

# Lojal lydlig och Tyst - om nya styrsystem decentraliserat ansvar och bristfällig dialog i socialtjänsten

---

Vi var ett tjugotal intresserade som hade samlats i Fontänhuset för att ta del av dagens tema. Efter en härligt rykande, het, linssoppa med bröd och kaffe som serverades av Fontänhuset hälsade Gun-Lis Angsell och Eva-Britt Lönnback Yilma oss välkomna med en kort introduktion av såväl Fontänhuset som av Maivor Gustafsson och Maivors sociala salong.

Därefter presenterade Francesca Östberg kvällens gäst; Wanja Astvik. Wanja är arbetslivsforskare och verkar vid Akademin för hälsa och välfärd, Mälardalens högskola och vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

Wanja har fokuserat sin forskning till socialsekreterarnas strategier för att "göra ett bra jobb" och hur styrsystemen i organisationen och New Public Management (NPM) påverkar möjligheterna till detta. Hon menar att möjligheten att "göra ett bra jobb" påverkar såväl kvaliteten i utförandet för den enskilde som på sikt också hälsan för socialsekreteraren.

I sina intervjuer inom individ- och familjeomsorgen och främst inom myndighetsutövningen har hon funnit en gemensam nämnare; en obalans mellan krav och resurser.

Vid en sådan obalans finner Astvik att socialsekreterarna söker **kompensatoriska lösningar** (arbeta mera, hoppa över kafferaster och luncher, försaka handledning och utbildningstillfällen, öka övertiden, ta med arbete hem, arbeta kvällar och helger). Resultatet ur hälsosynpunkt, när det inte ges plats för återhämtning och reflektion visar sig som olika former av stressymptom, sömnsvårigheter, glömska m.m. Detta kallar Astvik FAS 1.

I FAS 2 som Wanja Astvik benämner **Exit** kan socialsekreteraren välja att helt enkelt sluta sin anställning, en individuell lösning då man inte har möjlighet att "göra ett bra jobb". Detta kan i en förlängning leda till en slags kollektiv, professionell flykt från yrket som lösningen på ett organisatoriskt problem. De som ändå väljer att stanna kvar kan hantera obalansen genom att t.ex. sänka kraven/kvaliteten på sitt arbete, dra ner på sitt engagemang (disengagemang), rationalisera arbetet (empatilöshet). Betecknande menar Astvik är att det hörs väldigt få kollektiva protester mot obalansen mellan krav och resurser. De protester som kommer stannar oftast på mellanchefsnivå och leder sällan eller aldrig till åtgärder och politiska beslut. Det blir istället ett individuellt problem för varje socialsekreterare att hantera.

I FAS 3 inträder det som Astvik kallar **Alienation**, när yrket inte längre tycks ha en professionell mening. Här återfinns såväl minskad kvalitet som kompetensförlust och deprofessionalisering.

På det här sättet menar Wanja Astvik att stressrelaterad ohälsa hör nära ihop med kvaliteten i arbetet, den professionella utvecklingen och möjligheten att "göra ett bra jobb".

### **Hur ser då styrningen och uppföljningen ut i socialtjänsten? Hur går den till? Hur förs uppdragsdialogen?**

Den nu förhärskade styrformen och organisationsstrukturen i socialtjänsten är starkt influerad av New Public Management (NPM) som ursprungligen utformats för privata sektorn. Huvudtesen bygger på ett decentraliserat resultat och därmed också ett decentraliserat kostnadsansvar. I skola och sjukvård ser vi t.ex. hur resultat och kostnad bryts ner per elev och patient. I spåren av NPM breder kontrollteknologin - granskningssamhället ut sig. Detta leder till en standardisering, det blir allt viktigare att mäta och jämföra resultat.

Även socialtjänsten "kolonialiseras" av en "managerialism" enligt Astvik, där fokus flyttas från profession till styrsystem där varken utfallet eller kvaliteten för den enskilde står i centrum. Budgeten är det överordnade styrdokumentet som innehåller både mål och ekonomi. Kvalitetsarbetet integreras i budgetprocessen. Måluppfyllelse ska ske inom given budgetram. Negativa konsekvenser av budgethållningen tystas ner, "hålls inom familjen". Att öppet tala om brister anses illojalt.

Astvik gav oss en dyster bild från sina intervjuer av en skara rädda och tysta socialekreterare och chefer som verkar i en organisation där det är viktigare att hålla budget snarare än kvalitet. Alla är vi beroende av en grundtrygghet, en lön, en anställning möjligheten att försörja oss. Brister i form av otillräcklig budgethållning leder till kännbara repressalier för de anställda, ingen löneökning, inga öppna karriärvägar och kan t o m leda till avsked. Åtagandet som offentlig tjänsteman i socialtjänsten definieras idag snarast som ett åtagande mot en enskild arbetsgivare och lojalitet mot politiker än ett åtagande mot samhället.

Wanja Astvik går nu vidare med sin forskning genom att tillsammans med Akademikerförbundet SSR och Vision mäta riskfyllda arbetsvillkor hos totalt 5 000 personer i socialt arbete. Hon menar att det är viktigt att få fatt i "tillitskollapsen" i systemet, att lyfta frågan om obalansen från det individuella perspektivet, "det är mitt fel", "jag är inte tillräckligt duktig", till att snarare ge en tydlig röst (voice) åt en kollektiv, organisatorisk fråga. Wanja är hoppfull. Hon menar att hon, under tiden som hennes studier pågått, har sett en ökad medvetenhet på alla nivåer om de dilemman hon beskriver.

Efter anförandet fördes en intensiv diskussion först i "bikupor" runt borden och sedan i gemensamt samtal med Wanja Astvik. Några av rösterna;

"Varför lockar välfärdsfrågor inga unga?". "Det är bara äldre och vänsterpartister som är intresserade". "Unga är otroligt engagerade i dagens flyktingfråga och av ensamkommande barn. Många unga är volontärer". "Socionomutbildningen är den näst mest populära

utbildningen hos unga". "Det är bredden som lockar- de vet inte vad de vill bli".  
"Byråkratiseringen av socialt arbete är roten till det onda". "Vi behöver bryta mönstret - dela goda exempel". "Vi behöver en professionsdriven utveckling".

Francesca Östberg avrundade kvällen genom att läsa ett mycket väl valt stycke ur Maivor Gustafssons bok "Ett annat sätt att se på socialt arbete. Och i livet...".

Sammanfattningsvis; det var en kväll helt i Maivors anda. Vi fick ta del av ett forskande öga och det fanns en hel del hopp i anförandet. Snälla var vi också !

Tack till alla som kom och ett särskilt tack till Wanja Astvik som gjorde att vi alla gick hem lite klokare!

/För arbetsgruppen

Heléne Nellvik

P.S. Ta gärna del av Wanja Astviks powerpoint presentation som återfinns här på hemsidan.

Ytterligare lästips: Lennart Lundqvist "Tystnadens förvaltning".