikt att skapa genom en gemensam organisationskultur. Ytterligare en anledning att inneha ett enhetligt arbetssätt är att detta kan skapa hög behandlingsintegritet vilket i längden gynnar klienterna. För att skapa hög en behandlingsintegritet behövs bland annat handledning, vidareutbildningar och dylikt för personal (Epps, 1994, ref av Andreassen, 2003). I och med att all personal på Verksamheten skall utgå från samma metoder, till exempel målet att samtliga ur

personalstyrkan skall ha gått en MI-utbildning, skapas således ett gemensamt förhållningssätt. Att alla i personalstyrkan ännu inte utbildats kan dock ses som en brist gällande behandlingsarbetet i enlighet med de föreskrivna hot som finns mot behandlingsintegritet varav en är ändring av behandlingsprogram. Detta menas kunna ske exempelvis när personalens kunskap gällande det valda tillvägagångssättet är bristfälligt och att behandlingsprogrammet därför inte efterföljs som sig bör. Främjande av ett enhetligt arbetssätt, genom exempelvis utbildning, kan alltså ses som en strategi från ledningen att skapa ett bra behandlingsarbete och vidare öka chanserna till att uppnå önskade mål och resultat gällande klienternas nykterhet. Då brister i det gemensamma förhållningssättet kan riskerna att påverka behandlingen negativt är detta av vikt att ta hänsyn till i strävandet efter en organisations effektivitet.

### **Vikten av ledarskap**

Respondenterna på Verksamheten redogör för en positiv inställning till ledarskapet. De upplever föreståndaren som demokratisk, lyhörd och stark nog att fatta svåra beslut samt att de kan vända sig till sin överordnade vid behov. En respondent uttrycker vidare att föreståndaren är den som håller i den röda tråden på verksamheten och är den som för personalstyrkan åt samma håll i arbetet. Respondenterna upplever att deras föreståndare innehar de egenskaper som krävs för att leda personalstyrkan vilket de visar stor uppskattning för.

*Hon är mycket skarp på kontoret, jag skulle inte klara av jobbet på det viset som hon gör, hon ska vara där hon är, schysst men bestämd.*

*Jag tycker att det är jätteskönt att ha en chef som jag kan vända mig till och fråga och bolla och som kan specificera arbetsuppgifterna och som håller den röda tråden, för gruppen åt samma håll.*

Respondenternas åsikter tyder på vikten av ett gott ledarskap då den ton ledarskapet sätter i en organisation kan påverka resten av verksamheten. För att arbetet skall fungera behövs en frontfigur som leder personalen framåt och ser till att personalstyrkan arbetar enhetligt och utifrån verksamhetsmål. (Jönsson & Strannegård, 2009). Dessa arbetsuppgifter kräver att en föreståndare innehar vissa karaktärsdrag och personliga förutsättningar som kan bidra till att skapa en stark och enhetlig personalstyrka. Exempel på sådana egenskaper kan vara en god förmåga gällande konflikthantering, stötta och motivera sin personal och i överlag kunna kommunicera med dem (Jakobsen & Thorsvik, 2009). Huruvida personal innehar en positiv upplevelse av ledarskapet kan tänkas vara av vikt då ett starkt ledarskap fungerar som en form av trygghet för personal vid behov av vägledning eller dylikt. Ju bättre stämning personal upplever på sin arbetsplats desto högre är chansen att de kan utföra ett gott och enhetligt behandlingsarbete samt uppnå mål vilket är av vikt för att uppnå önskade resultat (Jönsson & Strannegård, 2009). De åsikter och attityder respondenterna förmedlar tyder på en positiv syn på ledarskapet, främst verksamhetschefen vilken respondenterna uttrycker de har en god relation till. Denna relation menas skapa en trygghet på arbetsplatsen då personalen känner att de kan vända sig till verksamhetschefen vid behov. Den ledning som finns inom Verksamheten förefaller alltså förmedla en känsla av säkerhet och gemenskap, vilket kan öka kvaliteten på arbetsinsatserna. Detta styrks även av forskning som paradoxalt uppvisar att organisationer där ledningsarbetet fokuserar på personalrelaterade frågor i längden är mer effektiva än organisationer vars ledning är mer resultatinkriktade (Likert, 1961, ref av Bolman & Deal, 2005).

### ***Självständighet bland personal***

Med tanke på den tidigare uttryckta upplevelsen av att alla dagar är olika på Verksamheten menar respondenterna att det behövs en viss nivå av självständighet i arbetet. Respondenterna förefaller vidare tycka att det finns förutsättningar för att vara relativt självgående i arbetet då det finns en balans mellan det självständiga arbete och ledningens involvering.

*Jag är ju självständig av mig, jag sköter mitt område, jag gör det jag ska göra helt enkelt, sen om jag har några idéer, då är hon ju lyhörd och hon lyssnar.*

*Vi ganska fristående från ledningen.*

För att kunna utföra ett bra behandlingsarbete behövs alltså att behandlingspersonal har förmåga att ta egna initiativ och kan vara självgående. För detta krävs således att ledningen inte bestämmer alltför mycket gällande hur personal skall sköta behandlingen samt att personal bör kunna genomföra sina egna arbetsuppgifter utan att konstant luta sig mot föreståndaren (Jönsson & Strannegård, 2009). Att personalen inom Verksamheten är så pass självgående tyder på att de kan sköta sig själva och inte är helt beroende av föreståndaren för vägledning eller dylikt. De känner alltså till sina arbetsuppgifter väl, vet hur dessa skall utföras på ett effektivt sätt samt kan själva styra sin planering för dagen. Att ledning inom Verksamheten inte lägger sig i arbetet personalen bedriver samt att personal upplever att de vid behov kan vända sig till exempelvis verksamhetschefen är vidare en indikation på att det finns en tillit inom verksamheten. Detta skapar förutsättningar för personal att utföra ett självständigt arbete då ledningen litar på att personalen är kompetent och kan sköta sina arbetsuppgifter samtidigt som personalstyrkan känner sig trygga med ledarskapet.

### **Resultat och analys av dokument**

Nedan följer två avsnitt, ett om kompetensnivå och ett om verksamhetens målkatalog. Dessa har analyserats genom att först presentera utdrag ur de dokument som inhämtats för att sedan analysera dessa med bakgrund i tidigare forskning och teori, vilket i detta fall och som tidigare används som vår förståelse. Under rubriken *Verksamhetens kompetenskrav och personalens kompetens* så presenteras först kompetenskravet som föreligger för specifik tjänst, därefter presenteras den befintliga kompetens som personalen erhåller och som sedan jämförs med de kompetenskrav som föreligger för verksamheten. Detta följs med en analys där kopplingar görs mellan resultat och teori (med undantag från analys av föreståndarens kompetens jämfört med teori).

### **Verksamhetens kompetenskrav och personalens kompetens**

Kompetenskravet för föreståndaren är att ha en godkänd utbildning enligt Socialstyrelsen och ”vidare kompetenskrav” är grundlig kännedom om Verksamheten, utbildning i intern revision och kunskap om Verksamheten kvalitets- och miljöpolicy.

Föreståndaren har en socionomexamen och en fil. kand. i psykologi som grundutbildning. Vidareutbildningar är bland annat arbetsmarknadsteknik- och personaladministration 15hp, utbildning i offentlig upphandling genom Visma optic, utbildning inom internrevision och revisionsteknik, Ledningens ansvar för HVB- vilket är en utbildning om det juridiska ansvaret för HVB, Riksseminarium för HVB- vilket innebär ansvar i regelverk och om tillsyn för HVB, Certifierad Reffekt säljare som är en utbildning inom beteendeanpassad kommunikation samt grunder i försäljning,

BBIC, ASI, MI och pågående KBT steg-1 utbildning. (information hämtad från ett sammanställningsdokument om personalens kompetens).

Föreståndaren innehar kompetens om internrevision vilket var ett av kraven. Däremot kan vi inte jämföra kompetensen mot vad som anses godkänt enligt Socialstyrelsen då denna information inte kunde hittas. Det går heller inte att jämföra huruvida verksamhetsansvarig har kunskap om kvalitets- och miljöpolicy eller kunskap om verksamheten utifrån dokumenten, men det kan antas att dessa är uppfyllda då föreståndaren har varit med och utvecklat verksamheten och dess kvalitet- och miljöpolicy. Föreståndaren kan även anses kompetent då denne fått en del utbildningar för att vara verksamhetsansvarig.

Kompetenskravet för behandlare är följande:

”Grundkrav för att få påbörja tjänst som behandlare/ rådgivare:

1. Personlig erfarenhet av beroende av minst en drog.
2. Personlig erfarenhet av 12-stegs behandling.
3. Minst fyra års rak drogfrihet
4. Behörighet för högskola
5. Villighet till fortsatt utbildning

Fortsatta kompetenskrav

6. 60p behandlingsutbildning på högskole-/universitetsnivå
7. Internationell certifiering som alkohol- och drogterapeut enl. SCADBs certifieringsprocess.
8. Utbildning i motiverande samtal (MI)
9. Genomgången ADDIS-utbildning
10. Utbildning i Agression Replacement Training (ART)
11. Ev. Utbildning KBT steg-1” (utdrag ur funktionsbeskrivning för behandlare på Verksamheten)

Första behandlaren har följande utbildningar och kunskaper: certifierad alkohol- och drogterapeut, utbildning i Kriminalitet som livsstil, utbildning i 12-stegsmodellen, MI, ADDIS, Kommunikation i behandlingsarbete, ART, Kvalitets och grundläggande miljöutbildning, har avklarat delar av det internationella certifikatet, personlig erfarenhet av ett beroende och varit nykter i mer än fyra år samt innehar grundläggande behörighet för studier på högskolenivå. Planerade utbildningar: KBT steg-1 (information inhämtat från en sammanställningsdokument om personalens kompetens). Detta tyder på att denna behandlare inte uppnår alla de kompetenskrav som tjänsten innebär enligt funktionsbeskrivningen. Denne klarar grundkraven men ej alla ”fortsatta kompetenskrav”. Detta gäller främst 6e och 7e kompetenskravet som innebar minst 60hp (högskolepoäng) och internationellt certifierad som alkohol- och drogterapeut. Dock är delar av den sistnämnda avklarade vilket kan innebära att detta är något som fortfarande är på gång. Däremot saknar personen 60hp vilket strider mot ”fortsatta kompetenskrav”.

Den andra behandlaren har följande utbildningar och kunskaper: nationellt utbildad alkohol- och drogterapeut, diplomerad motivator, certifierad REPRO-S användare, har tidigare haft ett missbruk och varit nykter i mer än fyra år, innehar grundläggande behörighet för högskola. Planerad kompetensutveckling: MI och eventuellt KBT steg-1. Denna behandlare är nyligen anställd (för ca tre månader sedan) (information inhämtat från sammanställningsdokument för personalens

kompetens). Även denna behandlare uppnår inte ”fortsatta kompetenskrav” och enbart grundkraven. Denne saknar alla ”fortsatta kompetenskrav” med två av kraven inplanerade.

Under rubriken grundkrav för behandlarnas kompetens så ser vi faktiskt inget krav på utbildning inom någon behandling utan enbart erfarenheter av behandling. Då 12-stegsmodellen är i fokus så bör även utbildning inom denna vara ett grundkrav utöver personliga erfarenheter. Detta då förhållningssättet i arbetet kommer att påverka resultatet och om det inte finns något konkret att utgå ifrån kan det bli svårt att faktiskt veta hur man ska arbeta utifrån dessa utöver enbart erfarenhet. Detta är en utbildning som den ena behandlaren har men inte den andra vilket skulle kunna vara ett problem i behandlingssammanhang då den ena möjligtvis kommer att utgå ifrån sina personliga erfarenheter medan den andre möjligtvis utgår ifrån sin utbildning. Problemet uppstår i de fall då tillvägagångssätten skiljs åt vilket kan leda till bristfälliga behandlingsresultat (Andreassen, 2003).

Behandlarna uppfyller inte alla fortsättningskrav, vilket skapar ett behov hos personalen vilket tillgodoses genom att behandlarna får utbildning för att kunna uppfylla de fortsatta kompetenskraven. Det vi däremot kan se är att vissa av kraven kommer att uppfyllas då det finns inplanerat vilka utbildningar som inom en snar framtid ska påbörjas. Däremot skulle det kunna vara så att alla fortsatta kompetenskrav inte kommer att uppfyllas då alla kraven inte finns inplanerade vilket i sådana fall bör avskrivas. Detta skulle kunna gälla exempelvis krav på 60hp. Det skulle kunna handla om att högskoleutbildning inte anses nödvändiga för tjänsten och om så är fallet så bör detta krav avskrivas. Kommer kravet från annat håll än från verksamheten och är en aspekt som ej kan avskrivas så kan det anses nödvändigt att tillgodose behandlarnas behov av utbildning för att verksamheten ska hålla vad de lovar. Detta då verksamheten enligt målsättningarna ska kunna erholda god kvalitet av behandling, och om en sådan här aspekt minskar kvaliteten så kan det möjligtvis anses vara ett symboliskt mål vilket skulle innebära att den dag då kunderna upptäcker att målet enbart är till för att spegla en överklig bild av verksamheten så kommer detta kunna bidra till negativa konsekvenser för verksamheten (jfr. Jacobsen & Thorsvik). Då verksamheten är en privat aktör är de beroende av sina kunder (Boyne, 2002) och när det presenteras en skev bild av verksamhetens personal kan det leda till att de möjligtvis inte har några kunder kvar i framtiden, så till vida att inga åtgärder gällande kompetensutveckling sker. Skulle orsaken vara en ekonomisk fråga då verksamheten är en privat aktör vilket skulle innebära ökade kostnader att finansiera studier på arbetstid. I de fall då ledningen inte prioriterar personalinriktade frågor så som exempelvis vidareutbildning så kommer det att leda till minskad effektivitet (Likert, 1961, ref av Bolman & Deal, 2005). Eftersom behandlarna inte innehar samma utbildningar så skulle även detta påverka det enhetliga arbetssättet vilket i sin tur skulle kunna leda till bristfälliga behandlingsresultat (Andreassen, 2003; Latessa, Cullen & Gendreau, 2002).

Kompetenskrav för behandlingsassistenter är:

”Grundkrav för att få påbörja tjänst som behandlingsassistent:

1. Lägst Behandlingsassistent utbildning eller motsvarande utbildning med lägst 60p på högskole-/universitetsnivå.

Fortsatta kompetenskrav:

2. MI-utbildning” (utdrag ur funktionsbeskrivning för behandlingsassistenter för Verksamhet).

En behandlingsassistent genomgår en socionomutbildning med endast en termin kvar och har ASI-utbildning. Planerade utbildningar är MI som ska genomföras under hösten 2012.

Den andra behandlingsassistenten är utbildad Beteendevetare. Planerad utbildning är MI.

Den tredje genomgår en utbildning inom Humanistisk behandlingspedagogik samt MI (information hämtat från sammanställningen av personalens kompetens).

Även här ser vi inget grundkrav på någon specifik behandlingsmetod utan enbart att personalen ska ha genomgått någon form av behandlingsinriktad utbildning med lägst 60hp på högskole-/universitetsnivå. Det har enbart planerats in MI utbildning för de som ännu inte har denna men ingen vidareutbildning inom någon specifik behandlingsinriktning. Då det inte finns något krav på vidareutbildning inom någon specifik utbildning så är det något som förmodligen inte anses behövas. Däremot så hade det varit positivt om även dessa kunde genomgå någon form av 12-steps utbildning då detta tydligt visats vara ett grundläggande tankesätt för verksamheten. Genom att införa detta som krav som sedan leder till att dessa personer få gå någon form av kurs för 12-stepsmodellen så skulle detta kunna öka det enhetliga tillvägagångssättet i arbetet vilket i sin tur skulle öka möjligheterna att uppnå önskvärda behandlingsresultat (Andreassen, 2003). Orsaken till att detta inte är något krav kan vara samma som den tidigare diskussionen som fördes gällande behandlarna om å ena sidan en ekonomisk aspekt å andra sidan att det kanske inte anses nödvändigt från ledningens sida.

Vid jämförelse mellan de olika tjänsternas (behandlare och behandlingsassistenter) kompetenskrav kan det verka som att ledningen inte strävar efter en enhetlig personalstyrka utifrån kompetensaspekten då det enda gemensamma kravet är MI-utbildning. MI är en samtalsmetod som för visso är god att tillämpa i förändringsarbete (Socialstyrelsen, 2012), men inte den primära behandlingsmodell som styr behandlingen inom verksamheten. Genom att tillgodose personalen med likadan utbildning så kan man öka förutsättningarna för ett enhetligt arbete (Latessa, Cullen & Gendrau, 2002). Eftersom personalen inte har samma utbildning i behandlingsmetoder som tillämpas så ges utrymme för dubbla budskap och avsteg från behandlingsmodellen. Dubbla budskap kan ges genom att exempelvis behandlaren säger till patienten att denne ska tänka och göra på ett visst sätt som ett naturligt steg i behandlingsprocessen (och i enlighet med behandlingsprogrammet). När patienten vid ett annat tillfälle kommer i kontakt med behandlingsassistenten som ska stötta patienten, ges det utrymme för att behandlingsassistenten ger ett annat förslag (än vad behandlaren hade sagt) på hur patienten bör tänka eller göra i denna situation (och inte i enlighet med behandlingsprogrammet då behandlingsassistenten inte har kunskap om hur behandlingsprogrammet tillämpas). Detta avsteg från behandlingsprogrammet, på grund av bristande kunskap om programmet, sänker både behandlingsintegriteten och det enhetliga arbetet vilket kan resultera i bristfälliga resultat (Hollin, Epps & Kendrick 1995, ref av Andreassen, 2003). Genom att all personal får utbildning i exempelvis 12-steps programmet eller någon annan modell som kan tyckas vara grunden för organisationen så minskas risken för underminering av behandlingsprogrammet och ökar förutsättningarna för ett enhetligt arbete.

### **Målkatalog**

Verksamheten har inget formulerat syfte eller vision utan en målkatalog som består av ett antal delmål (dock fanns inte alla delmål inskrivna i målkatalogen då en del av delmålen kunde identifieras utifrån sammanställningsdokumentet om verksamheten, vilka var behandlingsdelmålen).



Denna målkatalog är skapad 2011 och gäller till och med 2012 ( med vissa tillägg 2012). Däremot så kan vi utifrån ett sammanställningsdokument av verksamheten finna vad som kan liknas vid syfte, vision och huvudmål för att kunna identifiera en målhierarki som Jacobsen & Thorsvik (2008) beskriver.

Syfte: Behandla vuxna män med någon form av beroende problematik av alkohol eller narkotika och som tidigare genomgått 12-stepsprogrammet. Detta genom att behandling på boendet och integrering in i samhället då behandlingen sker i patientens närmiljö. Målet är därmed att bidra till ett välfungerande liv för patienten i nykterhet och drogfrihet samtidigt öka den fysiska och psykiska hälsan för att slutligen bidra till samhällsnytta.

Visionen: Att kunna erbjuda en kostnadseffektiv behandling med hög kvalitet.

Huvudmålen: Behandling, kompetens och stabil ekonomi.

Behandling, delmål:

- Kunna ge behandling individuellt och i grupp genom:
  - Tolvstegsbehandling
  - Kriminalitetsprogram
  - Kognitiv beteendeterapi
  - Social färdighetsträning
  - Nätverks- och anhörigarbete
  - Mental- och fysisk träning
  - Ekonomisk planering
  - Motiverande samtal (MI)

Kompetens, delmål:

- Föreståndaren ska slutföra KBT steg-1 utbildning och ska uppvisa intyg om detta senast den 30 juni, 2012.
- Den behandlare som inte har MI-utbildning ska få gå utbildningen under hösten 2012 och även eventuellt KBT steg-1.
- En av behandlarna ska få gå KBT steg-1 som ska vara avslutad under juni 2012.
- Två av behandlingsassistenterna ska få gå MI-utbildning under hösten 2012.

Stabil ekonomi, delmål:

- Marknadsföring i form av gå ut till institutioner och presentera verksamheten samt skapa visitkort som kan delas ut.
- Ekonomisk månadsrapportering till ledningsgruppen för att möjliggöra analyser av ekonomin för att kunna bibehålla en stabil ekonomi.
- Utvärdering av kundtillfredsställelse hos remittent och patient.

Här ovan ser vi en målhierarki utifrån de mål som finns formulerade. Det finns en röd tråd från syftet till delmålen. Men som tidigare sagt så brister det dock i att mål om att alla ska uppfylla alla ”fortsatta kompetenskrav” saknas vilket skulle kunna leda till att varken syftet, visionen, huvudmålet och delmålen som handlar om behandling kan uppnås till fullo. För att syftet ska kunna uppnås så måste behandlarna och behandlingsassistenterna vara tillräckligt utbildade för att kunna bedriva den behandling som avses samt att detta ska göras enhetligt i hela gruppen utan avsteg då detta riskerar att minska behandlingens positiva effekter. Detta innebär att visionen om att behandling ska ges utifrån kostnadseffektivitet och hög kvalitet riskerar att inte kunna uppnås. Detta då nedsänkt kvalitet möjligtvis skulle kunna leda till förlängda vistelsetider för patienten vilket kostar remittenterna mer vilket inte är kostnadseffektivt. Dessutom skulle detta möjligtvis kunna leda till att remittenterna snart upptäcker att behandlingen inte är av den kvalitet som lovas, där målen enbart är symboliska, och som därmed skulle kunna innebära förödande konsekvenser för hela verksamheten (Jacobsen & Thorsen, 2008). Denna aspekt är ytterst viktig för en verksamhet som denna då den är privatägd och beroende av sina kunder för att kunna överleva. Genom att införa utvärderingar i form av kundtillfredsställelse så ökar däremot möjligheterna för att upptäcka kundmissnöjdhet vilket är enormt viktigt för att de ska kunna hålla en stabil ekonomi (Boyne, 2002). Som tidigare nämnt så finns till viss del förutsättningar för att behandling ska kunna ges utifrån de ovanstående delmålen under behandling. Men problematiskt blir det när inte all personal kan tillämpa modellerna då det inte finns likvärdig kompetens inom hela personalgruppen. För att faktiskt kunna uppnå delmålen under behandling så krävs det att fler krav formuleras för behandlingsassistenterna och att dessa planeras in som målsättningar. Detta skulle öka gemenskapen bland personalen och samtidigt öka förutsättningarna för att dessa ska kunna arbeta enhetligt (Latessa, Cullen & Gendrau, 2002).

## **Slutdiskussion**

Nedan hålls diskussioner om hur ledningen arbetar för att främja en gemensam organisationskultur där personalen arbetar enhetligt. Dessa diskussioner görs utifrån ledningens och personalens perspektiv.

## **Ledningen**

Organisationsstrukturen utifrån koordinering skapar svårigheter i samverkan mellan behandlare och behandlingsassistenterna då de sällan arbetar samtidigt. Strukturen har även skapat en viss nivå av fokus genom avgränsningar i arbetsuppgifterna för att uppnå en ökad effektivitet. Detta skulle kunna bli problematiskt då personalen utifrån att inte alltid arbetar tillsammans samt att de kan ha olika arbetsuppgifter då de är avgränsade leda till dysfunktionella effekter istället för det önskade beteendet effektivitet. Dessa beteenden skulle kunna vara samarbets svårigheter då personalen blir så engagerad i sitt eget arbete (jfr. Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta var dock inget som märktes av på verksamheten men då verksamheten och många av personalen är nya så skulle detta kunna bli ett framtida problem. För att motverka detta har ledningen genom att införa rutiner och normer så som överlämningsmöten, veckomöten och handledning lyckats bringa samman personalstyrkan och lyckas därmed skapa en enhetlig grupp. Dessa möten utgör grunden för hur all personal skall arbeta för att uppnå målen, vilket gör att alla följer de riktlinjer och instruktioner som föreligger. Dock finns det en brist inom Verksamhetens organisationsstruktur vad gäller baspersonalens utbildning. Detta är något som är på gång men som kan behöva skyndas på i den mån det går då personal som har utbildning kontra de som inte har utbildning möjligtvis kommer

använda olika tillvägagångssätt i arbetet. Detta gäller inte enbart de planerade utbildningar, bland annat MI, utan förslagsvis kan det vara bra om all personal även får någon form av 12-stegsutbildning då denna metod frekvent används inom verksamheten. Genom en gemensam utbildning som påverkar hur behandlingsarbetet utförs kan det hjälpa personalen att arbeta enhetligt. Detta kan vidare skapa en starkare organisationskultur då alla innehar samma kunskap om arbetsmetoden vilket kan öka förutsättningarna för ett gemensamt tankesätt och tillvägagångssätt gällande behandlingen (Latessa, Cullen & Gendrau, 2002).

De kriterier som finns för att en ledare skall anses vara bra mäts utifrån personliga, mellanmännsliga och grupporienterade färdigheter uppfylls på olika sätt. Hur en chef kan hantera stress indikerar på vilka personliga färdigheter denne innehar. Andra egenskaper som är svårare att mäta men som anses vara positiva att inneha som chef är en hög grad av självinsikt samt god förmåga att hantera konflikter. Vad gäller mellanmännsliga färdigheter tyder personalens utsagor på att det finns en god kommunikation med deras föreståndare. Dock är det svårt att tyda föreståndarens konflikthanteringsförmåga då respondenterna menar att det ännu inte skett några större dispyter inom arbetsplatsen efter den omstrukturering som tidigare skett inom Verksamheten. De grupporienterade färdigheterna uppfylls genom att lyckats delegera uppgifter och samtidigt hålla personalen sammansatt (jfr. Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessa färdigheter kunde tydligt återfinnas i föreståndarens arbete och tillskillnad från Alvessons & Sveningssons (2003; a & b) studie om att ledare ofta har kunskap om ledarskap men ej möjlighet att bedriva ett sådant så fann vi att föreståndaren strävar efter att leda sin personal. Detta blev möjligt genom att delegera uppgifter för att minska arbetsbördan för föreståndaren utifrån administrativa arbetsuppgifter och därmed skapades möjlighet för att bedriva ledarskap. Däremot så kan ledarskapet förhindras vid vissa tillfällen på grund av föreståndarens höga arbetsbelastning. Däremot är ändock viktigt att ha i åtanke att verksamheten är under en uppbyggnadsfas vilket orsakat extrauppgifter för föreståndaren. Därmed kan det diskuteras som i Alvessons & Sveningssons (2003; a & b) studier om inte ledarskapet trots allt påverkas av administrativa uppgifter som tar tid från föreståndaren och som sedan leder till att ledarskapet, trots föreståndarens strävan, möjligtvis kan falla i skymundan. Hur hade det sett ut om verksamheten inte var privatägd? Detta är en fråga som är svår att besvara, däremot är det viktigt att ha i åtanke att det är ett vinstdrivande företag som genom bland annat kostnadsbesparingar ökar vinster vilket kan vara en orsak till den ökade arbetsbelastningen för föreståndaren, där denne får ansvarsområden som inte finns beskrivna i funktionsbeskrivningen<sup>6</sup>. För att däremot skapa den långsiktiga effektiviteten krävs det att ledaren får möjlighet att bedriva ledarskap och detta utifrån att prioritera personalfrågor och inte allt för många externa faktorer som man kan tänka sig är kostnadseffektiva (jfr, Likert, 1961, ref av Bolman & Deal, 2005). Då arbetsbeskrivningen för föreståndaren är väldigt bred kan det som ses som externa faktorer inte helt och hållet uteslutas från föreståndarens uppdrag då det under den femte arbetsbeskrivningspunkten beskriver att föreståndaren bland annat är ansvarig för organisationen. Denna breda formulering gör det möjligt att ge föreståndaren för mycket uppdrag som möjligtvis tar tid från att utföra ett ledarskapsarbete.

## **Baspersonal**

De effekter ett gott ledarskap producerar är av yttersta relevans då en organisations produktivitet börjar och slutar vid hur ledarskapet ser ut. För att de olika delar en verksamhet består av skall

---

<sup>6</sup> jfr. arbetsbeskrivning under rubrik verksamhetsbeskrivningen.

fungera ihop behövs den röda tråden ett ledarskap kan förmedla och de strategier en ledning använder sig av för att främja organisationens enhetliga arbete är i längden av vikt för verksamhetens effektivitet. För att ge upphov till sådant som stärker behandlingsorganisationer, exempelvis positiv organisationskultur/struktur, behövs ett starkt ledarskap som styr verksamheten i rätt riktning (Likert, 1961, ref av Bolman & Deal, 2005). Som tidigare redogjorts för förefaller Verksamheten indirekt utgå ifrån ett systemteoretiskt perspektiv där det bör råda balans mellan olika verksamhetsdelar för att kunna bedriva ett bra arbete. Detta innebär att alla delar anses vara likvärdiga, exempelvis ledning och baspersonal, vilket gett upphov till den rådande positiva kultur och struktur som finns inom verksamheten. Detta framgår tydligare i avsnittet om ledarskap där respondenterna i överlag redogör för positiva upplevelser av sitt ledarskap. De menar att det råder en positiv kultur inom arbetsplatsen och att samarbetet mellan personal och ledning men även personal emellan fungerar bra. Respondenterna berättar exempelvis att de är relativt frigående och har möjlighet att själva lägga upp sitt dagliga arbete samtidigt som de upplever en gemenskap inom arbetsplatsen. Fast än personal sköter många gånger självständigt sina arbetsuppgifter finns ett gott samarbete, vilket respondenterna menar är till följd av överlämningar, personalmöten, handledning och dylikt som konsekvent sker inom verksamheten. De menar vidare att det är sådant som sker inom verksamheten som hjälper till att sammansvetsa personalstyrkan och få dem att hålla en gemensam linje och struktur i arbetet. Respondenterna menar slutligen att allt detta görs för att sträva efter det övergripande målet inom Verksamheten; att klienterna skall vara nyktra och drogfria efter avslutad behandling.

Respondenterna uppfattar således det personalfrämjande arbetet som positivt genom att det finns en balans mellan deras självständiga arbete och involvering av ledningen. Den positiva anda som finns inom Verksamheten förefaller grunda sig i det ledarskap som finns inom verksamheten och den kultur och struktur de förmedlar. Detta påvisas även av forskning som menar på att de normer ett ledarskap förmedlar är av vikt för organisationen i helhet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En styrka inom Verksamheten är, utifrån respondenterna, således det ledarskap som finns och en potentiell anledning till detta kan vara att Verksamheten är en relativt liten organisation. Jämfört med större organisationer är det förmodligen lättare att styra verksamheten i en viss riktning exempelvis om något inte skulle fungera. I och med dess storlek kan det vara lättare att se över arbetet och identifiera vad som går bra/mindre bra och därefter genomföra nödvändiga förändringar. Ett exempel på detta är den tidigare nämnda omstruktureringen som skett inom verksamheten. I och med organisationens storlek är informationsflödet förmodligen mer påtaglig och att exempelvis förmedla vissa direktiv och riktlinjer är enklare än vid större organisationer. Att i överlag nå ut till personal och få dem att arbeta enhetligt är en enklare uppgift inom mindre verksamheter då det är färre individer att svetsa samman. Även överförandet av information personal emellan kan bli snabbare då personalen är så pass få och kommunikationen därför kan bli smidigare. Respondenternas upplevelse om att alla inom personalstyrkan har en röst och kan komma till tals är även något som är enklare att tillgodose inom en mindre verksamhet. Att tillämpa ett demokratiskt ledarskap (jfr. Jacobsen & Thorsvik, 2008) är sammanfattningsvis enklare ju färre individer det finns att ta hänsyn till och utifrån detta kan slutsatsen dras att det är en styrka att verksamheten är liten då det är enklare för ledningen att skapa förutsättningar för en enhetlig personalstyrka.

Att det råder en positiv personalkultur och en positiv attityd gentemot ledningen framgår tydligt i enlighet med respondenternas utsagor. Något som ytterligare skulle kunna bidra till en ökad gemenskap, förbättrade behandlingsresultat och dylikt är gemensam utbildning gällande behandlingsmetoder. Detta då forskning visat på att det ej spelar någon roll vilken metod som används

inom behandlingsverksamheter så länge personal konsekvent och enhetligt arbetar utifrån den valda metoden (Andrews & Hoge, 1991, ref av Andreassen, 2003). För att uppnå önskade resultat är detta alltså en viktig punkt då den kan öka behandlingsintegriteten och i längden gynna klienterna och organisationens övergripande mål om att deras klienter skall vara nyktra och drogfria. Detta är dock något som brister inom verksamheten då samtliga i personalstyrkan inte fått utbildning i de metoder som används inom behandlingen, vilket kan ses som en svaghet. Inom behandlingsverksamheter är stabilitet och ett gemensamt förhållningssätt av yttersta relevans för att skapa bra förutsättningar för behandling och om personal inte innehar ett enhetligt tillvägagångssätt riskerar detta att komma i vägen för klienternas behandling. Enligt forskning är ett enhetligt tillvägagångssätt av vikt för att uppnå önskade behandlingsresultat (jfr. Henggeler, Smith & Schoenwald, 1994) och huruvida avsaknaden av gemensamma utbildningar påverkat det gemensamma förhållningssättet i behandlingen inom Verksamheten är svårt att avgöra. Trots att personal själva menar att de innehar gemensam linje och struktur i arbetet kan detta alltså förbättras med gemensam utbildning det ökar chansen till ett gemensamt arbetssätt vilket i längden kan hjälpa till att uppnå det övergripande målet om klienternas nykterhet.

## **Dokumenteten**

Vad gäller kompetenskraven jämfört med den befintliga kompetens personalen erhåller kan vi finna brister i kompetensen hos samtliga personal förutom en behandlingsassistent som uppfyller alla kompetenskrav som finns för dennes tjänst. Däremot finns det planer på utbildning för behandlingsassistenterna så att dessa uppfyller de krav som föreligger för tjänsten. Behandlarnas behov av kompetens för att de ska uppfylla alla kompetenskrav kommer att delvis tillgodoses, då en del av utbildningarna finns inplanerade. Däremot finns inga planer på att tillgodose alla dessa behov som exempelvis minst 60 hp. Det intressanta är att det krävs universitetsutbildning som grundkrav för behandlingsassistenter medan det för behandlarna som arbetar med behandlingmetoder inte fanns något grundkrav för universitetsutbildning eller någon annan behandlingsinriktad utbildning. Skulle det kunna vara så att personliga erfarenheter värderas högre än evidensbaserade kunskaper? Detta skulle i så fall strida mot deras målsättning om att de utgår ifrån vetenskapligt metoder som ägaren nämnde och för att verkligheten inte ska krocka med målsättningar så kan det vara lämpligt att införa högre utbildningskrav och planera in relevanta utbildningar för personalen. Detta kan tyda på att målsättningen om att utgångspunkten i arbetet är vetenskapligt och kräver kompetens för att det ska göras korrekt enbart är ett symboliskt mål (jfr. Jacobsen & Thorsvik) vilket i sådana fall skulle kunna innebära förödande konsekvenser för verksamheten i framtiden.

Det finns heller inget krav på att dessa ska ha tolvstegsutbildning vilket kan anses problematiskt då detta är en behandlingsmetod som erbjuds. Det ända kravet är att personliga erfarenheter ska innehas men ingen specifik utbildning. Den ena behandlaren har dock utbildning i tolvsteg men inte den andre utan enbart personliga erfarenheter. Då det enbart brister i fortsättningskraven verkar detta vara något som inte har lika stort värde som grundkraven, om inte nästintill obetydligt värde då det inte heller finns planer på att tillgodose kunskapsbehovet för att kunna uppfylla alla krav under fortsättningskraven för behandlarna. Därmed bör kraven ses över för att det inte bara ska inneha ett symboliskt värde utan även ett värde som anses tillräckligt för att de ska prioriteras under målsättningarna. Däremot uttalar en ur ledningsgruppen att vidareutbildning är något som prioriteras och att det är viktigt att personalen har samma utbildningar vilket är bra. Däremot tycks det inte finnas planer utifrån målkatalogen att alla krav för behandlarna ska uppfyllas.

Diskussionerna ovan är baserat på det material vi haft tillgång till vid skapandet av resultat- och analysavsnittet. Då målkatalogen inte var fullständig då det utifrån andra dokument kunde identifieras fler mål använde vi oss av andra dokument som exempelvis sammanställningsdokumentet för verksamheten. Detta tyder dock på brister i tydligt formulerade mål utifrån en målhierarki. Genom att införa en sådan går det att lättare identifiera vad som strävas efter för att sedan jämföra detta med vad som kan göras för att undvika risken för att målen blir symboliska (jfr. Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessutom är det bra om de skapar fler mål för att kunna leva upp till allt som lovas till kunderna (exempelvis mål om utbildad personal som uppfyller anställningskraven).

### **Slutsats och förslag till vidare forskning**

Sammanfattningsvis upplever respondenterna att det råder en kultur och struktur som ökar förutsättningarna för att arbete samfällt inom verksamheten. De strategier som används för att skapa denna kultur och vidare en sammanhållen personalgrupp är genom personalmöten, överlämningar och dylikt. Ledarskapet inom Verksamheten har identifierats som en styrka inom organisationen då respondenterna uttrycker positiva åsikter gentemot dessa, specifikt föreståndaren. En svaghet som dock identifierats är brister i att personalstyrkan inte innehar gemensamma utbildningar vad gäller de behandlingsmetoder som används inom verksamheten. Då utbildning är en faktor som kan skapa ett enhetligt förhållningssätt i arbetet anses detta därför vara en brist (jfr. Hollin, Epps & Kendrick, 1995, ref av Andreassen, 2003). Hur pass effektiv en organisation är påverkas av de förutsättningar som finns för personal att utföra sitt arbete och en ledning bör därför göra det som krävs för att främja ett gemensamt arbetssätt inom organisationen då detta kan bidra till att uppnå önskade resultat. Detta kan ske genom att personalen får all kompetens som krävs för den specifika tjänsten. Dessutom skulle det kunna vara bra att utöka kraven för behandlingsassistenterna som exempelvis kompetens inom tolvstegsprogrammet för att skapa en ökad enhetlighet inom personalen (Latessa, Cullen & Gendrau, 2002). Vad gäller målsättningarna fanns en avsaknad av tydligt formulerade mål som är långsiktiga. Dessutom behöver målkatalogen uppdateras och utökas med fler mål som formuleras tydligt.

Då Verksamheten ändå menat att gemensamma utbildningar för behandlingsmetoder inom verksamheten är något som strävas efter kan förslag på vidare forskning vara att undersöka huruvida dessa förbättringar faktiskt genomförts för att möjligtvis även jämföra behandlingsresultaten över tid. Detta skulle kunna göras genom dels intervjuer men även genom att jämföra behandlingsresultaten som de är nu jämfört med efter att all personal får likadana utbildningar, förutsatt att denna ändring sker. För vidare forskning skulle det även kunna göras observationer under en längre tid på till exempel möten för att se hur samarbetet ser ut samt för att kunna se hur föreståndaren agerar och leder personalen.

## Källförteckning

### Litteratur

- Abrahamsson, B. (2000). *Organisationsteori – moderna och klassiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Abrahamsson, B. & Andersen, J. (2005). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Liber: Malmö.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andreassen, T. (2003). *Institutionsbehandling av ungdomar: vad säger forskningen?* Stockholm: Gothia.
- Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (2006) *Organisationsteori – struktur, kultur och processer*. Malmö: Liber.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J. (1989). *Ledning i det offentliga*. Lund: Studentlitteratur.
- Carlström, E. (2009). *Vårdchefer: konsten att leda*. Lund: Studentlitteratur.
- Christensen, T., Laegreid, P, Roness, G. P. & Rovik, A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Granberg, O (2011) *Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Jacobsen, D., I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, A. & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- Klegg, Kornberger & Pitsis (2007) *Ledning och organisation*. Malmö: Liber.
- Kunda, G. (2006). *Engineering Culture : Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE.

Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research: a practical handbook*. London: Sage.

Ödman, P. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

### **Artiklar**

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non)leadership in a knowledge intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-88.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003b). The great disappearance act: Difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly* 14, 359-81.

Akademikerförbundet SSR (2011). *Etik i socialt arbete – etisk kod för socialarbetare*.

Boyne, G.A. (2002). Public and private management – Whats the difference? *Journal of Management Studies*, 39, 97-122

Brante, T. (2003). Konsolideringen av nya vetenskapliga fält – exemplet forskning i socialt arbete. *Högskoleverkets rapportserie 2003:16 R*, 133-196

Gustafsson, B., Hermerén, G., Petersson, B. (2005) *Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Henggeler, W. S., Smith, B. H., & Schoenwald, K. S. (1994) Key theoretical and methodological issues in conducting treatment research in the juvenile justice system. *Journal of Clinical Child Psychology*, 23. 143-150

Karlsson, I (2006). Att leda i kommunal äldreomsorg: om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter: exemplet Halland. *Rapportserie i socialt arbete 2006:7*

Latessa, J., Cullen, T. Francis & Gendreau (2002) Beyond Correctional Quackery – Professionalism and the possibility of effective treatment. *Federal Probation*, 66, 43-49.



Lowenkamp, T. Christopher (2004) *Correctional Program Integrity and Treatment Effectiveness: A Multi-site, Program-level Analysis*. Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati.

Morrison, E. W (1996) *Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality*.

Nationalencyklopedin                      fallstudie                      hämtat                      2012-05-30  
[http://www.ne.se/lang/fallstudie?i\\_h\\_word=fallstudier](http://www.ne.se/lang/fallstudie?i_h_word=fallstudier)

Schneider, B & Bowen, D. E (2003) *The service organization: Human resources management is crucial*.

Tataw, D. B. (2011). Provider Perceptions of the Social Work Environment and the State of Pediatric Care in a Downsized Urban Public Academic Medical Center. *Journal of Evidens-Based Social Work*, 8, 275-293.

Tollgerdt-Andersson, I. (2005). *Ledarskap och sjukfrånvaro. En jämförande studie mellan arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro*.  
Rapportserie FoU i Väst. Göteborgsregionens kommunalförbund.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistiska-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

# Bilaga 1

## Frågeguide till ledningspersonal

### Inledande frågor

Titel

Hur länge har du arbetat här?

Vilken utbildning har du sedan tidigare?

Har du fått någon intern utbildning?

### Organisationsstruktur

Hur många anställda har ni? (Hur många behandlingsassistenter, kuratorer etc.)

Finns det något krav på utbildning på er personal innan de anställts?

### Arbetsdag

Hur kan en arbetsdag se ut för dig som chef?

Utsätts ni ledare för stressiga situationer?

Hur anser du dig hantera dessa?

### Mål och värderingar

Omvärldsanalys? (vad för behov fanns av verksamheten när denna startades?)

Har dessa förändrats över tid?

Vilka samhällsbehov anser du finns för er verksamhet?

Har ni några formella verksamhetsmål som ni strävar efter att uppnå?

Har de verksamhetsmål som finns förändrats över tid? Om ja, varför och hur har detta påverkat behandlingsarbetet?

Finns det några riktlinjer eller verksamhetsmål som talar för att ni skall sträva efter en gemensam kultur för personalen?

Hur förmedlar ni målen till personalen?

Hur uppnås målen?

Utför ni något speciellt motivationsarbete med personalen?

### Ledarskap

Vad anser du kännetecknar en god ledare?

Hur relevant är ett tydligt ledarskap för en organisation?

Vilka strategier etc. kan användas av ledaren för att främja arbetet och personalkulturen?

Hur arbetar ni för att motivera er personal?

Hur arbetar ni för att personalen ska samarbeta?

### Organisationskultur

Vilka grundläggande tankesätt finns inom verksamheten?

Finns det övergripande riktlinjer inom verksamheten?

Har de olika yrkesrollerna olika riktlinjer?

Hur ser samarbetet och kommunikationen ut mellan de olika medarbetarna som innehar olika yrkesroller?

Upplever ni att det finns grupperingar inom personalstyrkan?

Hur ser gemenskapen ut inom och mellan de olika arbetsgrupperna?

Ser ni några skillnader i arbetet eller attityder i arbetet mellan de olika yrkesgrupperna?  
Belönas personalen på något speciellt sätt om de utför ett bra jobb?  
Utför ni något speciellt motivationsarbete med personalen?  
Gör ni några gemensamma aktiviteter under arbetstid eller efter arbetstid tillsammans med personalen?

### **Behandlingsintegritet**

Vad görs för att det praktiska behandlingsarbetet skall utgå verksamhetsmålen?  
Vad görs för att främja ett gemensamt förhållningssätt inom behandlingsarbetet? (APT möten etc).  
Hur förmedlar ni arbetsinstruktioner till personalen?  
Vad för uttalade teorier, metoder eller andra riktlinjer finns det inom verksamheten?  
Finns det något forskningskrav på de metoder som används?  
Får personal någon utbildning och träning i att arbeta efter dessa arbetsmetoder i behandlingsarbetet?  
Hur arbetar ni för att se till så att personal konsekvent utgår ifrån metoder i behandlingsarbetet?  
Får personalen handledning och hur ser dessa i så fall ut? (enskilt eller i grupp?)

### **Övriga frågor**

Har ni någon beredskap eller plan för att hantera konflikter i personalen och hur gör ni i så fall?  
Hur upplever ni personalens attityder till arbetet?

## **Frågeguide till baspersonal**

### **Bakgrund**

Namn

Titel

Hur länge har du arbetat här?

Vilken utbildning har du sedan tidigare?

Har du fått några internutbildningar?

### **Arbetsdag**

Hur kan en arbetsdag se ut för dig som behandlare?

### **Mål och värderingar**

Vad tror du att er verksamhet försöker åstadkomma för samhället i stort?

Vet du om ni har några skrivna mål (önskvärda resultat) som ni strävar efter att uppnå?

Hur upplever du att målen förmedlas till er i personalen från ledningen?

Hur gör ni för att uppnå målen?

Hur motiveras du till att arbeta här?

Finns det några instruktioner som ni ska följa någonstans tillgängligt till er?

Upplever du att ni i personalen arbetar likadant mot samma mål?

Hur upplever du samarbetet mellan er i personalen?

Hur upplever du samarbete mellan dig och föreståndaren?

Hur får du vara med och delta i planering och beslut som tas?

Upplever du att det finns grupperingar inom personalstyrkan?

### **Behandlingsintegritet**

Hur upplever ni att ledningen förmedlar era arbetsinstruktioner?

Vad görs för att främja ett gemensamt förhållningssätt inom behandlingsarbetet?

Vad för uttalade metoder eller andra riktlinjer utgår du för i ditt arbete?

Får ni någon internutbildning eller träning i att arbeta efter dessa arbetsmetoder?

Hur upplever du era handledningstillfällen?

### **Ledaren**

Vad anser du känneteckna en bra ledare?

Hur lever er chef upp till dina förväntningar av en ledare?

Hur upplever du att chefen strävar efter att ni ska samarbeta?

Hur skulle du beskriva din chefs egenskaper i sin roll? (positiva som negativa)

Har du någon gång sett hur er chef agerar i stressiga situationer?

Hur upplever du dennes agerande?

Hur upplever du att chefen arbetar för att motivera dig och resten av personalgruppen?

### **Övriga frågor**

Finns det något du skulle vilja tillägga?

## **Bilaga 2**

### **Informationsbrev**

Hej!

Vi är två socionomstudenter från Örebro Universitet, Sara Aban och Puya Alemirad, som skriver vår D-uppsats i socialt arbete. Vi söker lednings- och baspersonal inom en behandlingsverksamhet som kan tänkas ställa upp på att bli intervjuade. Syftet med intervjuerna är att skapa förståelse för hur Er behandlingsverksamhet bedrivs och är uppbyggd. Intervjuerna kommer att ske individuellt där deltagarna får berätta om hur det är att arbeta inom verksamheten. All information som ges under intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt och Ni får när som helst avbryta er medverkan.

Tack på förhand!

Med Vänliga Hälsningar  
/Sara & Puya

Kontaktuppgifter;

Puya Alemirad  
puya.alemirad@live.se  
0737-870627

Sara Aban  
sara\_aban@hotmail.com  
0704-108648