

Från krisande organisation till ”krisorganisation”

– Kvalité i socialt barnavårdsarbete genom ökad personalstabilitet



Anna-Lena Lindquist



Stiftelsen Allmänna Barnhuset

 REGIONFÖRBUNDET
Uppsala län

2012

I den här rapporten redovisas ansträngningar som de åtta kommunerna i Uppsala län har gjort för att försöka komma åt problemet med hög personalomsättning bland barnavårdshandläggare, ett problem som delas med många andra svenska kommuner. Utvärderingen av projektet är gjord av docent Anna-Lena Lindquist som även gör en analys av problematiken och en historisk beskrivning av hur olika förhållanden kan ha påverkat utvecklingen av barnavårdshandläggning till att bli ett ingångs- och genomgångsyрке.

Allmänna Barnhuset är en statlig stiftelse med uppdrag att stödja metod- och kunskapsutveckling i arbetet med utsatta barn och ungdomar. Barnhuset ger anslag till socialt inriktad barn- och ungdomsforskning, driver egna utvecklingsprojekt, anordnar konferenser och seminarier för att sprida kunskap samt ger ut böcker i aktuella frågor.

Böcker och rapporter kan beställas från www.allmannabarnhuset.se.

ISBN 978-91-86759-14-8

Från krisande organisation till ”krisorganisation”

– Kvalité i socialt barnavårdsarbete genom
ökad personalstabilitet

Anna-Lena Lindquist



Stiftelsen
Allmänna Barnhuset



REGIONFÖRBUNDET
Uppsala län

Från krisande organisation till ”krisorganisation”
– Kvalité i socialt barnvårdsarbete genom ökad personalstabilitet
Anna-Lena Lindquist

ISBN 978-91-86759-14-8
© Stiftelsen Allmänna Barnhuset och författaren

Omslagsbild: Lars Mattsson
Formgivning: Edita Västra Aros, 2012
Tryck: Edita Västra Aros, 2012

Förord

När jag var färdigutbildad socionom fick jag ett jobb som socialsekreterare i en grupp som utredde tonåringar. Första veckan jag arbetade fick jag tillsammans med en kollega fullt ansvar för en utredning av en pojke som satt häktad. Sen var min introduktion över.

Arbetet var överväldigande, spännande och dramatiskt. Jag var i händelsernas centrum och träffade dagligen ungdomar och föräldrar i krissituationer som var beroende av mina bedömningar. De flesta av mina kollegor var mycket duktiga, de brann för sitt arbete och visade en stor respekt för de familjer de mötte. Jag var imponerad och positivt överraskad av att upptäcka att socialt arbete var så kvalificerat och utmanande. Men snart upptäckte jag också flera brister.

Det kändes inte seriöst att jag förväntades hantera mycket svåra ärenden utan någon som helst inskolning i yrket. Det var ständigt akut och sällan någon tid för eftertanke. Trots att problemen i familjerna jag hade kontakt med ofta var långt framskridna fanns det orimliga krav på vad jag skulle åstadkomma.

Både den låga lönen och de svåra ärendena hade nog varit möjliga att stå ut med om jag bara känt att det arbete jag och mina kollegor utförde värderades av chefer, ledning och politiker. Men så var inte fallet. Det var ständigt prat om att det var den knappa ekonomin som måste styra verksamheten, obegripliga omorganisationer och kollegor som mer eller mindre stupade på sina poster eller sökte sig till andra arbetsuppgifter. Vi var arbetshästar och ju mer man kunde lasta på oss, utan att bekymra sig om kvalitén, desto bättre. Precis som så många andra kunde jag konstatera att det i längden inte skulle fungera för mig att arbeta så här.

Den här rapporten handlar om vad som kan göras för att komma till rätta med att nya socionomer flyr det här verksamhetsområdet. Här redovisas åtta kommuners modiga försök att vända den här negativa trenden till en positiv: Till att utredande arbete med barn och unga får

vara vad det är – ett spännande, viktigt och kvalificerat arbete som man vill stanna kvar i för att utvecklas och bli skickligare.

Docent Anna-Lena Lindquist har under ett långt yrkesliv följt professionens framväxt med särskilt intresse för frågan hur kompetens kan byggas och utvecklas i socialt arbete. Det är svårt att tänka sig en lämpligare person för att utvärdera och analysera ett utvecklingsarbete som bara har börjat. Det är knappast förvånande att det inte finns någon quick fix lösning på problemet. Det är inte en sak som behöver göras utan flera och det är dags nu!

Åsa Lundström Mattsson
Stiftelsen Allmänna Barnhuset

Tyvärr finns det många Åsa fortfarande, som får en bristfällig introduktion i arbetet och trots detta ska handlägga komplicerade ärenden kring barn och familjer i kris.

Jag hoppas att den här boken ska stimulera och inspirera kommunerna att titta på sin egen personalomsättning och utifrån åtta uppländska kommuners erfarenheter finna förbättrade arbetssätt och förbättrade strukturer för arbetet. Ytterst kommer det gagna såväl barnen som den enskilda socialsekreteraren.

Stockholm den 6 december 2012

Bodil Långberg
Kanslichef
Stiftelsen Allmänna Barhuset

Innehåll

Inledning.....	11
----------------	----

Problemet.....	14
----------------	----

Kvalitetskritik.....	14
----------------------	----

En omedelbar förståelse	16
-------------------------------	----

Genusperspektiv	17
-----------------------	----

Rapportens disposition	18
------------------------------	----

Problemhistorik:

Från karriär – till ingångsyрке	21
---------------------------------------	----

Förändring av uppdraget	22
-------------------------------	----

Förändring av karriärmöjligheter och rekryteringsunderlag.....	25
--	----

Förändring av organisationsideologi	27
---	----

Förändring av kraven på arbetsgivaren.....	28
--	----

Problemdynamiken sådan den framträtt

i projektet.....	31
------------------	----

Lökmetaforen	32
--------------------	----

Problemnivå 1: Arbetsförhållandenas betydelse	32
---	----

Tillräcklig bemanning.....	33
----------------------------	----

Tillgång till en närvarande och stödjande arbetsledare.....	34
---	----

Stabil organisation	37
---------------------------	----

Problemnivå 2: Personalens behov av kompetensstöd	39
Kompetensbegreppet.....	40
Introduktion och inskolning	41
Yrkesfördjupning	43
Erfarna handläggares behov.....	44
Problemnivå 3: Arbetsledarnas möjlighet att bära programmet	44
Problemnivå 4: Bristande ålders och erfarenhetsbalans i arbets-	
grupperna	45
Problemnivå 5: Huvudmännens långsiktiga intresse av kompetent	
personal	46
Problemnivå 6: ?	48
 Projektets uppläggning	 51
Projektets arbetsmetod.....	51
Kommunernas ägarskap till projektet.....	51
Samverkan.....	53
Programmotivering.....	55
Projektleddning.....	56
Successiv uppföljning	56
Programmets två ben.....	57
Strukturella förändringar.....	57
Kompetensprogrammet.....	57
 Utvärderingens genomförande	 62
Vad har utvärderats?	62
Utvärderingsmetoder.....	63

Analysmetoder	66
Avgränsningar	66

Projektets resultat69

Förbättring av arbetsförhållandena.....69

Bemanning.....70

Förstärkning av vardagligt stöd73

Organisationsstabilitet74

Kompetensprogrammets genomförande76

Förberedande insatser76

Introduktions- och inskolningsprogram77

AT- och ST-kurser78

Yrkeshandledning.....79

Mentorer och adepter.....80

Arbetsledarstöd.....82

Kvantitativa mått på deltagande.....82

Revideringar83

Sammanfattning.....84

Insatsernas ändamålsenlighet84

Värdering av yrkeshandledningen.....85

Värdering av introduktion.....90

Adepternas värdering av mentorskontakt91

Värdering av AT- och ST-kurserna.....96

Värdering av stödet till mentorerna99

Värdering av stödet till arbetsledarna104

Handläggarnas värdering av sitt arbete	107
Enkät svar	107
Från gruppintervjuerna.....	110
Ändringar i personalomsättning och rekrytering?	111
Utveckling av personalomsättning	112
Ändrad rekrytering?	113
Långsiktighet i programmet	113
Slutsatser av utvärderingen.....	114
Kommunernas ägarskap – hur tar man till sig programmet?.....	116
Samarbetet mellan kommunerna	117
Utsatthet och kostnader	118
Sammanfattning	120
Har behövliga förbättringar av arbetsförhållandena genomförts?	120
Har kompetensprogrammet genomförts i alla dess delar?.....	121
Hur ändamålsenliga har olika insatser framträtt?	121
Har handläggarnas värdering av sitt arbete förbättrats?.....	122
Har personalomsättningen minskat?	122
Hur ser långsiktigheten för programmet ut?.....	123
 Social barnavård som ”krisarbete”	 125
Ordning och reda	126
Att förstå personalens utsatthet	127
Yrkes stolthet och status	129
Vad har vi lärt?	130

Referenser.....	132
Tabellbilaga	135
Kursbilaga	141

Inledning

I den här rapporten redovisas ansträngningar som de åtta kommunerna i Uppsala län¹ har gjort för att försöka komma åt problemet med hög personalomsättning bland barnavårdshandläggare, ett problem som delas med många andra svenska kommuner, och som medför risker för att inte kunna upprätthålla en god kvalitet i arbetet med barnavårdsutredningar.

Projektet gavs hög prioritet bland kommunernas socialchefer i styrgruppen för FoU-stödsverksamheten vid Regionförbundet Uppsala län och inleddes under 2008 med ansökningar till externa finansiärer för att bekosta en del inslag i planerade projektaktiviteter. Anslag för en förstudie gavs av Europeiska Socialfonden (ESF) och en sådan genomfördes under våren 2009. Den innebar dels en noggrann problemanalys, dels ett förslag till ett insatsprogram som kunde implementeras under perioden september 2010 – februari 2012 genom ett nytt anslag från ESF. Förstudien publicerades på nyåret 2010 genom Stiftelsen Allmänna Barnhusets försorg – en av samarbetsparterna i projektet. Tack vare ekonomiskt stöd från Barnhuset har viss projektaktivitet kunnat upprätthållas mellan de båda perioder som finansierats med ESF-anslag samt några viktiga internat genomföras för dels projektets ledningsgrupp, dels några olika grupper deltagare i projektet. Tack vare finansiellt stöd från Barnhuset har därtill en mer ambitiös utvärdering kunnat genomföras av projektet än vad som var möjligt inom ramen för ESFs regelverk.

Förutom Barnhuset har universiteten i Uppsala och Stockholm varit samarbetsparter i projektet genom att dels anordna kurser som inslag i det implementerade insatsprogrammet, dels med arbetstid för den av

¹ Kommunerna i Uppsala län är: Enköping, Heby, Håbo, Knivsta, Tierp, Uppsala, Älvkarleby, Östhammar.

projektledarna (undertecknad) som i implementeringsfasen av projektet tog på sig rollen som utvärderare.

Kommunernas insatser i projektet har bestått av projektledning genom de verksamhetschefer/utvecklingsledare som ingått i ledningsgruppen samt den arbetstid som nedlagts av arbetsledare och handläggare i projektets aktiviteter. Projektledaren Marie Hedqvist har varit kontinuerlig processledare från förstudien genom implementeringsperioden och vid förankringen av programmet i reguljär verksamhet. Åsa Lundström Mattsson har som kontakt vid Stiftelsen Allmänna Barnhuset inte bara bidragit till det ekonomiska stödet utan också använt Barnhusets rika kontaktnät till spridning av erfarenheterna från projektet via seminarier runt om i landet. Professor Elisabet Näsman har, trots sociologiinstitutionens begränsade resurser för samverkan, gjort betydande ansträngningar för att involvera den akademiska samarbetsparten som Uppsala universitet innebär i länet i projektet. Den organisatoriska anknytningen till Regionförbundets FoU-stödsenhet har gett en betydande stabilitet till projektet, inte minst tack vara Lena Chiricos ledningsstöd.

Projektet har presenterats dels för kommunrepresentanter runt om i landet samt vid några svenska och internationella konferenser. Det har väckt ett betydande intresse. För alla arbetstimmar som nedlagts och allt engagemang som krävts för att nå de erfarenheter som det här försöket har medfört tackar vi alla varandra. I den här rapporten ser vi förhoppningsvis med ökad tydlighet vad det egentligen är som hänt i och genom projektet!

Ett särskilt tack riktas till docent Stig Elofsson, Stockholms universitet, som bidragit som statistisk konsult i analysen av den kvantitativa studie som ingått i utvärderingen. Liksom till handläggare och chefer i både projekt- och kontrollkommuner som beredvilligt stått till förfogande för att lämna underlag till utvärderingen.

Anna-Lena Lindquist

Ansvarig för förstudien samt utvärderingen

Docent i socialt arbete vid Stockholms universitet

Socialsekreterare som arbetar inom den sociala barn- och ungdomsvården har ett komplicerat och ansvarsfullt arbete. Arbetet med att säkerställa att barn och ungdomar inte far illa innebär ofta svåra bedömningar, som kan vara livsavgörande för de barn, ungdomar och föräldrar som berörs. Att socialsekreterare som arbetar med dessa uppgifter har tillräcklig kompetens och erfarenhet för att klara uppgifterna är angeläget, bl.a. med tanke på föräldrars och barns behov av rättssäkerhet och kvalitet i verksamheten.

Regeringens proposition 2012/13:10

Problemet

Kvalitetskritik



Det är en fråga om att balansera mellan två fallgropar.

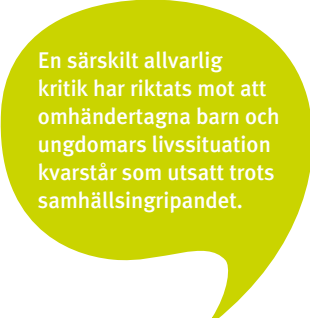
Att arbeta inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg som barnavårdshandläggare innebär att vara den som tar emot och bearbetar de anmälningar och ansökningar som kommer in till kommunen och som rör barn och ungdomar som far illa. Arbetsuppgiften innehåller en allvarlig etisk problematik som handlar om att kunna rikta tillräcklig uppmärksamhet mot förhållandena för de barn och ungdomar som är föremål för anmälningar eller ansökningar. Det är en fråga om att balansera mellan två fallgropar: att inte genom overseende eller förbi-seende försumma att ingripa där det skulle vara nödvändigt respektive att kunna undvika risken att de insatser som vidtas i själva verket blir övergrepp i sig. (Juul Jensen 1985)

Den arbetsprocess som barnavårdshandläggaren verkar genom innehåller till att börja med en *förhandsbedömning* som innebär att skaffa en inblick i om en mottagen anmälan motiverar en närmare utredning. Förhandsbedömningen leder till slutsatser kring om utredning skall inledas eller om ärendet kan avskrivas efter de kontakter som ingått i bedömningen och kanske anvisningar till andra samhälleliga instanser för hjälp och stöd. I själva *utredningsarbetet* har handläggaren att ta kontakt med och hämta information från föräldrar, barnet/ungdomen själv samt relevanta instanser som kan ge insyn i barnets/ungdomens situation och behov. Handläggaren har en begränsad tid till sitt förfogande (fyra månader) för att komma fram till en bedömning av barnets/ungdomens förhållanden och ett förslag om vad utredningen skall leda till. De *insatser* som föreslås till stöd för föräldrar respektive barn/ungdom skall göras tillgängliga, så att förslaget om beslut skall kunna realiseras.

Slutligen skall vidtagna åtgärder *följas upp* för att kontrollera att insatserna kommer till stånd och på ett sätt som är avsett samt om barnets/ungdomens situation faktiskt förbättras som planerats. I särskilt grave-
rande fall kan arbetsprocessen handla om *tvångsvisa åtgärder mot de berördas vilja och akuta omhändertaganden*.

Kritik mot kvalitén i arbetet med barnavårdshandläggning handlar om brister i olika avseenden. Det vi vanligtvis ser som löpsedelsrubriker handlar om försummelse att ta hand om anmälningar om utsatta barn, men det förekommer också massmedial upprördhet över ingripanden som ansetts ske på alltför lösa grunder. En kritik som återkommer i den tillsyn² som sker över verksamheten är att alltför många ärenden avskrivs vid förhandsbedömning utan att bli föremål för en reguljär utredning, att barn och ungdomar inte i tillräcklig utsträckning kommer till tals i utredningar och i samband med uppföljning av insatser (se särskilt synpunkter från Barnombudsmannen), att beslutade åtgärder inte alltid vidtas samt att uppföljningen av insatser inte sker tillräckligt ofta och med tillräckligt god kvalitet. En särskilt allvarlig kritik har, genom forskningsinsatser³, riktats mot att omhändertagna barn och ungdomars livssituation kvarstår som utsatt trots samhällsengripandet. Bl. a. har försummelse av de omhändertagna barnens skolgång och hälsa påpekats (Socialstyrelsen 2000).

Två stora offentliga utredningar har under senare år gripit sig an de brister som artikulerats. I Vanvårdsutredningen (2009:99) har omhändertagna barn, som under pågående samhällsinsats utsatts för övergrepp på institution eller i familjehem, kommit till tals. Barnskyddsutredningen (SOU 2009:68) föreslår betydande lagmässiga skärpningar av kommunernas ansvar för olika aspekter av kvalitén i det barnavårdande arbetet, bl. a. vad gäller kraven på personalens kompetens. Regeringen har som följd av utredningen givit Socialstyrelsen i uppdrag att göra en behovsinventering av och ge förslag på åtgärder som stärker kom-



En särskilt allvarlig kritik har riktats mot att omhändertagna barn och ungdomars livssituation kvarstår som utsatt trots samhällsengripandet.

² Tidigare länsstyrelserna, numera Socialstyrelsen.

³ Se i ex Vinnerljung (1996a och b) och förarbetena för införande av utrednings- och uppföljningsinstrumentet BBIC (Socialstyrelsen 2006).

petensen hos socialsekreterare och chefer inom den sociala barn- och ungdomsvården (Socialdepartementet 2012).

Socialstyrelsen har redan tidigare riktat fokus mot vilka krav som bör ställas på barnavårdshandläggarnas kompetens och vad de bör erbjudas av stöd i sin utveckling från arbetsgivaren (Allmänna råd SOSFS 2006:14). Frågan om reglering av tjänsterna som barnavårdshandläggare har utretts i den s.k. Behörighetsutredningen (SOU 2010:65).

I praktiken upprätthålls en stor del av utredningsarbetet av nyexaminerade socionomer som med begränsat stöd på arbetsplatsen ofta inte blir kvar längre än två till tre år. Det är inte så att handläggare med erfarenhet inte förekommer inom verksamhetsområdet, men de finns oftast samlade i enheter där utsattheten inte är så stor. (Tham 2008)

Att verksamheten dräneras på personal genom hög personalomsättning innebär, att de enheter som skall fullfölja höga ambitioner i samhällets stöd till föräldrar och utsatta barn/ungdomar får svårt att bygga upp de kvalifikationer som skulle behövas. Alltför mycket resurser går åt till att rekrytera och skola in ny personal. En hög personalomsättning i det komplexa arbetet som barnavårdsutredande arbete innebär leder till upplevelsen av en verksamhet i kris snarare än att berörda kommuner kan erbjuda stabilt stöd till de familjer som är utsatta och själva befinner sig i en pågående och kanske långvarig kris.



Alltför mycket resurser går åt till att rekrytera och skola in ny personal.

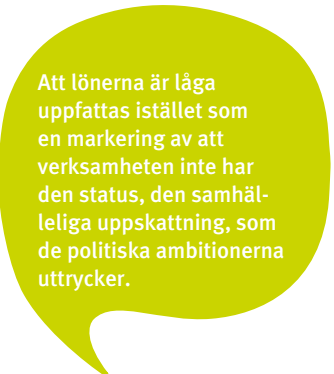
En omedelbar förståelse

Ett inte ovanligt sätt att förstå de aktuella svårigheterna att få personal att stanna kvar i barnavårdande arbete är att rikta blickarna mot socionomernas grundutbildning. Att den inte tillräckligt förbereder för barnavårdsutredande arbete, att de socionomer som rekryteras direkt från utbildningen får en praktikchock när de kommer ut på arbetsplatserna och att de får svårt att hämta sig från denna.

Det finns goda skäl att göra socionomutbildningen till föremål för granskning, något som Högscoleverket successivt genomför i ett tillsynsprogram som omfattar all högscoleutbildning. Det finns också goda

skäl att arbeta med övergången från utbildning till praktisk yrkesverksamhet för att lindra den här antagna praktikchocken som socionomutbildningen säkert delar med alla yrkesförberedande professionsutbildningar. De kvalitéer som det här handlar om hör dock inte hemma i grundutbildningen och har bara en begränsad relevans i förhållanden till hypotesen om praktikchock. Diskussioner av detta återkommer i senare avsnitt av rapporten.

Den här argumentationen framförs framför allt av ledningspersoner inom verksamhetsområdet. Personalen har oftast en annan omedelbar förståelse av problemet. Man menar, att de låga lönerna och låg status är skälen till att handläggarna inte blir kvar i arbetet som barnavårds-handläggare. Det är ett krävande och slitsamt arbete, där samhällets ambitionsnivå inte motsvaras av vilka belöningar man är beredd att ge de socionomer som satsar på att utveckla sin kompetens och utföra en kvalificerad arbetsinsats. Att lönerna är låga uppfattas istället som en markering av att verksamheten inte har den status, den samhälleliga uppskattning, som de politiska ambitionerna uttrycker. Som ett svar på den här problemförståelsen har en del kommuner infört särskilda lönetillägg för handläggare av barnavårdsutredningar. Hur löne- och statusfrågan sammanhänger med den djupare problemförståelse som utvecklas i projektet kommer att presenteras närmare i senare rapportavsnitt.



Att lönerna är låga uppfattas istället som en markering av att verksamheten inte har den status, den samhälleliga uppskattning, som de politiska ambitionerna uttrycker.

Genusperspektiv

Att vara barnavårdshandläggare är i huvudsak ett kvinnoyrke. Det är få manliga socionomer som rekryteras till yrket och de försvinner snart till antingen arbetsledande positioner, till utvecklingsprojekt eller till de icke myndighetsutövande delarna av den sociala barnavården (Kullberg 2011).

Liksom andra kvinnodominerade yrken är det lågt avlönat i förhållande till utbildnings- och kompetenskrav samt det ansvar som yrkesutövningen innebär. Att få in en högre andel män kan vara en strategi för att åstadkomma förändringar i lönesättning, men lönen är å andra sidan

sannolikt ett av skälen till att de män som rekryteras snabbt försvinner till andra arbetsuppgifter.

I arbetsmiljöforskning framhålls, att enheter med en blandad och relativt jämn könssammansättning får en bättre arbetsmiljö (se t ex Åberg 2001) och uppnår en bättre kvalitet genom att flera perspektiv finns närvarande i arbetsgruppen (se t ex Pingel & Robertsson 2002). Några av de enstaka manliga socionomer som förekom i det här projektets kommuner intervjuades om sina erfarenheter av att tillhöra underrepresenterat kön. Det var personer som valt att bli kvar inom verksamheten, dock inte längre på positioner som aktiva barnavårdshandläggare. De upplevde inte att de blivit särbehandlade eller fått svårigheter som handläggare på grund av sin minoritetsställning. Inte heller att de egentligen gick in i arbetet med andra perspektiv än sina kvinnliga kollegor. Däremot framhöll de att klienterna ibland uppfattade sig särbehandlade på grund av handläggarens kön, varför det i klientarbetet är motiverat att kunna erbjuda såväl manliga som kvinnliga handläggare.

Det finns flera, goda skäl till att i ett projekt, som syftar till att undersöka och försöka förändra situationen vad gäller personalomsättning bland barnavårdshandläggare, hålla ett genusperspektiv levande.

Rapportens disposition

Rapporten inleds med en historieskrivning av hur olika förhållanden kan ha påverkat utvecklingen av barnavårdshandläggning till ett ingångs- och genomgångsycke. Att sätta in dagens situation i ett historiskt sammanhang syftar till att påbörja en problemanalys. Den fullföljs i det nästkommande huvudavsnittet där den problemförståelse presenteras som grundas på erfarenheterna av projektet. Det är i förhållanden till denna problemförståelse som projektets vision och programidé har utvecklats och som utvärderingen förhåller sig till. I ett avsnitt om projektets uppläggning redovisas hur idén återspeglas i genomförandet av projektet. Utvärderingen presenteras i två huvudavsnitt: Hur utvärderingen har lagts upp samt en redovisning och granskning av resultat utifrån

de frågeställningar som kan härledas ur programidén. I ett avslutande kapitel sätts projektet in i en ramberättelse om verksamheten som krisorganisation. Går det att förstå den så och vad ger det i så fall för ledning inför utformningen av arbetsbetingelser och organisation?

Att använda en kompenserande och kvalitetsreducerande strategi för att bemästra utmaningar i arbetet är vanligare bland personer med mindre erfarenhet och innebär att arbeta mer intensivt, hoppa över lunch och andra raster, ta med arbete hem på ledig tid och att ta på sig mer arbete än man har tid för. När de kompensatoriska ansträngningarna inte ger resultat, kan individen nödgas sänka ambitionsnivån för kvalitén i arbetet. Om denna strategi är allmänt förekommande i en organisation kan det vara ett tecken på att personalen driver sig själva alltför hårt för att uppnå de åtaganden och fylla det ansvar man uppfattar sig ha. Man behöver istället ha sådana arbetsförhållanden och organisationsstrukturer som tillåter personalen att uttrycka sin mening och kritik samt ger utrymme för samarbete och ömsesidigt stöd.

Astwik & Melin (2012)

Problemhistorik: Från karriär – till ingångsyрке

De ledare och handläggare som idag är aktiva inom den sociala barnvården har oftast inte andra erfarenheter av situationen inom verksamheten än att den utmärks av hög personalomsättning och relativt låg status i förhållande till andra delar av den sociala barnvården. De erfarenheter jag själv har, genom kontakt med fältet sedan mitten av 1960-talet⁴, innebär en annan bild av utvecklingen av den sociala barnvården. Den har jag fått bekräftad genom kontakter med personer som har liknande historisk överblick⁵. Fortfarande i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet kunde yrket som barnavårdstjänsteman innebära en statusfylld karriär som socionom som kunde uppnås först efter att man skaffat sig en relativt omfattande erfarenhet inom andra arbetsfält. Socionomstudenter har fortfarande idag ett stort intresse för området, något som avspeglar sig i att valbara kurser som handlar om barn och ungdom snabbt fylls och översöks. Vad är det då som hänt som förändrat yrket som barnavårdshandläggare från en karriär- till ett ingångs- och genomgångsyрке för socionomer?

Den här förändringsprocessen skulle behöva beforskas. Vad jag gör här är att inventera några av de förändringar som skett inom barna-



Fortfarande i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet kunde yrket som barnavårdstjänsteman innebära en statusfylld karriär som socionom.

⁴ Som lärare/forskare i socialt arbete vid Stockholms universitet och tidigare Socialhögskolan i Stockholm, i olika funktioner som har inneburit olika typer av kontakt som berört praktikinslag i utbildningen, teorikursers praktikrelevans samt egen forskning med omfattande perioder av direktobservationer på sociala arbetsplatser.

⁵ Det har skett fr a i samband med seminarier runt om i landet där deltagare med egna erfarenheter kunnat bekräfta min minnesbild. De har kunnat hjälpa mig tidsbestämma hur långt fram i tiden som dessa förhållanden kvarstått och förmedlat hur de såg på yrket på den tiden.

vårdsområdet sedan början av 1990-talet och diskutera deras betydelse för utvecklingen av yrket, dock utan den omsorg om att dokumentera källor för olika fakta som en vetenskaplig analys av utvecklingen skulle kräva. Det är således inte någon fullständig eller slutgiltig historieskrivning utan syftet är att försöka ringa in det sammanhang som har fört yrket till den situation vi har att hantera idag. En viss förståelse för den historiska bakgrunden till dagens situation är till hjälp på vägen att förstå problemets sammansättning.

Förändring av uppdraget

Att vara barnavårdshandläggare innebar innan skiftet mellan 1980- och 90-talet att i rätt betydande utsträckning ha sin fokus inställt på omhändertagande av barn och ungdomar, om man inte genom stödsamtal kunde hålla föräldrar "under armarna". Tidigare barnavårdstjänstemän beskriver hur de upplevde att de verkligen "räddade" barnen, när de omhändertogs och placerades i fosterhem eller på institution. Man kan kanske säga, att arbetsuppgiften var relativt rutinmässig: det var ett huvudspår man hade att följa och det gällde att vara duktig på stödsamtal men också på att genomföra omhändertaganden. Efter hand har, framför allt, resultat från forskning visat, att omhändertaganden inte är oproblematiska som insats (se bl. a. Vinnerljung 1996 a och b). De leder inte självklart till goda resultat utan är en lösning som måste användas med yttersta försiktighet och kräver noggrann uppföljning. När tidigare omhändertagna, genom Vanvårdsutredningen (SOU 2009:99), dessutom fick tillfälle rapportera om de övergrepp de kunde utsättas för, blev denna insats ytterligare problematiserad.

En ytterligare faktor bakom kraven på förskjutning av uppdraget är växande kostnaderna för placering av omhändertagna barn. Att använda omhändertaganden som en huvudstrategi när inte stödkontakter var tillräckliga blev således inte ekonomiskt hållbart. Socialnämndspolitikerna tillkom som påtryckningsgrupp för alternativ. Och alternativet blev utveckling av lokala öppenvårdsinsatser.



Tidigare barnavårdstjänstemän beskriver hur de upplevde att de verkligen "räddade" barnen, när de omhändertogs och placerades.

Parallellt med denna utveckling förekom en diskussion om hur professionellt det var att som barnavårdsman föra stödsamtal samtidigt som man som myndighetsutövare var den som stod för omhändertaganden. Det uppfattades som en hopblandning av olika roller som inte gav tillräcklig rättssäkerhet för berörda klienter. Kontakten kunde sträckas ut över årtal då klienten inte riktigt kunde veta om och när en förhoppningsvis förtroendefull relation till en handläggare kunde bytas mot att handläggaren började agera med tvångsmedel. Hur frivillig var kontakten egentligen för klienten? Denna diskussion ledde till en lagändring som betydde att utredningen skall grundas på att man får kännedom om att barn/ungdomar är utsatta för risk genom ansökan eller anmälan. Den måste inledas skyndsamt och slutföras inom loppet av en fyramånadersperiod. Stödkontakter skulle ske i annan ordning och frivilligt för klienten/föräldern. I de flesta kommuner torde dessa båda förändringar ha inneburit, att barnavårdshandläggarens yrkesroll kom att bli mer tydligt avgränsad mot just utredning, medan inslaget av stödkontakt i den tidigare yrkesrollen i huvudsak överfördes till den personal som befolkade den öppna sociala barnvården.

Att vara barnavårdshandläggare är således idag mer enahanda inriktat på själva utredningsdelen av det sociala barnavårdsarbetet. Samtidigt har bedömningar och insatser blivit mer komplicerade. Om det är öppenvårdsinsatser som i första hand kommer ifråga, gäller det för handläggaren att sy ihop lösningar som kan involvera olika lokala aktörer: förskola, skola, öppenvårdsprogram, BUP, barnsjukvård, polis osv. Det är en fråga om att etablera ett professionellt nätverk av samarbetsparter inom lokalsamhället och kunna använda sig av det för att mobilisera insatser i enskilda klientärenden. Det är samarbetsparter i form av verksamheter som har egna dagordningar och begränsade budgetar och som kan vara ganska ovilliga att delta i att skapa de skyddande nätverken kring utsatta barn och ungdomar som skulle behövas och kanske helst ser att socialtjänsten på egen hand skall kunna lösa problemen. Om placering av ett omhändertaget barn/ungdom tidigare kunde kännas som att rensa skrivbordet, finns många av dagens barn och ungdomar kvar



Kontakten kunde sträckas ut över årtal då klienten inte riktigt kunde veta om och när en förhoppningsvis förtroendefull relation till en handläggare kunde bytas.



De barn och ungdomar som handläggaren får utredningsansvar för idag har sannolikt mer allvarliga problem än tidigare.



Följden av det förändrade uppdraget verkar ha blivit ökad påfrestning i det dagliga arbetet i form av en ökad tidspress.

som ett påtagligt orosmoment där det inte går att blunda för behoven av uppföljning och där handläggarna kanske blir jagade och kritiserade av sina samverkansparter vid akuta problemhändelser.

Att hantera problematiska samverkansparter och samverkanssituationer har för övrigt i det här projektet framträtt som ett av de mest påfrestande inslagen i arbetet.

De barn och ungdomar som handläggaren får utredningsansvar för idag har sannolikt mer allvarliga problem än tidigare. De med mindre svår situation lotsas till andra hjälpinstanser, t ex direkt till öppenvårdsprogram som inte kräver en föregående utredning för deltagande. Det har också skett en förskjutning av synen på ”klienten”. Från att ha varit i första hand föräldrarna, oftast modern, har barnet/ungdomen själv idag en mer självklar plats som aktör. Det innebär en förändring från att i utredningsarbetet i huvudsak hämta information genom kontakter runt omkring barnet/ungdomen, till att idag möta barnet/ungdomen själv med vad det innebär av direkt konfrontation med den verklighet som barnet/ungdomen står inför.

Ett utrednings- och uppföljningsinstrument som genom Socialstyrelsens försorg implementerats i de flesta svenska kommuner, BBIC (Barns Behov I Centrum), syftar till ett mer systematiskt utrednings- och uppföljningsarbete. Det hade införts åren närmast innan projektstart i projektkommunerna – dock utan att alla ännu fått licens – och beskrevs leda till bättre kvalitet i utredningarna men också att det tog mer tid och ledde till mer omfattande utredningar.

Följden av det förändrade uppdraget verkar ha blivit ökad påfrestning i det dagliga arbetet i form av en ökad tidspress. Det är inte bara en följd av fyramånadersgränsen för utredning utan också svårighetsgraden i klientärendena och de krav som BBIC-utredningen ställer. Genom kraven på hemmaplanslösningar och beroendet av samverkansparter riskerar avbrott för akuta händelser att slita sönder arbetsdagen och den arbetsplanering som handläggaren gör. Att kunna göra prioriteringar är viktigt och risken är, att oerfarna handläggare bara reagerar på det som inträffar akut, medan planerat arbete blir liggande och förorsakar

oro och stress hos handläggaren. Det här ställer krav på hur arbetet organiseras och hur arbetsledaren kan fördela och följa arbetet och stödja medarbetarna i att kunna strukturera sitt arbete under ofta kaotiska förhållanden.

Den sammanfattande bild som framträder av de förändringar av uppdraget som skett sedan 1990-talets början är mer komplicerade arbetsuppgifter under mer svårhanterade arbetsförhållanden. Att det blivit de mest oerfarna socionomerna som fått ansvar för att utföra arbetsuppgifterna under dessa förhållanden är paradoxalt. Det är motiv nog för att betydande ansträngningar läggs ner på att åstadkomma förutsättningar för en mer rimlig situation.



Mer komplicerade arbetsuppgifter under mer svårhanterade arbetsförhållanden.

Förändring av karriärmöjligheter och rekryteringsunderlag

När uppdelningen görs mellan myndighetsutövande utredningsarbete och stödjande öppenvårdsinsatser under frivilliga former, är det inte förvånande att erfarna socionomer med behandlingsintresse söker sig till de arbetsuppgifter där de kan samarbeta med klienter som kommer frivilligt och där tidspressen inte finns på samma sätt som i utredningsarbetet. I de intervjuer som genomförts i projektet med handläggare beskriver de dessutom, att de uppfattar att kollegorna inom öppenvården har lättare att få del av kompetensutveckling och att de får högre löner. Om det föreligger löneskillnader, verkar det dock inte vara uttryck för medveten lönepolicy i kommunerna utan en konsekvens av att det är mer erfarna medarbetare som får tjänster inom öppenvård. Kvar som utredare blir handläggare som oftare har ingångslöner.

Som en följd av att det utvecklats en arbetsmarknad för öppenvårdsinsatser tycks således yrket som handläggare vara mer utsatt för konkurrens inom den kategori av socionomer som är intresserade av social barn- och ungdomsvård. Det innebär, att vakanser lättare uppstår inom handläggarfältet – det är därifrån personalen framför allt hämtas för en



Utmaningen för kommunerna är, att göra myndighetssidan av den sociala barnvården lika attraktiv som arbetsplats som den sociala öppenvården.



Att skolas in i ett specifikt yrke, som t ex barnvårdshandläggare, är något som kräver en långvarig kontakt med yrkets vardag.

expanderande öppenvård – medan det till utredningsarbete blir svårare att attrahera erfarna socionomer. Att yrket som handläggare blivit ett ingångsyрке för nyexaminerade socionomer kan således ha uppstått som en direkt följd av denna uppdelning av det tidigare barnvårdsyirket. I och med att personalen i ökad utsträckning utgörs av oerfarna medarbetare som relativt snart går till andra arbetsuppgifter, blir personalomsättningen dessutom självgenererande; en påfrestning för kvarvarande personal som kanske slutar även om de egentligen har ett intresse för arbetsuppgiften. Utmaningen för kommunerna är, att göra myndighetssidan av den sociala barnvården lika attraktiv som arbetsplats som den sociala öppenvården.

Att den tidigare yrkeskåren rekryterades bland erfarna socialarbetare innebar, att man då kunde utgå från att den nya personalen hade med sig arbetsplatserfarenhet och oftast erfarenhet av myndighetsutövning om än från andra verksamhetsfält än social barn och ungdomsvård. När kommunerna idag rekryterar nyexaminerade socionomer, kommer man att få en personal som har mer begränsad arbetserfarenhet, kanske enbart den praktik som ingår i grundutbildningen. Genom förändrade antagningsregler inom universitets- och högskolevärlden⁶ är dessutom dagens studenter avsevärt yngre än för 10-20 år sedan, varför de också kommer att vara mer livsoerfarna än tidigare generationer. Om dagens nya personal får en praktikchock när de möter vardagen som barnvårdshandläggare, är det således utifrån en helt annan erfarenhetsbas som inte handlar om att deras utbildning skulle vara sämre utan att de inte ännu hunnit skaffa sig de praktiska insikter som tidigare generationer har haft. Att skolas in i ett specifikt yrke, som t ex barnvårdshandläggare, är något som kräver en långvarig kontakt med yrkets vardag, ingenting som man ens med omfattande praktikinslag under

⁶ Det allmänna syftet för den förändringen är att öka effektiviseringen av högskolestudier och få ut akademiker i arbetslivet snabbare – att det skall finnas fler yrkesverksamma år kvar efter examen än tidigare. Att det kanske varit en poäng att socionomstudenterna varit lite äldre och hunnit skaffa sig både arbets- och livserfarenheter innan sina socionomstudier är i sig ingenting som uppmärksamhets eller tagits hänsyn till i den generella, politiska beslutade förändringen inom högskolevärlden.

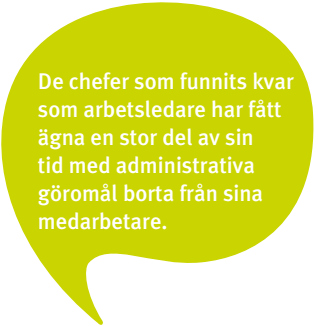
utbildningstiden kommer att kunna skaffa sig. Detta är något som måste ske på arbetsplatsen och som arbetsgivaren måste räkna med när man anställer nyexaminerade socionomer. Det räcker således inte med något enkelt introduktionsprogram som orienterar om praktiska rutiner på arbetsplatsen utan kräver en inskolning i yrket. Den behöver innehålla en utveckling av förståelsen av uppdraget, kännedom om de resurser och rutiner som står till buds i den lokala miljön, uppbyggnad av det egna professionella nätverket till samverkanspartner och träning i att strukturera arbetet på ett realistiskt sätt under de arbetsförhållanden som utgör kännetecknet för det sociala barnvårdsarbetet. En utvecklad förståelse för vilken karaktär denna typ av arbete har och att undersöka och utvärdera olika aspekter av det är något som också forskningen skulle kunna bidra ytterligare till.

Förändring av organisationsideologi

Samtidigt med de förändringar som beskrivits här har också en förändrad organisationsideologi spridits och fått betydande genomslag i kommunerna. New Public Management (NPM) är tankegångar för organiseringen av den offentliga sektorn som hämtar inspiration från näringslivet (se t ex. Lane 2000).

En av principerna syftar till att minska byråkrati genom att ta bort ledningsnivåer. Den chef som har budget och personalansvar skall vara den som har den vardagliga kontakten med verksamheten. Tanken bakom denna princip är, att det skall vara korta vägar mellan verksamhet och beslut om ekonomi och personal. I teorin innebär det att de kloka och mest innovativa besluten kommer att fattas och att verksamheten blir flexibel för att snabbt kunna anpassas till de behov som klienterna visar. I praktiken har det snarare inneburit att arbetsledare fått hantera snäva budgetramar och risker för underskott.

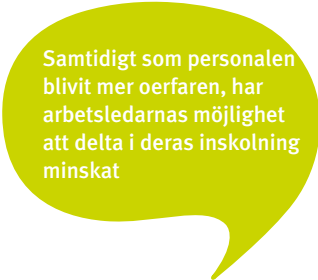
Den här organisationsprincipen har inneburit, att tjänster som 1:e socialsekreterare eller gruppleddare rationaliserats bort. De chefer som funnits kvar som arbetsledare har fått ägna en stor del av sin tid med



De chefer som funnits kvar som arbetsledare har fått ägna en stor del av sin tid med administrativa göromål bort från sina medarbetare.

administrativa göromål borta från sina medarbetare som i stor utsträckning fått klara sig själva. Det här har blivit särskilt påtagligt i perioder av ekonomisk press, något som generellt har varit utmärkande under det senaste decenniet då kvartalsvis budgetuppföljning avkrävt arbetsledarna redogörelser för hur befarande budgetunderskott skall kunna hanteras. Det utrymme för friare ekonomiska beslut som utlovas i teorin har snarare handlat om tvånget att driva verksamheten inom snäva budgetramar.

Den uppmärksamma läsaren kan se, att den här utvecklingen går tvärs emot vad som egentligen skulle ha krävts av arbetsinsatser från arbetsledarna, när det gäller personalens behov av stöd. Samtidigt som personalen blivit mer oerfaren, har arbetsledarnas möjlighet att delta i deras inskolning minskat. Det har skapat ytterligare en av de arbetsförutsättningar som verkar ha haft betydelse för personalens intresse av och möjligheter att bli kvar som personal – den upplevda känslan av utsatthet och brist på stöd på arbetsplatsen!

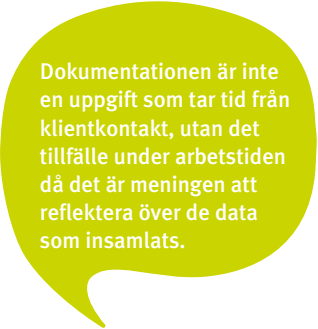


Samtidigt som personalen blivit mer oerfaren, har arbetsledarnas möjlighet att delta i deras inskolning minskat

Förändring av kraven på arbetsgivaren

Den slutsats som har dragits från den här historiken och som utgångspunkt för det projekt som den här rapporten handlar om är, att blicken måste riktas mot arbetsplatserna och arbetsgivarnas ansvar snarare än mot socionomernas grundutbildning, när det gäller att hitta strategier att påverka personalomsättningen bland barnavårdshandläggare. På marginalen kan säkert grundutbildningarna förbereda studenterna bättre t ex kring vad myndighetsutövning innebär ur olika aspekter och också visa den praktiska relevansen av det som idag ingår i utbildningen på ett bättre sätt. Ett område som t ex verkar missförstås av många är kraven på datainsamling och dokumentation i utredningsarbete och hur de sammanhänger med de dokumentations- och skrivuppgifter som ingår i utbildningen. Dokumentationen är inte en uppgift som tar

tid från klientkontakt som arbetet egentligen borde handla om – en beskrivning som handläggare ibland kan formulera – utan är det tillfälle under arbetstiden då det är meningen att reflektera över de data som insamlats, den egna förståelse av vad dessa data säger och hur de skall kunna granskas och analyseras. Istället för att uppfattas som ett administrativt påbud är det ett i högsta grad kvalificerat socialt arbete och ett tillfälle då nutidens starka krav på evidensbaserad av arbetet behöver få ett utrymme! Här behövs kanske en ökad förståelse för denna arbetsuppgifts innebörd både i det praktiska arbetet och i utbildningen.



Dokumentationen är inte en uppgift som tar tid från klientkontakt, utan det tillfälle under arbetstiden då det är meningen att reflektera över de data som insamlats.

”Many workers are simply not in the role long enough to develop the strong body of context-based knowledge and skills required for expert child protection practice. Expert practitioners have much greater capacity than novices to respond holistically to ‘multiple viewpoints, conflicts and complexities’ – a capacity crucial in child protection work.”

Healy, Meagher & Cullin (2007, s 3)

Problemdynamiken sådan den framträtt i projektet

Utifrån förståelsen av handläggaryrkets utveckling kommer här en redovisning av hur en meningsfull bearbetning av problematiken har framstått när projektet har arbetats fram. Det är en rad olika förändringar i praktiken som har lett fram till dagens situation och den har möjligtvis försvårats ytterligare av att antagningsreglerna till högskoleutbildning har medfört att dagens nyexaminerade socionomer har mindre livserfarenheter med sig in i yrket. Att svårigheterna inte på något enkelt sätt är kopplade till lönesättning och status kan ses utifrån att många socialarbetaryrken har låga löner utan att för den skulle drabbas av hög personalomsättning. De förutsättningar som ett reformprogram behöver ta hänsyn till och utgå ifrån är de realiteter vi kunnat se i yrkeshistoriken. Om nu kommunerna inte kan rekrytera personal med de erfarenheter som Socialstyrelsens Allmänna råd (SOSFS 2006:14) förutsätter utan är hänvisade till nyexaminerade socionomer, vad gör man då? För att hitta verksamma strategier behöver vi förstå hur dynamiken mellan olika sidor av problemet ser ut. Den fick vi möjlighet att påbörja undersökningen av i projektets förstudiefas och ledde till formuleringen av projektets teori eller programidé. Som analytiskt hjälpmedel skall vi använda löken som metafor. Vi startar med att presentera vad den metaforen innebär som analytiskt redskap.



Om nu kommunerna inte kan rekrytera personal med de erfarenheter som Socialstyrelsens Allmänna råd förutsätter, vad gör man då?

Lökmetaforen

Den som har erfarenhet av att skala en lök vet, att för varje lager av lökskal som tas bort uppträder nya lager. Varje lager döljer det närmast underliggande lagret. Det är först när ett lager är borttaget som nästa lager kan betraktas i sin helhet. På liknande sätt har olika problemnivåer framträtt i projektets bearbetning av problemet med hög personalomsättning bland barnavårdshandläggarna. Ur problembearbetningssynpunkt kan den här erfarenheten leda till pessimism – man tror man är färdig med något, men då dyker nästa nivå av problem upp. Däremot kommer man så småningom förhoppningsvis att nå lökens innersta kärna. För de analytiker som använt den här metaforen för att förstå ett fenomenets innersta väsen leder den till besvikelse. Löken har ju ingen annan substans än sina olika lager av lökblad. För oss som vill eliminera olika nivåer av problem är dock löken som metafor ett stöd för en optimistisk hållning. Om vi fortsätter att arbeta oss vidare nivå för nivå så kommer vi så småningom fram till vårt mål, dvs. att problemet löser upp sig.

En annan analytisk hjälp som den här metaforen kan ge är en förståelse av i vilken ordning olika problemnivåer behöver attackeras. Det är alltså ingen mening att försöka lösa ett problem som ligger djupare in i problemkomplexet innan de problem som lägger sig hindrande i vägen har angripits. Detta blir förhoppningsvis mer tydligt, när vi nu går igenom de olika problemnivåer vi kunnat identifiera i projektet.

Det är alltså ingen mening att försöka lösa ett problem som ligger djupare in i problemkomplexet innan de problem som lägger sig hindrande i vägen har angripits.

Problemnivå 1: Arbetsförhållandenas betydelse

I den förstudie som inledde projektet (Lindquist 2010) ingick gruppintervjuer med handläggarna i de olika kommunerna. Den fråga som inledde intervjuerna var: ”Hur ser ni på yrket som barnavårdsutredare? Är det ett yrke som man kan bli kvar och utvecklas i eller är arbetsuppgifterna sådana att man måste byta till något annat efter ett tag?” Det första

svar som gavs var identiskt i alla grupper: ”Det är inte arbetsuppgifterna det är fel på utan arbetsförhållandena som gör arbetet omöjligt”. Arbetsuppgifterna beskrevs däremot oftast som självständiga och intressanta. Intervjun handlade i fortsättningen om vad i arbetsförhållandena som uppfattades som påfrestande och vad som skulle behöva ändras för att det skulle bli möjligt att stanna kvar som barnavårdshandläggare.

De svar som lämnades kunde sammanfattas i tre huvuddimensioner. Det som krävs är tillräcklig bemanning, tillgång till en närvarande och stödjande arbetsledare samt en rimligt stabil organisation.

Tillräcklig bemanning

Upplevelsen av belastning knöts alltid till att man var otillräckligt många handläggare. Vad som är en tillräcklig mängd personal har varit en långdragen diskussionsfråga inom det här verksamhetsområdet. Det vanliga sättet att försöka bedöma bemanning är att sätta upp vad som bör vara det maximala antalet ärenden per handläggare. Med det måttet stöter man emellertid på en rad problem. Ärenden kan vara väldigt olika och skilja sig i vilken arbetsinsats som krävs. Ibland kan ett enda ärende vara så krävande att det upptar handläggarens totala arbetstid under flera veckor. Ett ytterligare problem är att arbetet är olika organiserat i olika kommuner. Hur skall man t ex räkna förhandsbedömningar och arbete med uppföljning av insatser som ibland är arbetsuppgifter förlagda till särskilda tjänstemän, ibland ingår som en del av handläggarnas reguljära arbetsuppgifter tillsammans med utredningsarbetet? Och hur hanterar man olika tjänstemäns olika arbetskapacitet, bl. a beroende på hur erfaren man är?

Det är säkert nödvändigt att fortsätta diskutera ärendebelastning, men kanske utifrån ett annorlunda perspektiv och med en tydlig kvalitetsaspekt på frågan. Hur många klienter kan samtidigt hållas aktuella utan att de blir sammanblandade med varandra av en person som arbetar i ett relativt stressande yrke? Troligtvis skulle det kunna gå att forskningsmässigt komma fram till var en maximigräns går.



Vi valde att sätta antalet anställda handläggare i relation till befolkningen, dvs. antalet barn- och ungdomar i kommunen.



Den bäst bemannade kommunen hade nästan tre gånger mer handläggartid än den sämst bemannade.

I det här projektet hade vi ett intresse av att kunna jämföra mellan kommunerna hur bemanningen såg ut och för att kunna validera den information som handläggarna själva gav kring hur belastade de upplevde sig vara. Vi valde att sätta antalet anställda handläggare i relation till befolkningen, dvs. antalet barn- och ungdomar i kommunen. Det blir ett mått på vilken handläggningsskapacitet som avsatts i respektive kommun. Detta jämfördes med hur många anmälningar som inkommit i förhållande till befolkningsunderlaget (barn och ungdomar) för att kunna avgöra om bemanningen stod i relation till arbetsuppgiftens omfattning/den sociala problemtyngden i kommunen.

Det visade sig, att kommunerna hade en mycket stor variation i bemanning. Den bäst bemannade kommunen hade nästan tre gånger mer handläggartid än den sämst bemannade. Det gick inte att relatera denna skillnad i bemanning till problemtyngd i form av andelen anmälningar i befolkningen – där fanns knappt identifierbara skillnader mellan kommunerna. Den slutsats som drogs var, att bemanningen tillkommit utan hänsyn till arbetstyngd utan snarare relaterade sig till historiska beslut om antal tjänster i verksamheten (Lindquist, 2010, s 53).

Att det fanns ett samband mellan bristfällig bemanning och personalens upplevelse av belastning var tydlig såväl i gruppintervjun, där dåligt bemannade grupper var mer uppgivna och kritiska mot ledningen, som i den arbetsmiljöenkät som samtidigt fylldes i.

Tillgång till en närvarande och stödjande arbetsledare

Utan en närvarande och stödjande arbetsledare är det stor risk, att nyanställd personal inte får den introduktion och inskolning som är nödvändig. En inte ovanlig modell är, att den nya hänvisas till sina kollegor för att få svar på sina frågor. Normalt sett finns en stor lojalitet mellan arbetskamrater att stödja varandra. På arbetsplatser med stor personalomsättning kommer dock detta stöd att ges av kollegor som själva har en otillräcklig inskolning eller som är så utmattade av att ta hand om

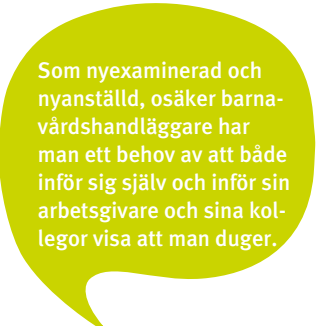
nya arbetskamrater att de börjar dra sig för att investera i nya arbetsrelationer. För den nytillkomna blir det svårt att söka hjälp hos kollegor, som i och för sig säger att det är OK att komma när som helst med frågor, men som är tydligt stressade. Troligtvis kommer den nyanställda att dra sig för att störa.

Som nyexaminerad och nyanställd, osäker barnavårdshandläggare har man ett behov av att både inför sig själv och inför sin arbetsgivare och sina kollegor visa att man duger. Om det inte finns tydliga rutiner för introduktion och inskolning som ger utrymme för osäkerhet och lärande och resurser för att förverkliga sådana rutiner, kommer den nya att frestas visa sig duktig och arbetsvillig i en omfattning som inte står i proportion till personens kompetens. I en stressad arbetsgrupp och med en arbetsledare som inte har möjlighet till ordentlig insyn i gruppens arbete, finns en risk att denna arbetsvillighet tacksamt tas emot. Man lägger alltför många och alltför svåra arbetsuppgifter på den nyanställda utan perspektiv på vad en sådan belastning kan få för konsekvenser för handläggaren själv och i längden på kvalitén i det arbete som utförs.

Ett antal skräckexempel på bristande introduktion och inskolning berättades i samband med gruppintervjuerna. En del av dem låg några år tillbaka i tiden och gällde ibland kollegor som redan slutat, men det förekom också alldeles färsk och självupplevda exempel.

Något som ofta förekom som kritik mot arbetsuppgifterna var, att det fanns för lite tid för kontakt med klienterna och att skrivarbetet hopade sig. I en av grupperna beskrevs hur en handledare kunnat hjälpa gruppen att strukturera sitt arbete så att de kunnat göra en mer realistisk tidsplanering. Här kunde man beskriva dokumentationsarbetet som ett tillfälle att kunna dra sig tillbaka och reflektera över insamlat material och analysen av detta. Det här exemplet visade, att stöd i att strukturera arbetet kunde vara en viktig arbetsledaruppgift men alltför sällan verkade förekomma som insats i personalens inskolning.

I en arbetsenhet som i och för sig var bristfälligt bemannad, kunde en närvarande arbetsledare med en noggrann inblick i handläggarnas arbete bidra med hjälp till prioriteringar och att också lyfta ansvar från



Som nyexaminerad och nyanställd, osäker barnavårdshandläggare har man ett behov av att både inför sig själv och inför sin arbetsgivare och sina kollegor visa att man duger.



I en av grupperna beskrevs hur en handledare kunnat hjälpa gruppen att strukturera sitt arbete så att de kunnat göra en mer realistisk tidsplanering.



Det gick att se olika mönster i olika grupper som saknade tillgång till en närvarande arbetsledare.



I en av grupperna hade man upphört att ha kontakt med varandra.

handläggarna till politikerna när utredningstiden omöjligt kunde hållas på grund av belastningen. Annars beskrev handläggare ofta, att de kände sig lämnade ensamma med ansvaret för klienterna. Om de var frånvarande p.g.a. sjukdom eller utbildning, var det ingen som gick in och tog över ansvaret utan allt fanns kvar när de återkom till arbetet. Det var inte regelmässigt så att man arbetade två och två i ärenden. När man var två var ändå den ena huvudhandläggare, medan den andras insats begränsades till att närvara vid klientmöten.

Det gick att se olika mönster i olika grupper som saknade tillgång till en närvarande arbetsledare. I en av grupperna hade man upphört att ha kontakt med varandra, man skötte sitt eget jobb och såg till att vara upptagen av egna ärenden vid de gemensamma konferenser/handledningar som ändå förekom. I en annan grupp slöt man sig samman i sin kritik mot ledningen och försökte tänka ut vilka strategier som skulle kunna vara verksamma för att sätta ledningen "på det hala" samtidigt som man kunde redovisa allvarliga brister i de kontakter man borde ha haft med sina klienter. En sådan brist var t ex att man inte hann ta nödvändiga kontakter med klienter utan hänvisade dessa till att själva höra av sig. Det betyder ett helt igenom akutstyrt arbete som helt gjort sig beroende av klienternas intresse av och kraft att driva sitt ärende eller att läget blivit så allvarligt att andra aktörer hörde av sig med nya anmälningar.

Läget när det gäller tillgång till närvarande arbetsledare varierade mellan kommunerna. I Uppsala hade man t ex tagit bort ett väl fungerande gruppleaderskap i en av de omorganisationer som förekom för att anpassa verksamheten till nya förutsättningar, men sett sig tvungna att återinföra befattningen. Det hade skett strax innan projektet startade och arbetet att nyetablera gruppleaderskapet pågick. I ytterligare två kommuner var gruppledarna nyanställda och hade ännu inte etablerat sig i förhållande till sina medarbetare. I fyra kommuner hade ledaren sådana arbetsuppgifter som omöjliggjorde daglig kontakt med handläggarna antingen för att någon gruppledare inte fanns eller för att tjänsten var vakant. Endast i en kommun fanns en stabil gruppledare.

Stabil organisation

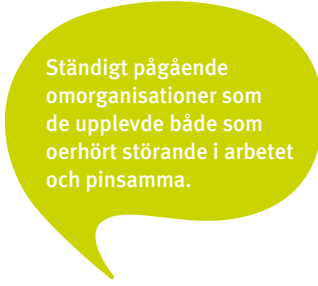
I en av kommunerna, Uppsala, beskrev handläggarna sig utsatta för ständigt pågående omorganisationer som de upplevde både som oerhört störande i arbetet och pinsamma därför att de aldrig lyckades redogöra för hur organisationen såg ut. Som projektledare märktes denna organisatoriska oklarhet genom att det var svårt att veta hur projektet skulle kunna förankras, var besluten låg och hur initiativ kunde tas. Både enhetschefer och handläggare beskrev, trots att projektledarna gjorde flertalet informationsbesök såväl i ledningsgrupp som ute i enheterna, att de saknade kännedom om projektet. De sade sig inte veta, om förvaltningsledningen egentligen hade tagit ställning för projektet och klagade över att resurser inte hade avsatts.

Att omorganisationer blir störande i arbetet sammanhänger med fyra olika kännetecken vid omorganisationer.

För det första upptas arbetsledarnas tid av möten borta från medarbetarna när omorganisationer planläggs och också genomförandet gör att fokus ligger på själva omorganisationen snarare än på klientarbetet. Arbetsledarnas knappa tid för att stödja medarbetarna upptas av ytterligare ett störande moment utöver de som normalt uppträder.

För det andra kan handläggarna uppfatta, att deras engagemang för att delta i utformningen av omorganisationer inte tas till vara. De handläggare som var nya kunde uttrycka en stor ilska inför att deras erfarenheter och synpunkter inte blev efterfrågade, medan deras mer erfarna kollegor ryckte på axlarna och sa sig inte idas engagera sig, eftersom de visste att verksamheten skulle förbli sig lik oavsett vilka förändringar som vidtogs. Det senare förhållningssättet avspeglar en erfarenhet av att förändringar ofta vidtas av andra skäl än för att förbättra förutsättningarna för en god kvalitet i verksamheten.

För det tredje innebär omorganisationer oftast ändrade rutiner. Nya rutiner kan av naturliga skäl inte vara rutinmässiga, dvs. så intränade att de inte kräver särskild uppmärksamhet. Under tiden som rutiner tränas kommer handläggarna att vara störda i klientkontakterna. Man måste fundera över t ex vilka blanketter som skall användas istället för att mer



Ständigt pågående omorganisationer som de upplevde både som oerhört störande i arbetet och pinsamma.



Nya rutiner kan av naturliga skäl inte vara rutinmässiga.



Om organisationsförändringar sker ofta, är det stor risk att handläggarna aldrig når utöver att försöka få grepp om rutiner och aldrig får sina professionella nätverk på plats.

eller mindre automatiskt kunna gripa efter rätt papper eller datafiler. Det tar koncentration från vad klienter eller samarbetsparter har att komma med. Man blir i någon mening nybörjare i arbetet.

För det fjärde innebär omorganisationer ofta att organisationspositioner förändras och får nya innehavare. Det betyder, att handläggarnas personkännedom, kännedom om beslutsvägar och tillgängliga resurser inte längre är giltiga utan behöver byggas upp på nytt. Det handlar om att rekonstruera de egna professionella nätverken, något som upplevs som tids- och energikrävande.

Om organisationsförändringar sker ofta, är det stor risk att handläggarna aldrig når utöver att försöka få grepp om rutiner och aldrig får sina professionella nätverk på plats. Det betyder, att de kvalitetsmässigt kommer att fungera som nybörjare även om de egentligen har funnits som barnavårdshandläggare under längre tid och egentligen borde ha uppnått en kompetensnivå som möjliggör att uppmärksamheten kan vara koncentrerad på klienterna.

Genomslaget för just denna arbetsförutsättning verkade vara mycket stark. I kommuner med goda förutsättningar när det gäller bemanning och arbetsledning upplevde handläggarna sin arbetssituation som ytterst belastad om de var utsatta för omorganisationer. Kanske sammanhänger det med att också hög personalomsättning och chefsbyten uppfattas som ständigt förändrade organisationsförutsättningar och att man därför kanhända redan är utnötta av förändringar på arbetsplatsen. I Thams avhandling (2008) var upplevelsen av i vilken utsträckning ledningen intresserar sig för personalens hälsa och välbefinnande en av de viktigaste indikatorerna för om man uppfattade sin arbetsplats som möjlig att bli kvar på. Omorganisationer, som sker utan att ha sin grund i att förbättra verksamhetens förutsättningar utifrån handläggarnas synpunkter och erfarenheter, uppfattas förmodligen som en brist på ledningsintresse för hur personalen egentligen har det och blir därför ett tungt argument för att överväga att lämna arbetsplatsen.

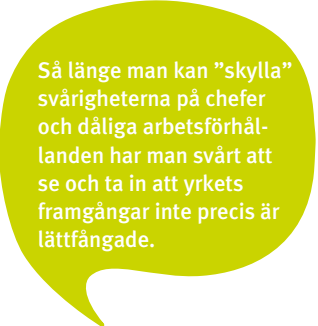
Problemnivå 2: Personalens behov av kompetensstöd

Nästa nivå i projektets problemanalys är vilket kompetensstöd personalen behöver. Så länge handläggarna var upptagna av att observera brister i sina arbetsförhållanden, verkade det som om man "idylliserade" arbetsuppgiften. Man beskrev den som självständig och intressant men knappast som alltför krävande och i sig ett skäl för att lämna arbetet som barnavårdshandläggare. I ett par av de arbetsgrupper som intervjuades i förstudien kunde vi dock göra observationer som ledde vidare till frågor kring kompetens. Efter att den första repliken fällt kring att det var arbetsförhållandena som var avgörande för att man inte kunde bli kvar, var det i de båda grupperna mer erfarna medlemmar som formulerade sig kring de utmaningar som arbetsuppgiften ställer handläggarna inför. Det här hände i grupper som var relativt välfungerande ur arbetsmiljösynpunkt. I andra, med mer brister i arbetsförhållanden, fanns inte de här rösterna även om det i grupperna fanns personer som hade mer än enstaka års anställningstid som barnavårdshandläggare. Det verkade således krävas att handläggare hade dels erfarenhet, dels relativt goda arbetsförhållanden för att arbetsuppgiften skulle träda fram och uppfattas som i sig belastande. Hur skall det här kunna förstås?

En hypotes är, att så länge personalen hålls på en inskolningsnivå i yrket genom att vara relativt nyanställda eller genom att utsättas för sådana brister i arbetsförhållandena som tvingar uppmärksamheten riktas på arbetsförutsättningarna snarare än på arbetsuppgiften, kommer man inte att gå in i uppgiften så att man egentligen ser dess utmaningar. När man däremot kan uppmärksamma klienterna och ta in hur svårföränderliga deras förutsättningar är, kommer också en tveksamhet inför hur bärande insatserna kan vara och hur meningsfull den egna yrkesrollen är. Så länge man kan "skylla" svårigheterna på chefer och dåliga arbetsförhållanden har man svårt att se och ta in att yrkets framgångar inte precis är lättfångade. Den som har kommit till den fasen av yrkesutveckling uppfattas oftast som erfaren och förväntas själv ge



Så länge handläggarna var upptagna av att observera brister i sina arbetsförhållanden, verkade det som om man "idylliserade" arbetsuppgiften.



Så länge man kan "skylla" svårigheterna på chefer och dåliga arbetsförhållanden har man svårt att se och ta in att yrkets framgångar inte precis är lättfångade.

kollegor stöd, men är snarare själv i behov av att ta till sig yrket och dess kompetenskrav på ett förnyat sätt. Innan vi går in på hur olika behov av kompetensstöd har sett ut i projektet, skall vi dock först se något på vad själva begreppet kompetens kan betyda.

Kompetensbegreppet

Här kommer kompetensbegreppet att användas i meningen att ha resurser att åstadkomma förändring. Man behöver som tjänsteman inte bara ha kännedom om de förhållanden som skall ändras utan också om de strategier som kan vara användbara, kunna utveckla och använda dessa. Men det räcker inte med kunskaper och praktisk förmåga, man behöver också vara motiverad att gå in i arbetet och beredd att göra de ansträngningar som det medför. Det betyder en förståelse av kompetens som något dynamiskt och beroende på inte bara den enskildes kvalifikationerna utan också hur arbetsplatsen och arbetsförutsättningarna ger utrymme för att kunna agera kompetent. Den här förståelsen av kompetensbegreppet är inspirerad av P-E Ellström (2004, 1992).

En vanlig syn på kompetensutveckling i arbetsgrupper är att den bör ske genom utbildningsinsatser för hela gruppen samtidigt. Genom att samtidigt dela en utbildningserfarenhet förutsätts att kunskaperna lättare får fäste än om en enstaka personalmedlem åker iväg för en utbildningsinsats. Det här stämmer säkert i värdering av hur utbildningsinsatser bäst tas till vara. Här ser vi dock på hur personal har olika behov av stöd – delvis i form av utbildning men också i andra former – beroende av hur långt in i en yrkesutveckling de hunnit. Vi behandlar yrkesutvecklingsprocessen i tre steg, att man har vissa behov under en inskolningsperiod, andra i en yrkesfördjupningsperiod och ytterligare andra som erfaren handläggare. Att behoven är olika och att olika faser kan urskiljas sammanhänger med erfarenheten att perspektivet på yrket genomgår en tydlig fördjupning under förutsättning att processen ges förutsättningar att fortgå. När ett kompetensutvecklingsprogram är fullständigt implementerat, kommer olika medlemmar av en

Det räcker inte med kunskaper och praktisk förmåga, man behöver också vara motiverad att gå in i arbetet och beredd att göra de ansträngningar som det medför.

Personal har olika behov av stöd – delvis i form av utbildning men också i andra former.

personalgrupp visserligen att ha hunnit få erfarenhet av olika delar av programmet, men de kommer att gemensamt ha en överblick över vad programmet innebär. De som hunnit längre kan fungera som erfarenhetsöverförare till de som introduceras i programmet.

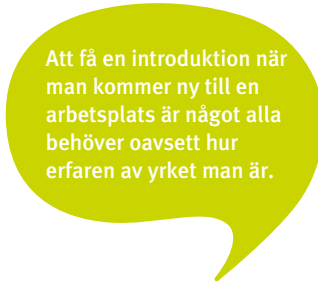
Kompetensbegreppet behandlas här således som mångdimensionellt (det omfattar att både ha vetskap, kunna och vara motiverad att handla), som dynamiskt (med olika utvecklingskrav i olika faser av yrkesutveckling) och som kontextberoende (i f t olika typer av arbetsförutsättningar). Kompetens handlar också om innehåll, dvs. vilket område den handlingskraft som kompetensen utgör skall vara ändamålsenlig inom. I det här projektet handlar det om myndighetsutövning inom barn och ungdomsområdet, att arbeta med utredningar och uppföljningar av s.k. barnavårdsärenden. Vi som har arbetat med projektet har haft en tilltro till att det finns en växande kompetens att vinna inom det här området – att det är ett kvalificerat yrkesfält som kan hanteras bättre om personalen har möjlighet att utveckla sin kompetens och använda sig av denna. Och att det finns en faktisk kompetens att vinna i form av både kunskap (forskning) och möjligheter att genom växande erfarenheter utöka sin handlingsrepertoar.



Kompetensbegreppet behandlas här således som mångdimensionellt som dynamiskt och som kontextberoende.

Introduktion och inskolning

Att få en introduktion när man kommer ny till en arbetsplats är något alla behöver oavsett hur erfaren av yrket man är. Man behöver få tillgång till nyckel och lösenord, veta vem som tar emot sjukanmälan och ansökan om semester, hälsa på och lära känna kollegor och chefer. Man behöver lära känna de lokaler och det område man skall arbeta i så att man hittar. Och kanske används i kommunen ett annat digitalt dokumentationssystem än man har erfarenhet av så man behöver introduceras i det. Efter kanske de första tre månaderna har den nyanställda fått grepp om de här praktiska arbetsplatsförhållandena och kan känna sig något så när varm i kläderna.



Att få en introduktion när man kommer ny till en arbetsplats är något alla behöver oavsett hur erfaren av yrket man är.

I bästa fall har introduktionen också innehållit en noggrann överföring av de klientärenden som den nya handläggaren skall ta ansvar för genom möjligheten att gå parallellt med den tjänsteman som skall ersättas. I värsta fall har den tjänsten varit vakant och övertagandet av ärenden sker utifrån att klientärenden blivit liggande.

För den som är ny i yrket övergår introduktionen i en inskolningsperiod som, utifrån de erfarenheter vi skaffat i projektet, beräknats pågå kanske i en tvåårsperiod. Under den tiden behöver man få hjälp att skaffa sig en överblick över hur uppdraget som barnavårdshandläggare ser ut, vilka resurser som står till buds, de rutiner som tillämpas på arbetsplatsen och arbeta upp sina kontakter inom organisationen och med samverkansparter för att få ett fungerande professionellt nätverk. I hanteringen av det dagliga arbetet ingår att sortera det som dyker upp, att göra en realistisk tidsplanering av sina arbetsdagar så att inte sådant som dokumentation och skrivarbete blir liggande på hög. Man behöver hjälp att se, att allt som verkar vara akut inte är det och att sådant som inte verkar akut kan vara det. Man behöver också en del praktiska utbildningar – i BBIC och andra arbetsinstrument som tillämpas på arbetsplatsen.

En särskilt försvårande omständighet för det här steget av yrkesutveckling är, att många nya kommer in som vikarier under en tidsbegränsad period. Det kan innebära, att introduktionen inte riktigt planeras på samma seriösa sätt som för någon som kommer som fastanställd. Och kanske ser man över huvud taget inte ansvaret för vikariens yrkesutveckling som särskilt stor.

Men erfarenheter från projektet visar också, att även för den fasta personalen sviktar introduktionen. Det finns kanske ingen personal tillgänglig som kan ansvara för att den nya kommer till rätta på arbetsplatsen. Det kan handla om att man bara får en introduktionspärm som man själv får titta i. Att man får veta, att man kan fråga vem som helst men utan att någon har ansvar för att erbjuda sin hjälp. Att det dröjer veckor innan man får telefon och lösenord till datasystemet osv.

Inskolningsperspektivet verkar inte över huvud taget ha varit formulerat innan projektets tillkomst.

Man behöver hjälp att se, att allt som verkar vara akut inte är det och att sådant som inte verkar akut kan vara det.

Man kan fråga vem som helst men utan att någon har ansvar för att erbjuda sin hjälp.

Yrkesfördjupning

När arbetsplatsens rutiner inte längre är nya och arbetsuppgiften har satt sig verkar många handläggare komma in i ett ifrågasättande av yrkesrollen och sig själv som handläggare. Man kan uppfatta, att man inte efterfrågas som den socialarbetare man utbildats till. För den som lockas av behandlingsarbete framstår den yrkesrollen som en mycket tydligare form av socialt arbete än att vara myndighetsutövande utredare. Här gäller det att kunna utveckla en fördjupad förståelse av yrkesrollen och vad dess karaktär av socialt arbete består i. I mötet med de mest utsatta uppstår tvivel kring insatsernas möjligheter och den egna dugligheten. Erfarenheter av tillämpningen av BBIC har inneburit, att kraven på forskningsanknytning har blivit tydlig. Det är fler aspekter av barns och deras föräldrars förutsättningar som skall granskas och bedömas. Det betyder att också handläggarens kunskapsbas behöver breddas. Hur skall man kunna analysera olika aspekter av barns och ungdomars behov och hur kan föräldrar, med olika typer av problem, kunna stödjas i sin föräldraförmåga? Vad finns av kunskap i form av teorier och forskning som lyfter fram risker och möjliga resurser att bygga på? Att bearbeta och analysera ett rikt undersökningsmaterial som inhämtats under utredningsarbetet kräver att tanke- och struktureringsförmåga har kunnat utvecklas. Den här fasen av yrkesutveckling kräver vidareutbildning, men också tillfälle att kunna bearbeta sina egna upplevelser av tillkortakommanden och tvivel på den egna dugligheten.

På arbetsplatser med hög personalomsättning kommer den som har ett par års anställningstid att betraktas som gammal i gården och förväntas ta på sig mer och svårare arbetsuppgifter än sina nyare kollegor. Att man egentligen inte ännu är en erfaren handläggare innebär att man får ett ansvar som överstiger den egna kapaciteten vilket är en belastningsfaktor. För den här kategorin av handläggare är det således ytterst viktigt att bemanningen är god och att arbetsledaren finns på plats och tar ansvar för de nyas inskolning. Annars blir det de här handläggarna som får bära en alltför stor börda. I själva verket behövs en ökad uppmärksamhet på vad den här fasen av yrkesutveckling kräver av stöd an-



I mötet med de mest utsatta uppstår tvivel kring insatsernas möjligheter och den egna dugligheten.



Den här fasen av yrkesutveckling kräver vidareutbildning, men också tillfälle att kunna bearbeta sina egna upplevelser av tillkortakommanden.

nars är det i stor utsträckning just på det här stadiet som handläggaren tar steget att lämna yrket.

Totalt räknar vi i projektet med att den här fasen av yrkesfördjupning tar åtminstone tre år.

Efter de fem år som inskolnings- och yrkesfördjupningsperioderna tillsammans beräknas ta, har vi i projektet sett handläggarna som erfarna.

Erfarna handläggares behov

Efter de fem år som inskolnings- och yrkesfördjupningsperioderna tillsammans beräknas ta, har vi i projektet sett handläggarna som erfarna. Det är inte så att deras behov av vidareutveckling då tar slut. I yrket som handläggare, med den variation av klienter, samverkansparter och ändrade samhällsförhållanden som uppdraget omfattar, finns det inte något naturligt slut på det lärande som behöver kunna äga rum. I projektet har vi dock, med ett undantag, sagt att vi inte har engagerat oss i de erfarna handläggarnas utvecklingsbehov. Det undantag som ingår i programmet är, att ta med erfarna medarbetare som deltagare i deras egenskap av att kunna fungera som mentorer och introduktörer av sina mindre erfarna kollegor. I programmet ingår därför utbildning och träning av erfarna handläggare att kunna fungera som stödjande kollegor.

Något som finns med som underliggande tema är arbetsledarnas oerhört viktiga roll i sammanhanget.

Problemnivå 3: Arbetsledarnas möjlighet att bära programmet

När uppmärksamheten riktas mot personalomsättningen bland handläggare, är det naturligt att det är handläggarnas perspektiv på situationen som blir det första fokus som anläggs. Något som finns med som underliggande tema är dock arbetsledarnas oerhört viktiga roll i sammanhanget. De behöver finnas på plats och uppfatta som en viktig arbetsuppgift att vara garantier för att medarbetarna faktiskt kan dras in i och blir del av kompetensprogrammet. Det handlar både om att ha uppmärksamheten riktad på medarbetarnas kompetensutveckling och på att deras arbetsförhållanden är rimliga. Annars kommer ingenting att fungera! Det betyder, att ansvaret för medarbetarnas introduktion

och lärande i arbetet måste tränga sig fram och få ta en prioriterad plats i arbetsledarens dagliga arbete vid sidan av andra arbetsuppgifter. Har arbetsledarna de egna arbetsförutsättningarna för detta och är hon/han tränad i sin ledarroll att stödja vuxnas lärande?

I själva verket är personalomsättningen hög bland arbetsledare och chefer inom social barn och ungdomsvård. Också den personalkategorin behöver såväl utbildnings- som handledningsstöd i sitt svåra arbete. Hur arbetsförutsättningarna ser ut sammanhänger också med hur man i organisationen ser på behovet av ledningsnivåer. Har man svält den tidigare beskrivna organisationsideologins teori⁷ om det utvecklingsbara i att lägga personal och budgetansvar på den närmaste arbetsledaren? Eller återskapas det dagliga stödet till handläggarna genom tjänster som gruppleddare, 1:e socialsekreterare eller seniorhandläggare?

I själva verket är personalomsättningen hög bland arbetsledare och chefer inom social barn och ungdomsvård.

Problemnivå 4: Bristande ålders och erfarenhetsbalans i arbetsgrupperna

Hur väl än de här olika problemnivåerna kan bearbetas framgångsrikt, kommer ett par decennier av hög personalomsättning att ha lett till att många arbetsgrupper har en bristande ålders- och erfarenhetsbalans. Det innebär, att oproportionellt många medarbetare kommer att vara i familjebildande ålder med åtföljande föräldra- och barnledigheter. Det är ju en förutsättning som inte något som de hittillsvarande förslagen till problembearbetning kan komma åt utan är demografiska fakta som först på längre sikt kan förändras. Vad däremot kloka investeringar i personalens arbetsförutsättning, kompetensprogram och ledarstöd kan leda till är att föräldraledig personal i ökad utsträckning bestämmer sig för att återkomma som handläggare inom den sociala barn och ungdomsvården istället för att använda sig av föräldraledigheten som ett tillfälle att byta arbete. Successivt kan därmed balanserade grupper skapas där hela skalan av erfarenhet finns representerad och där personalen

Oproportionellt många medarbetare kommer att vara i familjebildande ålder med åtföljande föräldra- och barnledigheter.

⁷ New Public Management, se ovan s 27.

inte kommer att behöva uppfatta som en katastrof att då och då ta emot en ny medarbetare som behöver skolas in.

Vad den här problemnivån visar är, att resultaten av åtgärderna inte är lätt uppnådda utan kräver uthållighet.

Problemnivå 5: Huvudmännens långsiktiga intresse av kompetent personal

För att arbetsledarna skall kunna bära ansvaret för ett program av det här slaget, behöver det vara förankrat i den kommunala miljön. Det behöver finnas ett långsiktigt intresse av att en satsning av det här slaget är värt sina ansträngningar. Arbetsledarna kan inte stå ensamma med detta utan behöver veta att deras egna chefer kommer att stödja en sådan prioritering. De politiska ramarna som sätts för verksamheten behöver respektera dessa satsningar på tjänstemannanivån.

Men arbetsgivaren behöver också visa personalen, att deras satsningar på att bli kvar och utvecklas i arbetet som barnavårdshandläggare är värt mödan genom att utveckla en löne- och personalpolicy som demonstrerar en uppskattning av att kunna få och behålla kompetent personal.

Det här är ytterst problematiskt. Genom relativt låga lönenivåer för den redan anställda personalen i vissa av projektkommunerna förhindras rekrytering av kvalificerade handläggare. Man kan helt enkelt inte matcha de löner som eventuella sökande skulle kräva. Handläggarna beskriver, att de försökt förhandla upp sina löner när de fått jobberbjudanden från andra kommuner, men inte fått gehör. Så länge det går att rekrytera nya handläggare verkar arbetsgivaren föredra att ta in nya, oerfarna framför att höja lönerna för de redan anställda och på så sätt förmå dem att stanna kvar. För handläggarna talar den här lönepolicyn sitt tydliga språk: Kompetens är ingenting som arbetsgivaren är beredd att satsa på. Det här är särskilt ett problem för Uppsala kommun som

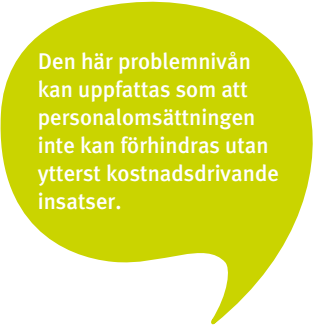
Arbetsgivaren behöver också visa personalen, att deras satsningar på att bli kvar och utvecklas i arbetet som barnavårdshandläggare är värt mödan.

Genom relativt låga lönenivåer för den redan anställda personalen i vissa av projektkommunerna förhindras rekrytering av kvalificerade handläggare.

naturligtvis har större grupper av anställda som ligger i motsvarande lönenivåer också inom andra yrkesområden än barnavårdshandläggarna och där en annan lönepolicy skulle handla om stora kostnader. Mindre projektkommuner har kunnat bedriva en lönepolitik som varit mer tydlig i förhållande till kompetens.

Ett sätt att hantera lönesättning för handläggargruppen och motivera höjningar i förhållande till andra med motsvarande utbildning, t ex inom skolans område, är att skapa särskilda lönetillägg för medarbetare som har myndighetsutövning i sin yrkesroll. Då blir just personalomsättningen i sig ett argument för lönen – det räcker att låta sig rekryteras till arbetet som handläggare för att få en bättre lön, men däremot blir lönen inte en markering av att tjänstemannen har utvecklats i sitt arbete och valt att stanna kvar som en mer kvalificerad medarbetare beredd att åta sig fler och svårare arbetsuppgifter. Det särskilda lönetillägget är avsett att förbli så länge som medarbetaren blir kvar som handläggare men tas bort vid byte till öppenvård. Att upprätthålla en sådan ordning kan vara svårt och kanske inte möjligt i längden. Om någon t ex får behålla lönetillägget vid byte av arbete med motiveringen att det är ett kompetenstillägg, så sker en urholkning av systemet. Det riskerar också att blir en fälla för enskilda medarbetare som kanske egentligen borde sluta men väljer att bli kvar på grund av lönen. Nu är kanske inte den risken så stor eftersom de lönetillägg som tillämpas av kommunerna i Uppsala län är relativt låga. De får ändå inte lönerna till den nivå som medarbetarna skulle ha haft om de hade varit verksamma inom kompetens- och ansvarsmässigt motsvarande, men manligt dominerade, yrken.

Sammanfattningsvis är det svårt att föreställa sig, att en välutvecklad personalpolitik vad gäller arbetsförhållanden och kompetensstöd som inte följs upp också av en motsvarande lönepolicy kommer att lyckas i ambitionen att kunna behålla den personal som nått en hög kompetensnivå. Det blir förmodligen ett alltför motsägelsefullt budskap för att locka medarbetare kvar utan kan snarare bli ett konkurrensmedel för kommuner som väljer att vara mer entydiga.



Den här problemnivån kan uppfattas som att personalomsättningen inte kan förhindras utan ytterst kostnadsdrivande insatser.

Den här problemnivån kan uppfattas som att personalomsättningen inte kan förhindras utan ytterst kostnadsdrivande insatser. Om man dock räknar med att kvalificerad personal kan göra en bättre och mer omfattande arbetsinsats samt att man slipper höga kostnader för en omfattande rekryteringsverksamhet, kanske sluträkningen inte blir så anorlunda mot tidigare. Istället får man en verksamhet som levererar vad den har i uppdrag att göra.

Problemnivå 6: ?

Så här långt har skalandet av den här löken nått i det här projektet, men om kommunerna tar sig igenom alla de föregående nivåerna av problemet så kanske det dyker upp något ytterligare som det inte varit möjligt att observera ännu. Eller också kommer problemet att vara löst...

Vid internationella kontakter kring problematiken har en typ av problem artikulrats som kanhända kommer att visa sig på den här nivån. Det är betydelsen av hur den sociala barnavården hanteras i massmedia och vilken betydelse det får för personalens upplevelse av brist på samhälleligt förtroende. I England och på Irland är det här ett betydande skäl för handläggare att lämna yrket⁸. I en serie rapporter utför Eileen Munro en uppmärksam granskning av den sociala barnavården i England och anknyter sina utvecklingsförslag till hur man skall kunna bryta den "blaming cultur" som råder:

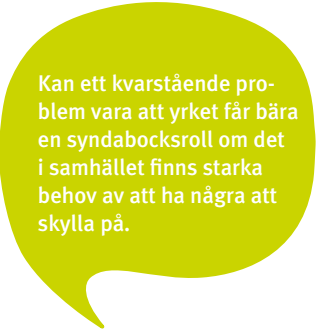
"One fundamental change that is needed is for all to have realistic expectations of how well professionals can protect children and young people. The work involves uncertainty: we cannot know for sure what is going on in the privacy of family life, nor can we predict with certainty what will happen. Too often, expectations have become unrealistic, demanding that professionals 'ensure' children's safety, strengthening a belief that if something bad happens 'some professional must be to blame'." (Munro 2012 s 3)

⁸ Enligt uppgifter lämnade av deltagare vid Europeiska Socialchefernsätverkets (ESN) konferens i Köpenhamn 2012-06-28 i samband med att detta projekt presenterades i workshop.

När massmedia i sin granskning av sådant som uppfattas som vårdskandaler, rapporterar om tillkortakommanden så kan det ju vara faktiska brister som kommer fram och en kritik som berörda verksamheter behöver ta till sig. Men om kritiken kvarstår trots insatser av hög kvalité, som vi utgår från att personal som har goda arbetsförutsättningar och stöd kommer att kunna prestera, kan ett kvarstående problem vara att yrket får bära en syndabocksroll om det i samhället finns starka behov av att ha några att skylla på. Att man t ex inte vill se brister som handlar om annat än sådant som är bearbetningsbart av handläggarna i den sociala barnavården. Hur hanterar man i så fall, som professionell, ett sådant inslag i yrkesrollen? Munro varnar utifrån det brittiska exemplet: *"This has contributed to the development of a defensive culture that focuses on compliance with targets and rules instead of whether services are providing effective help."* (a.a. s.3)

Ett annat sätt som en massmedial uppmärksamhet kan få betydelse och som jag blev uppmärksam på i samband med ett seminarium i Västsverige är, när enskilda handläggare hängs ut på nätet av missnöjda klienter. Det här är ingenting som de handläggare jag har intervjuat rapporterat om, men med ny, lättillgänglig teknik för massspridning är det fullt möjligt att det kan bli en form av individuell utsatthet jämförbar med att vara utsatt för hot och våld och leda till valet att lämna yrket. Och kanske bidra till att rekryteringen till yrket också försvåras.

De här riskerna sätter fokus på yrkets känsliga karaktär, något som behöver ingå i den beredskap som hög kompetens och säkerhetssystem utgör.



Kan ett kvarstående problem vara att yrket får bära en syndabocksroll om det i samhället finns starka behov av att ha några att skylla på.

Barnavårdshandläggning visade sig, i en jämförelse med andra professionella inom det svenska välfärdssystemet (socialtjänst, sjukhus, förskolor och obligatorisk skola), vara mer krävande vad gäller arbetsmängd, arbetsuppgiftens komplexitet och arbetsledningens kvalitet. Den arbetsbelastning handläggarna ger uttryck för motiverar att arbetsgivarna skapar bättre arbetsvillkor som innehåller mer stöd och att arbetsinsatsen uppmärksammas och värderas.

Tham & Meagher (2008)

Projektets uppläggning

Projektets arbetsmetod

Projektet (ESF 2010) har varit ett samarbetsprojekt mellan Uppsala läns åtta kommuner. Det har varit förlagt till Regionförbundets FoU-stödsverksamhet. Arbetsmetoderna i projektet grundade sig på de goda implementeringserfarenheter som kunnat skaffas i den verksamhet som bedrivs vid Regionförbundet Uppsala län som är en samarbetsarena mellan kommuner och landsting. Projektet föregicks av implementeringen av BBIC. Den av projektledarna som kom att ansvara för implementeringen av projektets programidé hade haft en motsvarande roll i det förändringsarbetet med den personkännedom i länets kommuner och erfarenhet i övrigt som det innebar. I FoU-stödsverksamhetens uppbyggnad fanns en redan tillgänglig struktur av grupperingar som lätt kunde formas till ledningsgrupp för projektet. Den kom att bestå av verksamhetschefer och/eller utvecklingsledare i samtliga deltagande kommuner tillsammans med projektledarna.

Kommunernas ägarskap till projektet

En viktig grund för projektet var kommunernas ägarskap till projektet. Det skulle inte vara ett projekt som levde ett eget liv utan det skulle anpassas till de lokala förutsättningarna i de olika kommunerna. Variationen mellan kommunerna är stor både vad gäller storlek och struktur. Uppsala är universitetsstad och den fjärde största staden i landet, Enköping medelstor militär- och industristad. Knivsta, Håbo och Älv-

Hur aktuell problematiken var varierade mellan kommunerna, men man hade en gemensam erfarenhet av att stabila perioder snabbt kunde bytas mot en hög personalomsättning.

Det program som utformades tillkom vid ett längre sammanträde i internatform med projektets ledningsgrupp utökad med fackliga representanter och HR-personal.

karleby är små, närmast förortssamhällen till Uppsala, Stockholm och Gävle. Tierp och Östhammar är gamla bruks- och kustkommuner vars befolkning växlar med årstiderna. Heby är närmast en glesbefolkad landsbygdskommun. De här skillnaderna avspeglar sig t ex i hur verksamheten inom den sociala barn och ungdomsvården har organiserats och vilka resurser som står till buds. De påverkar personalens arbetsförhållanden genom avstånd och kommunikationer.

I förstudien till projektet gällde det att hitta det som var kommunernas gemensamma intressen i problematiken och att utforma programmet så att det skulle passa kommunernas olika förutsättningar. Hur aktuell problematiken var varierade mellan kommunerna, men man hade en gemensam erfarenhet av att stabila perioder snabbt kunde bytas mot en hög personalomsättning. Man var i olika faser av sådana växlingar. En av kommunerna, Håbo, hade just genomgått en längre period av kaos som hade lett till allvarliga anmärkningar i samband med tillsyn. Här fanns en kraftfull mobilisering för att verkligen gripa sig an problemet. I Tierp var situationen så kritisk, att man såg sig tvungen att avstå från att delta i förstudien eftersom krafterna inte räckte till. När projektet hade formats ut och skulle genomföras, anslöt man sig dock och hittade snabbt sin plats i det. Älvkarleby hade just haft en ledarskapskris som man höll på att hämta sig från. I Enköping hade man utifrån erfarenheten av en fortgående hög personalomsättning hunnit utveckla egna idéer om lönetillägg och tillsättning av en seniorhandläggare. Man var drivande genom att ställa sig till förfogande för en utprovning av förstudiens undersökningsmetoder. Heby överfördes från Västmanland till Uppsala län i anslutning till att förstudien skulle igångsättas och valde snabbt att ansluta sig till projektet. I Knivsta upplevde man stora rekryteringssvårigheter trots, eller kanske tack vare, sin strategiska placering mellan Uppsala och Stockholm. Östhammar var den kommun som i utgångsläget verkade ha den mest stabila situationen.

Det program som utformades tillkom vid ett längre sammanträde i internatform med projektets ledningsgrupp utökad med fackliga representanter och HR-personal. Vid internatet redovisades förstudien med

de brister som hade framstått och den förståelse för problemets karaktär som hade växt fram. På grundval av de erfarenheterna och de diskussioner som de ledde till arbetades programmet fram i rätt detaljerad form. Programmet redovisades senare i förstudierapporten (Lindquist 2010).

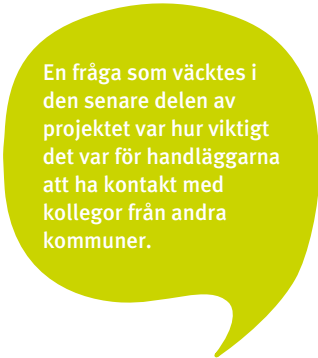
I övergången mellan förstudie och programimplementering uppstod en årslång paus i projektaktiviteter på grund av att den tänkta finansieringen av projektet inte löstes som planerat. Trots detta kunde kontakten med kommunerna upprätthållas genom att Stiftelsen Allmänna Barnhuset övergångsvis finansierade en fortsatt samordning. Att kommunerna då hade ett tydligt ägarskap kunde observeras genom att ledningsgruppen var mycket beslutsam om att projektet skulle genomföras även med total egenfinansiering, kanske dock i något reducerad form. En planering för detta gjordes men behövde aldrig realiseras eftersom den sökta externfinansieringen kunde erhållas.

I vilken utsträckning kommunerna fullföljt sitt ägarskap är något som det finns anledning att återkomma till som en del av utvärderingen av projektet.

Samverkan

Den samverkan mellan länets kommuner som projektet innebar, var en redan etablerad samverkansarena genom FoU-verksamheten och en del redan etablerade, gemensamma verksamheter, t ex socialjour och barnahus. Att genomföra just det här projektet i samverkan var motiverat genom att problemet upplevdes som delat. För de insatser som skulle bli aktuella var kanske Uppsala tillräckligt stor kommun för att ensam kunna organisera och bära kostnader, men för många av de övriga kommunerna var sådana insatser inte att tänka på. Kostnaderna per deltagare i t ex utbildning eller handledning skulle bli alldeles för höga om man inte kunde räkna med fler deltagare än de man själv mobiliserade.

Något som visade sig viktigt under projektets gång var möjligheten till jämförelser mellan kommunerna. Hur skall man t ex kunna bedöma,



En fråga som väcktes i den senare delen av projektet var hur viktigt det var för handläggarna att ha kontakt med kollegor från andra kommuner.

om den egna bemanningen är tillräcklig? Det utbyte av tankar om och idéer för att få grepp om och kunna bearbeta problematiken som kunde utvinnas av de olika erfarenheter man hade gjort och de olika situationer man befann sig i visade sig vara värdefulla.

En fråga som väcktes i den senare delen av projektet var hur viktigt det var för handläggarna att ha kontakt med kollegor från andra kommuner. I projektet fanns inlagt – förutom den kontakt som uppstod i samband med kursdeltagande i gemensamma utbildningar – att relativt nyanställda handläggare skulle delta i grupphandledning med kollegor från andra kommuner för att få perspektiv på sin egen start i yrket och utblick på hur verksamheten kunde organiseras och förses med resurser i andra kommuner än den egna. Att se det batteri av möjliga insatser som kommunerna totalt disponerade över var något som nämndes som värdefullt på ett tidigt stadium av kontakt inom projektet.

I FoU-stödsverksamheten fanns en etablerad samverkan med de båda näraliggande universiteten i Uppsala och Stockholm. Uppdraget var att skapa ett särskilt tätt samarbete med Uppsala universitet som hade etablerat utbildningar som under projekttiden transformerades leda till socionomexamen. Samarbetet med Stockholms universitet var av äldre datum för de berörda kommunerna och byggde på de där redan etablerade socionomutbildningarna samt forskarutbildning och forskning i socialt arbete. När i insatsprogrammet planerades kurser på magisternivå var det naturligt att för just den insatsen närma sig Uppsala universitet och sociologiska institutionen som huvudman för de för socialtjänsten intressanta utbildningarna på hemmaplan. Tanken var, att i projektet pröva ut kurser i uppdragsutbildningsform som senare skulle kunna etableras som reguljära magisterkurser vid Uppsala universitet.

Samverkan med Stockholms universitet handlade om en gemensam projektidé med inspiration bl. a. av en doktorsavhandling som framlagts där (Tham 2008).

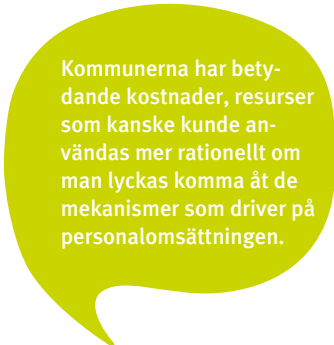
Programmotivering

Utöver det underlag som i förstudien inhämtades genom arbetsledares och handläggares erfarenheter i de deltagande kommunerna, för att skapa en förståelse för programmets nödvändighet och hur det borde utformas, gjordes en särskild analys av vad den rådande personalomsättningen (år 2008, dvs. innan några insatser iscensatts) kostade kommunerna. En personalekonom genomförde analysen som finns publicerad i förstudien (se Johrén 2010). Den visade, att kommunerna har betydande kostnader, resurser som kanske kunde användas mer rationellt om man lyckas komma åt de mekanismer som driver på personalomsättningen. Detta material var, tillsammans med den bemanningsanalys som genomfördes, särskilt intressant för förvaltningsledning och politiker som kunde gå vidare med analyser av vilka egna framtidsåtgärdsåtgärder som kunde vara motiverade.

I den ansökan till ESF, som gav resurser att genomföra programidén, formulerades syftet med projektet som...

... att kunna ge ett adekvat stöd för såväl relativt nyanställda socialsekreterare (0–2 års erfarenhet som barnavårdsutredare) som till de som funnits i yrket några år men ännu inte har uppnått specialistkompetens (2–5 års erfarenhet). För att syftet skall kunna uppnås kommer stöd att behöva ges också till redan befintligt specialistkompetenta medarbetare och arbetsledare så att de skall kunna vara de resurser för medarbetarna som programmet förutsätter. (ESF 2010 s 3)

Målsättning, mätbara projektmål, formulerades som att minst 25 medarbetare skulle ha deltagit i de olika aktiviteter som programmet innehöll och att minst tio specialistkompetenta medarbetare respektive arbetsledare skulle ha fått handledning och deltagit i nätverksmöten i sina respektive roller som mentorer respektive arbetsledare. Avsikten var att medarbetarna skulle ha "fått en förbättrad förmåga att hantera yrkets utmaningar, en höjd arbetstillfredsställelse och i ökad utsträckning blir kvar som barnavårdsutredare" samt "Att realistiska planer för



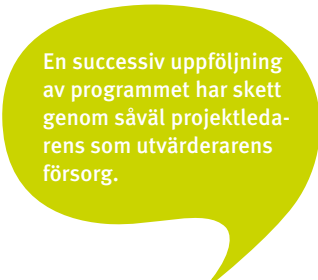
Kommunerna har betydande kostnader, resurser som kanske kunde användas mer rationellt om man lyckas komma åt de mekanismer som driver på personalomsättningen.

en långsiktig tillämpning av kompetensprogrammet har utvecklats” (a.a. s 3-4).

Projektledning

Projektledningen utgjordes av en projektledare – en av de tidigare processledarna under förstudien – samt en projektledningsgrupp bestående av de verksamhetsledare/utvecklingsledare som utgjort referensgrupp under förstudien. Utvärderaren deltog i projektledningsgruppens möten som ett led i att följa implementeringsprocessen.

En styrgrupp, bestående av länets socialchefsgrupp, fick inte anledning ta ställning till några avvikelser i eller revideringar av projektplanen. Däremot har styrgruppen tagit ställning till hur övergången från projekt till reguljär verksamhet skall kunna underlättas genom ett beslut om att vissa insatser skulle få en fortsättning under utvärderingsperioden. Det är styrgruppen, som med utvärderingen som underlag fattar beslut om programmets långsiktiga framtid.



En successiv uppföljning av programmet har skett genom såväl projektledarens som utvärderarens försorg.

Successiv uppföljning

En successiv uppföljning av programmet har skett genom såväl projektledarens som utvärderarens försorg. Syftet har dels varit att underlätta implementeringen, att ge stöd till olika aktörer i genomförandet av olika insatser. Dels att också värdera och eventuellt revidera tillvägagångssätt.

Uppföljningen har skett dels genom direktkontakt med olika kategorier av deltagare i programmet, dels genom besök i kommunerna och möten med arbetsledare och handläggare för att få synpunkter på hur programmet fungerat lokalt. En närmare beskrivning av uppföljningsinsatserna kommer att presenteras som en del av redogörelsen för utvärderingsmetoderna.

Programmets två ben

De direkta insatser som fått sin finansiering genom projektanslaget från ESF handlar om olika typer av kompetensstöd. Ett betydelsefullt perspektiv i projektet har dock varit, att insatser av det slaget inte kan komma till stånd eller få sin fulla verkan om inte personalens arbetsförutsättningar är goda. Om kompetensprogrammet är projektets ena ben, så är bearbetningen av barnavårdsarbetets strukturella förutsättningar i form av handläggarnas arbetsvillkor det andra benet.

Strukturella förändringar

I genomgången av de arbetsvillkor som de olika kommunerna erbjöd sina handläggare vid projektstarten gavs en feedback till respektive kommun vad man borde tänka på och åtgärda för att få fullt utbyte av sitt deltagande i projektet (se Lindquist 2010). Det handlade om bemanning, tillgång till närvarande och stödjande arbetsledning samt varsamhet vad gäller organisationsförändringar. Det här var behov av åtgärder som såg olika ut i olika kommuner, men där projektet inte kunde nå längre än till att visa på hur behoven såg ut men överlåta till respektive förvaltning att dra egna slutsatser. Det bistånd som gavs från projektet var, utöver denna feedback, att successivt följa upp och ställa frågor kring utvecklingen lokalt av de strukturella förhållandena och att bistå vid t ex föredragningar i de politiska nämnderna.

Hur man lokalt förhöll sig till dessa rekommendationer är något som utgör en betydelsefull del av uppföljningen av projektet.

Kompetensprogrammet

Kompetensprogrammet var inriktat på tre nivåer av yrkesutveckling. De begrepp som initialt användes för de olika stegen hämtades från läkarutbildningens allmäntjänstgöring (AT) respektive specialisttjänstgöring (ST). Den tredje nivån av redan erfarna handläggare berördes av programmet genom att de skulle vara förberedda på och utveckla sin

Om kompetensprogrammet är projektets ena ben, så är bearbetningen av barnavårdsarbetets strukturella förutsättningar i form av handläggarnas arbetsvillkor det andra benet.

Det handlade om bemanning, tillgång till närvarande och stödjande arbetsledning samt varsamhet vad gäller organisationsförändringar.

kompetens att kunna fungera som den kollegiala stödinsats som ingick i programmet. Också arbetsledarna skulle förberedas och utveckla sin kompetens att vara bärare av programmet genom utbildning i coachande förhållningssätt som stödjare av medarbetarnas lärande och de fick handledning inom ramen för programmet.

Den huvudsakliga målgruppen för programmet – handläggare med högst fem års erfarenhet av arbete med barnavårdsutredningar – utgjordes av en väldigt blandad skara anställda i de olika kommunerna. En del hade anställts med annan grundutbildning än socionomexamen (var fjärde handläggare). Det antal platser som fanns i programmet (30 på respektive AT och ST) fördelades mellan kommunerna efter storlek men så att alla fick platser i såväl AT- som ST-delen av programmet. Det var personalansvarig chef i respektive kommun som ansvarade för urvalet av medarbetare som skulle få del av programmet i denna pilotgång.

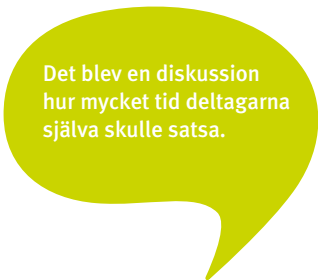
I förstudien hade gjorts en relativt noggrann genomgång av vilken tid de olika insatserna skulle ta för deltagarna. Det rörde sig om ca 20 %. Initialt var det dock bara en av kommunerna, Tierp, som fullt ut tog hänsyn i sin bemanning genom att anställa en vikarie för att fylla upp den arbetstid som skulle gå åt för personalens deltagande i programmet. Det blev en diskussion hur mycket tid deltagarna själva skulle satsa. Endast Enköping gav viss tid för arbete med kurslitteratur utifrån en policy som antagits för kommunen. Övriga kommuner menade, att deltagande i de olika aktiviteterna skulle ske på arbetstid medan medarbetarna själva skulle stå för den förberedelse som krävdes (inläsning av kurslitteratur, arbetsuppgifter). Det här var ett ställningstagande som kom att revideras.

Kommunerna stod för deltagarnas litteraturkostnader.

De olika insatser som planerades var:

För AT-programmet

- Att introduktionen på arbetsplatsen sker med en skriven introduktionsplan som följs upp.



Det blev en diskussion
hur mycket tid deltagarna
själva skulle satsa.

- Tillgång till en introduktör under de två åren som man räknades ingå i denna fas. Introduktören skulle vara en erfaren kollega och erbjuda schemalagda träffar till en början varje vecka men senare med längre intervall.
- Auskultation, dvs. möjlighet att följa verksamheten hos viktiga samarbetsparter för att lära känna uppdrag och villkor samt skapa personkontakter, i första hand inom socialtjänstorganisationen men också med externa samarbetsparter.
- Deltagande i yrkeshandledning tillsammans med nyanställda kollegor i andra kommuner, 10 träffar en gång i månaden.
- Deltagande i universitetskurs om 15 högskolepoäng.

För ST-programmet

- Tillgång till en personlig mentor – en erfaren handläggare som inte är kollega på egna arbetsplatsen – 10 träffar en gång i månaden. Mentorerna fick utbildning och handledning inom ramen för programmet.
- Deltagande i universitetskurs om 15 högskolepoäng.

Av de här olika insatserna ingick utbildning och handledning av mentorer och arbetsledare, kostnader för universitetskurserna, handledare för yrkeshandledning samt kostnaderna för en samordnare av programmet i det anslag som ESF gav för implementeringen av programmet. I samordnarens uppgifter ingick att organisera de här olika och gemensamma insatserna. Övriga insatser bedömdes som beroende av lokala förutsättningar för sin närmare utformning, t ex vad som behövde ingå i introduktionsprogram och hur auskultationen skulle utformas. Projektstöd gavs till dessa aktiviteter genom att ett utkast till introduktionsplan arbetades fram som placerade in insatser för introduktör och auskultation i programmet men där de närmare detaljerna kring innehåll och implementering överläts till kommunerna att arbeta vidare med lokalt.

Kostnaden för uppföljning och utvärdering finansierades under projektets gång genom anslaget från ESF och för den resultatprovande utvärderingen efter projekttidens slut av Stiftelsen Allmänna Barnhuset.

Den variabel som visade sig ha den största betydelsen för avsikten att sluta var avsaknaden av HR-orientering i organisationen, dvs. i vilken utsträckning personalen blev belönad för väl utfört arbete, känner sig väl omhändertagna och att ledningen intresserar sig för personalens hälsa och välbefinnande.

Tham (2007)

Utvärderingens genomförande

Vad har utvärderats?



I det avseendet har utvärderingen haft en s.k. aktionsansats.

Syftet för utvärderingen har dels varit att kunna bidra under projektets gång med sådan information som skulle kunna underlätta genomförandet av programmet och förbättringar av de insatser som utprovades. I det avseendet har utvärderingen haft en s.k. aktionsansats. Dels avser utvärderingen kunna säga något om resultat.

Den tid som funnits till förfogande i projektet har varit 18 månader utöver den förstudie som genomfördes våren 2009. Av dessa 18 projektmånaderna användes initialt 5 månader (hösten 2010) för den utbildning av arbetsledare och blivande mentorer som skulle förbereda dem som resurser i det fortsatta programmet. Under denna period detaljformades insatserna i programmet – inte minst de båda universitetskurser om respektive 15 högskolepoäng som ingick. Arbetsledarna gjorde urval av deltagare från projektets primära målgrupp: Handläggare med högst fem års erfarenhet av barnavårdshandläggning.

För själva genomförandet av insatserna i kompetensprogrammet återstod 13 månader av projekttiden. Det betyder, att samtliga insatser på de båda nivåerna AT och ST har genomförts i stort sett parallellt. Ett program som är tänkt löpa över en femårsperiod för den enskilda deltagaren gavs således här bara ett drygt år för utprovning. Det här betyder, att utvärderingen knappast kan sägas ha skett av själva programmet utan istället är det en rad insatser som har utprovats och värderats som inslag i ett kompetensutvecklingsprogram. Det är snarare projektet än programmet som utvärderats.

Å andra sidan bygger projektets programidé på den problemförståelse som utvecklades genom förstudien. Den gav en bredare ram i och med att den inkluderar vissa strukturella förutsättningar som del i en bearbetning av problemet med en alltför hög personalomsättning. Bearbetningen av den sidan av problemet har kunnat pågå sedan våren 2009, då slutsatserna drogs och lades till grund för fortsatt programarbete. I ansökan om projektmedel finns den sidan av programmet som en bakgrund, en förutsättning för ett framgångsrikt genomförande av det planerade kompetensprogrammet. Men förekommer där inte uttryckligt med specifikt omnämnda mål. Här kommer dock den samlade problemförståelsen att vara utgångspunkt för vad som granskas. De frågor som ställs är:

- Har behövliga förbättringar av arbetsförhållandena genomförts?
- Har kompetensprogrammet genomförts i alla dess delar?
- Hur ändamålsenliga har olika insatser framträtt?
- Har handläggarnas värdering av sitt arbete förbättrats?
- Har personalomsättningen minskat?
- Hur ser långsiktigheten för programmet ut?

Utvärderingsmetoder

I utvärderingen har använts såväl kvantitativa som kvalitativa datainsamlingsmetoder.

De enskilda insatserna har utvärderats av deltagarna med hjälp av kortfattade enkäter som administrerats i samband med avslutningen av insatsen. Enkäten omfattar dels frågor kring den svarande som anställningstid som barnavårdshandläggare, hur frekvent han/hon deltagit i aktiviteten och om man haft möjlighet att prioritera sitt deltagande. Dels ombeds deltagaren värdera insatsen ur olika aspekter: om den varit värdefull, förslag på förändringar, om den kommit in vid lämplig tidpunkt samt om deltagandet inneburit att man förändrat sin syn på arbetet i något avseende.



I utvärderingen har använts såväl kvantitativa som kvalitativa datainsamlingsmetoder.

De båda kurserna – AT och ST – har dels värderats genom en muntlig kursutvärdering som administrerats av sociologiska institutionen och presenterats med kursledarens kommentarer. För kurserna har också inhämtats värderingar under kursens gång dels av samordnaren som snabbt fick motta meddelanden om avhopp och skäl för dessa. Dels har utvärderaren i möten med deltagarna och deras arbetsledare i samband med kommunbesök i programmets halvtid fått deras synpunkter på hur kurserna fungerat och hur man följt upp på arbetsplatserna. De frågor som ställdes handlade om programmet i sin helhet, men både deltagare och arbetsledare var i första hand inriktade på att ge synpunkter på kurserna. I någon mån har synpunkterna återkommit i samband med kommunbesök efter avslutningen av projektet. Då har också värderingar av hur de justeringar som gjordes under avslutningsterminen kunnat framföras.



Vissa insatser har följts också via direktobservation.

Vissa insatser har följts också via direktobservation. Samordnaren/projektledaren kunde som handledare för yrkeshandledningsgrupperna granska förutsättningarna för den insatsen och genomföra vissa justeringar av hur den introducerades för deltagarna i rekryteringen till grupper som startade i slutet av och efter projektperioden. De olika generationerna av deltagare i yrkeshandledningen har följts upp med utvärdering för att kunna följa betydelsen av den förändrade strategin.

Utvärderaren har kunnat följa utvecklingen av mentorskapet när deltagarna efter genomgången kurs men innan deras uppdrag startade önskade stöd för sin praktiska uppgift. Ett internat (lunch till lunch) genomfördes på Stiftelsen Allmänna Barnhusets konferensanläggning där deltagarnas farhågor och perspektiv på sin roll bearbetades i strukturerad form ("Future Café"²). Som avslutning av internatet bestämde deltagarna att bilda ett nätverk för ömsesidigt stöd. Utvärderaren har deltagit i såväl internat som vid nätverksträffar samt vid den avslutande muntliga utvärderingen av mentorernas handledning tillsammans med gruppens handledare.

² www.thefuturecafe.com.

De här beskrivna metoderna har framför allt syftat till att ge information om insatserna som underlag för behov av justeringar av programmet.

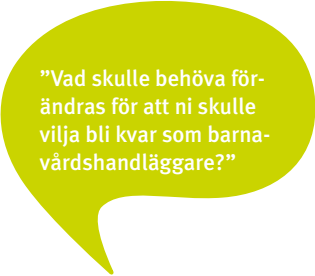
Som underlag för bedömningar av programmets samlade värde har en före/efterundersökning med kontrollgrupp genomförts.

Innan projektstart besöktes de olika arbetsenheterna¹⁰. Handläggarna besvarade en arbetsmiljöenkät med ett femtiotal frågor (i huvudsak det validerade QPS Nordic-formuläret, men med vissa tillägg för specifik information kring den här yrkesgruppen). Därefter genomfördes en gruppintervju med en introduktionsfråga och uppföljningsfråga men fri diskussion i anslutning till dessa. Intervjuerna spelades in. Introduktionsfrågan var: "Är arbetet som barnavårdshandläggare möjligt att bli kvar och göra karriär i eller är arbetsuppgifterna sådana att man måste byta arbete efter några år?". Uppföljningsfrågan löd: "Vad skulle behöva förändras för att ni skulle vilja bli kvar som barnavårdshandläggare?".

Efter avslutade projektperiod genomfördes en ny datainsamling efter samma mönster: Besök i samtliga enheter med inledande enkät och därefter gruppintervju med identiska frågor.

Vid båda tillfällena intervjuades också chefer och arbetsledare om förutsättningar och utveckling.

Som kontrollgrupp har använts de enheter som handlägger barn och ungdomsärenden i sex kommuner¹¹. De har valts ut för att demografiskt och i sin karaktär motsvara variationen bland projektkommunerna. Genom socialchefernas/verksamhetschefernas försorg har samma enkät distribuerats till handläggarna i de sex kommunerna inför projektstart och efter avslutning av projektet. Några intervjuer av handläggare har



"Vad skulle behöva förändras för att ni skulle vilja bli kvar som barnavårdshandläggare?"

¹⁰ I Uppsala kommun besöktes inledningsvis inte alla arbetsenheter utan ett slumpmässigt urval av en grupp som arbetade med barn, och en med ungdomar gjordes. Skälet var att de totalt åtta arbetsgrupperna i kommunen bedömdes som en alltför stor arbetsinsats och att de två utvalda kunde representera erfarenheterna i kommunen. Vid avslutningsbesöket samlades enheterna, dvs. utan åtskillnad mellan barn och ungdomshandläggare, varför totalt fyra intervjuer genomfördes som uppföljning. Arbetsmiljöenkäten distribuerades till alla handläggare vid båda tillfällena.

¹¹ Kontrollkommunerna är: Nynäshamn, Upplands Bro, Linköping, Nyköping, Hofors, Nykvarn.

Svarsfrekvensen för enkäterna har inte vid något tillfälle i vare sig projekt- eller kontrollkommunerna understigit 80 %.

inte ingått för kontrollkommunerna. Uppgifter om bemanning har dock införskaffats i samband med de båda kontakttillfällena.

Svarsfrekvensen för enkäterna har inte vid något tillfälle i vare sig projekt- eller kontrollkommunerna understigit 80 %.

Analysmetoder

Den förståelse som växte fram under förstudien var ett resultat av datainsamlingen och ett tolkningsarbete när data bearbetades och presenterades i projektledningsgruppen och successivt i de olika sammanhang där projektet har presenterats. En viktig bekräftelse har också varit att hitta motsvarande analyser i litteraturen även om den inte alltid handlat om social barnavård (se t ex. Piuva & Olofsson 2005 och för motsvarande resultat inom äldreomsorg i Fläckman, Sörlie & Kihlgren 2007). Den här förståelsen av dynamiken blev projektets programidé som utvärderingen förhåller sig till. Den grundläggande fråga som ställs är om insatserna och sättet att implementera dem påverkat de förutsättningar som identifierats som betydelsefulla för problemdynamiken.

De olika typer av data som inhämtats används som pusselbitar och i förhållande till varandra för att ge svar på de frågor som ställs.

Avgränsningar

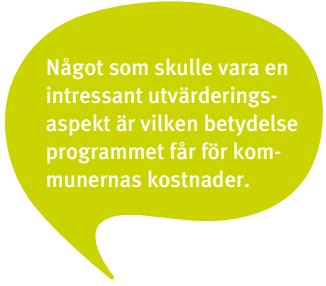
I bedömningen av vad utvärderingen säger något om är det viktigt att hålla isär vad som handlar om projektet respektive om programmet. Projektet har haft en 18 månaders löptid och ytterligare ett år om förstudien med efterföljande tid innan programmet kunde iscensättas räknas med. Programmet är dock utformat för en femårsperiod om man ser till vilken inverkan det planeras kunna ha för varje enskild medarbetare. Det återstår att göra en utvärdering som kan säga något om programmet totala verkningskraft.

Uppläggningsen av utvärderingen är inte sådan, att det går att urskilja betydelsen av varje enskild insats, dvs. att värdera dem i förhållande till

I bedömningen av vad utvärderingen säger något om är det viktigt att hålla isär vad som handlar om projektet respektive om programmet.

varandra. Vissa insatser har dock varit högre värderade och kan placeras in i en mer meningsfull teoretisk förståelse av händelseförloppet än andra insatser. Det får betydelse för vilka slutsatser som dras. Men någon orsaksanalys i traditionell mening är det inte. Själva programidén är ju snarare att problemet är sammansatt och måste angripas från olika håll – inte att någon enskild insats skulle vara lösningen.

Något som skulle vara en intressant utvärderingsaspekt är vilken betydelse programmet får för kommunernas kostnader. Innebär investeringarna i personalen ett sådant värde för kommunerna att det kan motivera fortsatta satsningar på personalens arbetsförhållanden och kompetensutveckling? Med tanke på att kompetensprogrammet bara varit i funktion under en dryg ettårsperiod, är denna aspekt för tidigt väckt. Jag återkommer med närmare diskussion i samband med resultatredovisningen.



Något som skulle vara en intressant utvärderingsaspekt är vilken betydelse programmet får för kommunernas kostnader.

Större delen av den konstaterade variationen låter sig inte förklaras av de data vi arbetat med. Det betyder att antalet socialarbetare i olika verksamheter endast i begränsad utsträckning kan förstås som ett svar på problembelastning eller andra omständigheter som studerats... bristen på tillgänglig information om vilken personaltäthet man faktiskt har i förhållande till andra kommuner tenderar att befästa traditionens makt. Medvetenheten inom socialt arbete när det gäller tillgången på personal är väsentligt lägre än inom t.ex. skola och barnomsorg, där diskussioner med utgångspunkt från antal lärare per elev eller förskolepersonal per barn är mycket vanligt förekommande också på det lokala planet.

Bergmark & Lundström (2004)

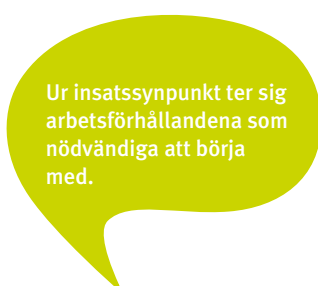
Projektets resultat

Här kommer att redovisas underlaget för att kunna besvara de utvärderande frågor som ställts och hur tolkningarna av data har gjorts. Presentationen följer de frågor som ställts under utvärderingen:

- Har behövliga förbättringar av arbetsförhållandena genomförts?
- Har kompetensprogrammet genomförts i alla dess delar?
- Hur ändamålsenliga har olika insatser framträtt?
- Har handläggarnas värdering av sitt arbete förbättrats?
- Har personalomsättningen minskat?
- Hur ser långsiktigheten för programmet ut?

Förbättring av arbetsförhållandena

Arbetsförhållandena är ett grundvillkor för personalens upplevelse av arbetet som barnavårdshandläggare. Brister upptar personalens uppmärksamhet och framstår som mest betydelsefulla i deras bedömning av om det finns förutsättningar att bli kvar som barnavårdshandläggare. Ur insatssynpunkt ter sig arbetsförhållandena som nödvändiga att börja med att ta sig an, eftersom dåliga arbetsförhållanden hindrar personalen att delta i och dra nytta av kompetenshöjande aktiviteter. Den stora vikt som personalen lägger vid arbetsförhållandena betyder, att utan förbättringar kommer dessa att vara motiv till att lämna yrket även om det förekommer generösa erbjudanden om kompetenshöjande insatser. Vissa kompetensinsatser kan dessutom ses som starkt integrerade med arbetsförhållandena, t ex sådana introduktions- och inskolningsåtgärder som bygger på erfarenhetssamling och erfarenhetsöverföring i det dagliga arbetet. För att det skall bli en god kvalitet i sådana insatser behöver de kunna förekomma under förutsättningar där utbytet med kol-



Ur insatssynpunkt ter sig arbetsförhållandena som nödvändiga att börja med.

legor kan ske, utrymme för reflektion finns och arbetet kan organiseras på ett sätt som kan skänka en viss överblick.

De faktorer i arbetsförhållandena som kunde utpekas som grundläggande var tillräcklig bemanning, tillgång till en närvarande och stödjande arbetsledare samt en stabil organisation. Här kommer att göras en genomgång av hur kommunerna har hanterat dessa grundläggande och strukturella förutsättningar för att en god kvalitet skall kunna skapas i det barnavårdsutredande arbetet.



I utgångsläget var det stora skillnader mellan kommunernas bemanning.

Bemanning

I utgångsläget var det stora skillnader mellan kommunernas bemanning. Den mättes genom att tillgänglig handläggartid i respektive kommun relaterades till målgruppen i befolkningen, dvs. antalet barn och ungdomar i respektive kommun. Skillnaden kunde inte motiveras av skillnader i tyngd – att god bemanning motsvarades av en hög andel anmälningar i befolkningen. I det avseendet var skillnaderna mycket små mellan kommunerna (se Lindquist 2010 kap. 5).

I genomsnitt hade projektkommunerna i utgångsläget en något bättre bemanning (667 barn/ungdomar per heltidstjänst) än kontrollkommunerna (733). Variationen var större i projektkommunerna (546 – 1355) än i kontrollkommunerna (384 – 903).

Vid projektets slut har sex projektkommuner förbättrat sin bemanning, en ligger på ungefär samma nivå som tidigare och en har försämrat bemanningen. Den som försämrat bemanningen är den kommun som i utgångsläget verkade ligga bäst till bemanningsmässigt. I kontrollkommunerna har en av sex förbättrat sitt läge, två ligger på oförändrad nivå och tre har en försämring av bemanningen. Sammantaget har projektkommunerna en bemanning motsvarande 123 % av bemanningen 2009, kontrollkommunerna ligger i stort sett kvar på samma nivå i bemanning som 2009 (102 %).

**Tabell 1: Förändringar i bemanning i projekt- och kontrollkommuner 2009 – 2012.
Läget 2009=100.**

	Projektkommun			Jämförelsekommun		
	2009	2012	För- ändring	2009	2012	För- ändring
Enköping	944	697	135 %	796	571	139 %
Heby	704	348	202 %	384	387	99 %
Håbo	627	746	84 %	903	976	92 %
Knivsta	1355	759	178 %	609	824	74 %
Tierp	814	394	207 %	618	601	103 %
Uppsala	604	534	113 %	771	816	94 %
Älvkarleby	625	445	140 %	609	824	74 %
Östhammar	546	508	107 %	618	601	103 %
<i>Genomsnitt</i>	667	543	123 %	733	720	102 %
<i>Variation</i>	809	411		519	589	

Håbo kommun verkade i förstudien ha den bästa bemanningen av projektkommunerna. Statistiken vid det tillfället byggde dock på ett år äldre befolkningsuppgifter för Håbo än för övriga kommuner. Nu har bemanningen kunnat räknas om med ett gemensamt statistikunderlag och skiljer sig då för samtliga kommuner också i att den tidigare uträkningen hade befolkningen 0-19 år som bas medan den nu presenterade och omräknade har 0-17 år. Tyvärr har det inte gått att hitta uppgifter som åldersmässigt stämmer mer exakt på den målgrupp som verksamheten har (0-18 år). Den som jämför siffrorna från förstudien kommer således att hitta vissa avvikelser, men det viktiga är att vi nu kan göra jämförelser mellan de olika kommunerna och kommungrupperna samt mellan jämförelsetidpunkterna utifrån jämförbart statistiskt befolkningsunderlag.

Den matchning som gjorts mellan projekt- och jämförelsekommun är: Enköping/Nyköping, Heby/Hofors, Håbo/Upplands Bro, Knivsta/Nykvarn, Tierp/Nynäshamn, Uppsala/Linköping, Älvkarleby/Nykvarn, Östhammar/Nynäshamn. OBS att Nykvarn och Nynäshamn har använts som jämförelse för två kommuner vardera. I uträkning av genomsnitt har dessa kommuner bara förekommit vid ett tillfälle.

Befolkningsuppgiften är hämtad för gruppen 0-17 år 31/12 2008 respektive 2011 och ställs i relation till kommunernas uppgivna totala handläggartid av barn- och ungdomsutredningar våren 2009 respektive våren 2012. Måttet kan uttryckas som hur många barn och ungdomar i befolkningen varje heltidsanställd utredare skall ge service. Befolkningsstatistiken har hämtats från SCB, Sveriges befolkning, kommunala jämförelsetal.

Den jämförelse som görs i förändringskolumnen innebär att se förändring i bemanning med 2009 som basår. Siffror över 100 innebär ökad bemanning, under 100 minskad bemanning.



Det tycks som om projektets planeringsverktyg i form av jämförelser mellan kommunerna av tillgänglig handläggartid i f t befolkningen i målgruppen har haft en effekt.

Det tycks således som om projektkommunerna har haft ett mer medvetet arbete med bemanningen än vi här kan identifiera utifrån den information vi har om kontrollkommunerna. Det avspeglas också i att variationen mellan kommunerna (förhållandet mellan den bäst respektive sämst bemannade kommunen) har minskat i projektet (från en differens om 809 barn och ungdomar per handläggare 2009 till 411 2012), men ökat mellan kontrollkommunerna (från 519 till 589).

Det tycks som om projektets planeringsverktyg i form av jämförelser mellan kommunerna av tillgänglig handläggartid i f t befolkningen i målgruppen har haft en effekt.

I de kommuner som gjort särskilt stora insatser för ökad bemanning och placerar sig med ett relativt lågt antal barn/ungdomar per handläggare beskriver arbetsledare och handläggare, att de har genomgående mycket svåra klientärenden med bristande föräldraförmåga, också i ungdomsärenden – många familjer där föräldrarna har intellektuella begränsningar eller sammansatt problematik. Det betyder att vi, när vi jämför ärendefrekvens inte kommer åt den skillnad i problemtyngd som kan finnas mellan kommunerna. De skäl som annars kan motivera en förbättrad bemanning är, att många av handläggarna är nya och därför inte kan göra en full arbetsinsats och/eller att betydande arbetstid åtgår till deltagande i kompetensprogram. En ytterligare anledning att ha en extra god bemanning är om gruppen av handläggare innehåller flera medlemmar som kan beräknas vara föräldralediga inom överskådlig tid. Genom ”överbemanning” slipper man ta in oerfarna vikarier utan har kapacitet att klara viss ledighet.

I förstudien gjordes en beräkning av hur mycket arbetstid det planerade programmet beräknades kräva av deltagarna (20 %). Detta gjordes för att kommunerna skulle kunna planera för det arbetsbortfall som det systematiska kompetensprogrammet skulle innebära. Endast en kommun, Tierp, gjorde i utgångsläget en planering utifrån detta underlag och tillsatte en heltidsvikarie för att kompensera för arbetstidsbortfall för de fem medarbetare som deltog. Att vikarien var en ny, oerfaren medarbetare som själv behövde få stöd samt en fortsatt och ökad till-

strömning av anmälningar under projekttiden innebar, att medarbetarna ändå upplevde att de var stressade.

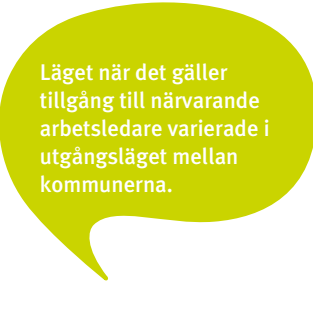
Det förekom i projektledningsgruppen en diskussion av på vilka villkor deltagandet i programmet skulle ske. Att man skulle göra det på arbetstid var givet, liksom att kommunerna skulle stå för litteraturkostnader. Däremot uppstod en oenighet kring om medarbetarna skulle få använda arbetstid till att i någon mån läsa in litteratur och göra arbetsuppgifter. Alla var överens om att detta skulle vara medarbetarnas egen insats genom att utföras utanför arbetstid utom i Enköping där det fanns ett kommunövergripande beslut att all vidareutbildning av kommunens personal skulle medföra viss tid för inläsning. Under genomförandet av programmet blev det tydligt, att kraven på deltagarna var för stora – inte minst för småbarnsföräldrar. Efter hand infördes inläsningstid i flera av kommunerna, t ex Heby och Uppsala. Detta innebar dock i allmänhet inte att man avlastades klientärenden men däremot visade det sig värdefullt att arbetsledaren var med och planerade att tiden faktiskt togs ut och hur detta skedde. Med en rimlig bemanning är det således mer den gest som arbetsgivaren visar i och med att det blir accepterat att man får gå ifrån för inläsning som är betydelsefullt för medarbetarna upplevelse av situationen än en faktisk avlastning av ärenden.



Under genomförandet av programmet blev det tydligt, att kraven på deltagarna var för stora – inte minst för småbarnsföräldrar.

Förstärkning av vardagligt stöd

Läget när det gäller tillgång till närvarande arbetsledare varierade i utgångsläget mellan kommunerna. I Uppsala hade man t ex tagit bort ett väl fungerande gruppleaderskap i en av de omorganisationer som förekom för att anpassa verksamheten till nya förutsättningar, men sett sig tvungna att återinföra befattningen som biträdande enhetschefer i respektive barn och ungdomsgrupper i var och en av de fyra enheterna i kommunen. Det hade skett strax innan projektet startade och arbetet att nyetablera detta ledarskap pågick. I ytterligare två kommuner var gruppledarna nyanställda och hade ännu inte etablerat sig i förhållande till sina medarbetare (Håbo och Östhammar). I fyra kommuner hade



Läget när det gäller tillgång till närvarande arbetsledare varierade i utgångsläget mellan kommunerna.

ledaren sådana arbetsuppgifter som omöjliggjorde daglig kontakt med handläggarna antingen för att någon gruppleddare inte fanns (Knivsta, Heby, Tierp) eller för att tjänsten var vakant (Älvkarleby). Endast i en kommun fanns en stabil gruppleddare (Enköping).

Under projektets gång förstärktes det vardagliga stödet i fyra kommuner och med olika typer av tjänster: 1:e socialsekreterare (Heby), gruppleddare (Tierp), seniorhandläggare (Knivsta), förstärkningstjänster (Uppsala). Förutom Uppsala var det här kommuner som tidigare saknat denna typ av nära och vardaglig resurs till stöd för handläggarna.

Under projektperioden har arbetsledare bytts ut i flera av kommunerna. Håbo och Tierp har sin tredje innehavare, i Enköping och Älvkarleby har skett ett byte. Föräldraledighet har inneburit att ordinarie gruppleddare inte alltid har funnits på plats (Uppsala).

Alla projektkommuner har således vid projektets avslutning tjänster som är avsedda att ge ett nära stöd till handläggarna. Samtidigt har rörligheten inom arbetsledarkategorin varit betydande. I viss mån ser omsättningen mer allvarlig ut än den kanske varit i verkligheten, eftersom i några fall bytena har inneburit att samma personer funnits kvar men i andra positioner och upprätthållit en viss personkontinuitet.

Alla projektkommuner har således vid projektets avslutning tjänster som är avsedda att ge ett nära stöd till handläggarna.

Organisationsstabilitet

Information om rörelser i organiseringen av arbetet med barn och ungdomsutredningar har inhämtats i samband med intervjuer av ledare och handläggare vid de olika tillfällen då kommunerna besökts. Det har skett både innan projektet startade, ett par gånger under mellanperioden och efter avslutningen av projektet. Förståelsen av vad som skett bygger således helt och hållet på de uppfattningar personalen har haft, men inte följts upp genom t ex dokumentstudier eller intervjuer av personer som stått utanför den här verksamheten men kanske haft andra perspektiv på förändringarna än den berörda personalen.

Ett intryck är att det förekommit en viss försiktighet i organisationsförändring även om vissa tydliga och större förändringar också har före-

Ett intryck är att det förekommit en viss försiktighet i organisationsförändring även om vissa tydliga och större förändringar också har förekommit.

kommit. I t ex Håbo var en större förändring på gång, men den genomfördes inte. I Uppsala har en serie av löpande förändringar pågått, men verkar under projektperioden framför allt ha berört en av enheterna i och med förändring av geografisk indelning (Norr). En ändring av förvaltnings- och nämndtillhörighet för verksamheten i Uppsala har, ur det här projektets perspektiv, lett till ökad tydlighet. Samma organisation ansvarar numera för såväl verksamhet som personal. Det tydliggör beslutsvägar och sambandet mellan vad personalen gör och under vilka förhållanden detta sker. I Tierp har en större förändring med en liknande innebörd också ägt rum genom att den nya organisationen blivit lättare att förstå och lett till att verksamheten inte längre ”drunknar” i en organisation där cheferna har ett väldigt mycket bredare ansvar och barnvårdsarbetet riskerar att försummas i brist på uppmärksamhet. När förändringen gjordes byttes en stor del av personalen ut – såväl handläggare som chefer – men den innebar också införandet av ett gruppleaderskap som förstärkte närvaron av stöd i vardagen för handläggarna.

I Knivsta förbereddes i samband med projektuppföljningen en större omorganisation, som arbetsledare och handläggare var kritisk mot. Man uppfattade att de verksamhetsperspektiv som de företrädde inte hade tagits till vara. Verksamhetschefen bestämde sig för att lämna sin tjänst.

I flera av övriga projektkommuner sker också chefsbyten som aktualiserats under perioden direkt efter projektets avslutning: en fast innehavare av tjänsten som myndighetschef i Uppsala rekryteras (vikariat under större delen av projektperioden) samt nya innehavare av chefstjänsterna i Östhammar, Älvkarleby och Håbo. I Enköping, Håbo, Älvkarleby och Tierp har därtill nya chefer tillkommit under projektperioden. Det betyder att de chefer som ursprungligen deltog i starten av projektet inte finns kvar någon tid efter projektets avslutning, med ett par undantag av chefer som finns kvar i länet men på nya befattningar. Detta aktualiserar särskilt hur långsiktigheten av programmet kommer att kunna bli, hur erfarenheter traderas till nya chefer och hur villiga de är att driva sådant utvecklingsarbete vidare som de inte själva har satt sin prägel på.



Det betyder att de chefer som ursprungligen deltog i starten av projektet inte finns kvar någon tid efter projektets avslutning.

Kompetensprogrammets genomförande

Förberedande insatser

Syftet för det första halvårets aktiviteter i projektet var att förbereda för de insatser som var avsedda för projektets primära målgrupp: handläggare som arbetat högst fem år som barnavårdshandläggare.

Under hösten 2010 genomfördes en universitetskurs om 7,5 högskolepoäng med arbetsledare och seniora handläggare ("Mentorskap och coachning i socialt arbete", se bil. 2). De skulle förberedas på de roller de förväntades ha under programmet.

29 personer började kursen, 16 arbetsledare och 13 seniora handläggare. 28 genomförde kursen – sju dock utan att examineras.

Uppläggningsen av kursen var sådan, att den omfattade sex kursdagar som var utspridda över terminen. Till varje kurstillfälle var en föreläsare inbjuden som hade specialkompetens inom olika områden av kursens tema. En kursledare följde kursen och höll i de seminarier som ingick. Examinationen bestod av en avslutande hemskrivning som omfattade dels vissa frågor med direkt anknytning till kurslitteraturen, dels reflektioner i anslutning till den egna arbetsplatsen och den roll som man skulle ha i programmet.

Övriga förberedande aktiviteter var dels arbetsledarnas urval av deltagare i programmet. Dels skulle de enskilda insatserna förberedas.

I urvalet av deltagare överenskomms att målgruppen skulle ha socio-nomexamen. För AT-delen av programmet kunde handläggaren vara precis nyanställd men inte ha varit barnavårdshandläggare längre än två år. För ST-delen kunde deltagarnas erfarenhet variera mellan två och fem år som barnavårdshandläggare. Det innebar, att det blev en stor variation i yrkeserfarenhet bland deltagarna i respektive programdel. Man kan ju också säga, att utprövningen av programmet därmed inte blev realistisk. Tanken var ju, att i framtiden en nyanställd handläggare skulle introduceras i programmet och sedan successivt föras igenom det under

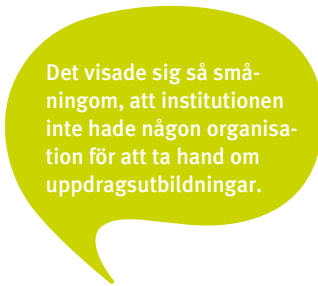


I urvalet av deltagare överenskomms att målgruppen skulle ha socio-nomexamen.

fem års tid. Här handlade det istället om att möta ett sedan länge otillfredsställt behov, att under kort tid pröva hela repertoaren av insatser och att kunna genomföra aktiviteterna med tillräckligt många deltagare för att kostnaderna inte skulle bli orimligt höga.

I förberedelsen av insatser handlade det framför allt om diskussioner med Sociologiska institutionen vid Uppsala universitet om utformningen av de båda 15 högskolepoängs magisterkurser som institutionen skulle ge som uppdragskurser. Avsikten var att utpröva kurser som skulle passa på AT- respektive ST-nivå för att senare kunna omformas till reguljära kurser inom ramen för institutionens magisterprogram. Det här arbetet blev tungrott. Tänkta kursledare byttes ut, det var svårt att komma i kontakt med företrädare för institutionen och formella beslut om kursplaner och litteraturlistor lät vänta på sig. Det visade sig så småningom, att institutionen inte hade någon organisation för att ta hand om uppdragsutbildningar, vilket lade en orimlig arbetsbörda på kursledaren. Det initiala intresset för att gemensamt pröva ut blivande magisterkurser kom att stupa på att Sociologiska institutionen fattade beslut om att skjuta upp starten av magisterprogram och istället inrikta begränsade planeringsresurser på utformningen av den socionomutbildning som man fått examensrätt till.

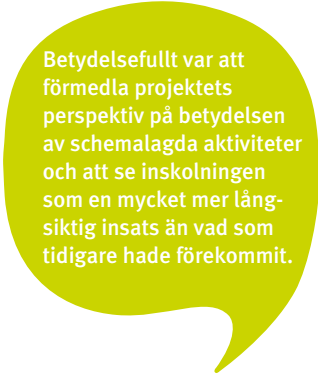
Kursplaner och litteraturlistor kunde distribueras till de utvalda deltagarna precis före kursstart (för kursplaner se bilaga 2). Det betyder, att man som påtänkt deltagare inte hade fått ett fullständigt underlag för vad man sagt ja till.



Det visade sig så småningom, att institutionen inte hade någon organisation för att ta hand om uppdragsutbildningar.

Introduktions- och inskolningsprogram

Av de olika insatserna i programmet var arbetet med introduktion och inskolning på arbetsplatsen genom skriftligt introduktionsprogram, introduktör och auskultation något som skulle ske ute i kommunerna utifrån de lokala förutsättningarna. Det bistånd som lämnades från projektledningen var att utforma ett typprogram som skulle kunna anpassas och användas lokalt och som visade på relationen mellan ett in-



Betydelsefullt var att förmedla projektets perspektiv på betydelsen av schemalagda aktiviteter och att se inskolningen som en mycket mer långsiktig insats än vad som tidigare hade förekommit.

troduktionsprogram samt insatserna av introduktör och auskultation. Betydelsefullt var att förmedla projektets perspektiv på betydelsen av schemalagda aktiviteter och att se inskolningen som en mycket mer långsiktig insats än vad som tidigare hade förekommit.

Ett ytterligare projektstöd till denna del av programmet var att projektledare och utvärderare vid de olika kommunbesök som förekom ställde frågor om och diskuterade hur man lokalt skulle kunna arbeta med detta. Det visade sig dock att denna del av programmet var svår att få igång under projektiden. Orsakerna till detta var dels att man hade svårt att mobilisera resurser för att klara av insatserna och särskilt i relation till den intensiva implementeringen av de kommungemensamma delarna av programmet. Dels innebar troligen projektet att fokus lades på de medarbetare som valts ut att delta i programmet snarare än på medarbetarna i allmänhet och, inte minst, de medarbetare som successivt tillkom i takt med fortsatt personalomsättning och utökad bemanning.

Efter hand blev det tydligt att det skedde förbättringar i de här avseendena, men för de flesta arbetsplatserna är nog den sanna slutsatsen, att programmet inte har kunnat visa sin fulla potential i det här avseendet under projektperioden. Det är således något som återstår att följa upp och se resultat av.

AT- och ST-kurser

Både AT- och ST-kurserna byggde på en hel kursdag var tredje vecka som innehöll föreläsningar och seminarier. Till seminarierna skulle kursdeltagarna prestera en hemskrivning som skulle skickas in i förväg och som tillsammans utgjorde examination på kursen tillsammans med en slutskrivning i form av en handbok för handläggning.

De 30 kursplatserna på AT-kursen ("Utredning, bedömning och myndighetsutövning i den sociala barnavården") fördelades mellan kommunerna efter storlek. 25 av platserna kunde utnyttjas med deltagare som påbörjade kursen. Tolv deltagare avbröt dock, de flesta relativt snart efter kursstart. De krav som ställdes på kursen var svåra att uppfylla.

la. Om man kom efter med de skriftliga arbetsuppgifterna, kände man snabbt att det blev omöjligt att komma ikapp och kunna uppfylla examinationskraven. Avbrotten berodde också på föräldraledighet, sjukdom eller byte av arbete. Några valde att fortsätta följa kursen utan att examineras på den. Av de 13 som fullföljde kursen har sex examinerats och godkänts. Till övriga finns erbjudande om att kunna göra kompletterande examination för att bli godkända.

Också ST-kursen ("Socialt utredningsarbete med barn och unga – barnsamtal, samverkan och uppföljning") hade 30 kursplatser. De fördelades mellan kommunerna efter storlek. Det fanns inte tillräckligt många handläggare med mellan två och fem års erfarenhet av arbete som barnavårdshandläggare för att fylla kursplatserna. 23 socialsekreterare påbörjade kursen, nio avbröt av liknande skäl som för AT-kursen. Av de 14 som fullföljde kursen har sju examinerats och godkänts. För övriga finns erbjudande om att kunna göra kompletterande examination för att bli godkända.

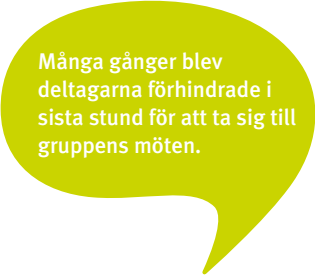
I samband med att programmet följdes upp i halvtid fick de som valts ut som deltagare i uppdrag att skriva ner tre ord som de associerade till programmet. Såväl avhoppare som fortsatta deltagare bidrog med sina begrepp. Det visade sig att det fanns en viss skillnad mellan om man hörde till AT- eller ST vilka associationer man gjorde. Bland AT återkom liknande begrepp hos de som avbrutit och de som fortsatt – begreppen stressigt och bristande struktur är vanliga. I gruppen av ST-deltagarna som fortsatt återkommer oftare begrepp som antyder stimulans och utveckling än bland de som avbrutit. Det verkar således som om de som fortsatt bland AT-deltagarna har gjort det trots att de stressats, medan de som fortsatt bland ST-deltagarna har gjort det därför att de känt sig stimulerade.

Om man kom efter med de skriftliga arbetsuppgifterna, kände man snabbt att det blev omöjligt att komma ikapp och kunna uppfylla examinationskraven.

I gruppen av ST-deltagarna som fortsatt återkommer oftare begrepp som antyder stimulans och utveckling än bland de som avbrutit.

Yrkeshandledning

För de relativt nyanställda fanns deltagande i yrkeshandledning med i programmet. Handledningen skedde i grupp av kollegor från olika ar-



Många gånger blev deltagarna förhindrade i sista stund för att ta sig till gruppens möten.



Träffarna skulle användas till orientering i själva yrket som barn- och ungdomshandläggare.

betsplatser och med en handledare. Fyra grupper startades kort tid efter att universitetskurserna hade påbörjats. Det var således deltagarna i AT-kursen som var målgrupp för yrkeshandledningen. I och med avhoppet från kursen skedde också avhopp från yrkeshandledningen och med samma motiv. Men några valde att kvarbli i handledningen trots avhoppet från kursen. Någon valde att bli kvar i kursen men avstå från handledningen för att hinna med. Ett par deltagare med längre erfarenhet av yrket (nära två år) avbröt med motiv att de inte hade samma behov som sina mer nyanställda kollegor.

Det visade sig bli mycket växlande deltagande i handledningen. Många gånger blev deltagarna förhindrade i sista stund för att ta sig till gruppens möten. Att de som mer regelbundet använde sig av handledningen var mycket positiva, motiverade att nya grupper startades under projektperioden där en annorlunda introduktion av insatsen introducerades. Där blev det knappast några avhopp och deltagandet blev mer regelbundet.

I de ursprungliga grupperna fullföljde elva deltagare. Två nya grupper om totalt 16 deltagare har fullföljts av tretton handläggare. Efter projektets avslutning har ytterligare fyra grupper startats och det föreligger kö till grupper som förväntas starta hösten 2012.

När det gäller innehållet i handledningen, var det viktigt att göra en gränsdragning till ärendehandledning. Träffarna skulle användas till orientering i själva yrket som barn- och ungdomshandläggare. Inledningsvis fick deltagarna formulera teman som skulle kunna behandlas i handledningen. Ett tema kring att vara ny i yrket kunde bidra med att normalisera osäkerhet som man kunde dela med varandra.

Mentorer och adepter

För deltagarna på ST-nivå i programmet ingick att som adepter till en mentor under tio möten få tillfälle vädra sina frågor kring sig själv i yrket. Kontakten mellan mentor och adept skedde någon tid efter att ST-kursen hade påbörjats och efter en matchning där resvägar och om

man var verksam som barn eller ungdomsutredare spelade in. Kontakten skedde genom att adepterna fick resa till mentorernas arbetsplats.

De 14 deltagare som blev kvar på ST-kursen genomförde alla sina kontakter med mentor. Eftersom det var fler deltagare i programmet än mentorer fick samma mentor i några fall två adepter och man valde att lösa det på olika sätt. Man kunde träffa adepterna tillsammans eller var och en för sig. Tolv av de tretton tillgängliga mentorerna påbörjade handledning i sin roll som mentor. Handledningen av mentorerna skedde i två grupper. Med de avhopp som blev bland deltagarna i ST-programmet förlorade ett par av mentorerna sina adepter. Dessa avbröt själva sitt deltagande i handledningen.

Förutom handledning hade mentorerna förberetts på sin roll dels i den inledande kursen (se ovan), dels i ett internat som i form av Future Café¹² bearbetade de blivande mentorernas oro kring uppdraget. Internatet fullföljdes genom att mentorerna bildade ett nätverk som träffades några gånger under projektet för fortsatta diskussioner om uppdraget och rollen som mentor. En av de viktiga upptäckterna var att de samtal som kunde utspelas mellan adept och mentor krävde kompetenser som i själva verket var tillgängliga i och tydliggjordes i den egna yrkesrollen. Att man faktiskt hade god erfarenhet av att vara samtalsledare och att mentorn kanske inte fanns där för att ge adepten svar på frågor utan för att hjälpa adepten att hitta sina egna svar. De hade ju blivit utvalda för att de var erfarna och ansågs lämpliga att stödja kollegor.

När de tio samtalstillfällena var slutförda gjordes en förfråga till arbetsledarna, om det fanns nya handläggare som uppnått gränsen för att tilldelas mentor utifrån programmet, dvs. minst två års erfarenhet som handläggare. Det var ett fåtal personer som anmälades och frågan ställdes, om det var så att det faktiskt saknades personer i den fasen av yrkesutveckling, om arbetsledarna inte var tillräckligt uppmärksamma på att erbjuda insatsen till sina medarbetare eller om insatsen inte presenterades tillräckligt tydligt. Bland mentorerna fanns en farhåga att personer



Bland mentorerna fanns en farhåga att personer som inte ännu prövat att möta en mentor kanske kunde missuppfatta erbjudandet.

¹² www.thefuturecafe.com

som inte ännu provat att möta en mentor kanske kunde missuppfatta erbjudandet: Att de kunde tro att det handlade om stöd för att man inte var tillräckligt bra istället för att vara en insats som handlar om att arbetsgivaren vill satsa på lovande medarbetares yrkesutveckling. Något riktigt svar på den frågan finns inte i utvärderingen, men är viktig att uppmärksamma i fortsatt implementering av programmet.

Fem adepter påbörjade, efter avslutat projekt, en ny omgång av mentorsinsatser.

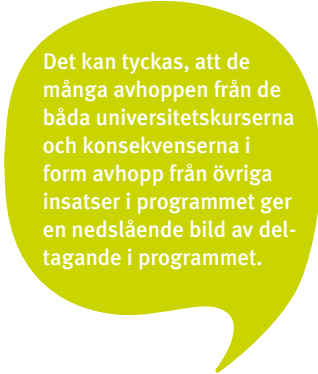
Fyra av mentorerna har rekryterats till olika typer av tjänster som inrättats för vardagligt stöd till handläggarna.

Efter projektets avslutning uppfattas av projektledningsgruppen att det finns behov av en ny rekrytering och utbildning av mentorer.

Arbetsledarstöd

Förutom den inledande kursen fick arbetsledarna grupphandledning under projektets gång. Av de 16 arbetsledare som genomförde kursen har tolv följt handledningen. De fyra som avbrutit har bytt tjänst eller gått i pension. Handledningen har fortgått under våren efter projektets avslutning.

Efter projektets avslutning uppfattas av projektledningsgruppen att det finns behov av ny utbildning av arbetsledare som tillkommit sedan den föregående kursen. Däremot har kommunerna intagit olika ståndpunkter vad gäller handledning för arbetsledarna under det närmaste kommande året.



Det kan tyckas, att de många avhoppen från de båda universitetskurserna och konsekvenserna i form avhopp från övriga insatser i programmet ger en nedslående bild av deltagande i programmet.

Kvantitativa mått på deltagande

Det kan tyckas, att de många avhoppen från de båda universitetskurserna och konsekvenserna i form avhopp från övriga insatser i programmet ger en nedslående bild av deltagande i programmet. Genom den noggranna rapportering som krävs av ESF kan dock noteras, att totalt 92 unika individer deltagit – av dessa avbröt 21 sitt deltagande. Ytterli-

gare 63 unika individer har mött programmet i olika sammanhang utan att själva vara deltagare.

Revideringar

Under tiden som programmet genomförts har vissa brister tydliggjorts och revideringar prövats.

- Sättet att introducera yrkeshandledningen ändrades när handledaren granskade de ursprungliga deltagarnas bristande prioritering av sin medverkan i gruppen. Kunde det vara så, att de hade fått otillräcklig information från sina arbetsledare om insatsen och inte tillräckligt stöd för att prioritera sitt deltagande? I de nya grupper som startades tog handledaren själv kontakt med var och en som anmälades som deltagare och gav information om vad yrkeshandledningen syftade till och vikten av att ta ställning till att man verkligen vill delta och vara beredd att använda sin plats. Eftersom platserna var eftertraktade och det var viktigt för dynamiken i gruppen var det viktigt, att deltagarna var beredda att prioritera sitt deltagande.
- I planeringen för mentorsstöd ingick universitetskurs samt handledning under tiden uppdraget genomfördes. Det visade sig dock, att de blivande mentorerna kände sig mycket osäkra på att faktiskt gå in praktiskt i rollen som mentor efter avslutad kurs. Det internt som genomfördes med nio av de blivande mentorerna verkade förlösande för insikten om den kompetens som man faktiskt har som samtalsledare men som skulle användas i ett annorlunda sammanhang än vad man var van vid.
- I samarbetet med Sociologiska institutionen vid Uppsala universitet blev det nödvändigt att efter hand diskutera såväl examinationsformer som innehåll för att åstadkomma en bättre anpassning till de förväntningar som fanns från projektledningens och deltagarnas sida. Vissa förbättringar kunde åstadkommas under den senare delen av kurserna, men delvis var de för sena för att fånga



Under tiden som programmet genomförts har vissa brister tydliggjorts och revideringar prövats.

Det blev uppenbart, att programmet var för omfattande under AT-perioden, att deltagarna istället för att få stöd av programmet stressades.

Trots avhopp nådde programmet många och gav viktiga erfarenheter för den fortsatta implementeringen.

upp avhoppare, delvis otillräckliga. Att institutionens planering för framtiden visade sig avvika från de förhoppningar som projektet byggt på innebar också att revideringar skulle bli nödvändiga inför en fortsatt implementering av programmet.

- Det blev uppenbart, att programmet var för omfattande under AT-perioden, att deltagarna istället för att få stöd av programmet stressades, framför allt genom den krävande teorikursen.

Sammanfattning

Utprovningen av det femåriga programmet under tretton månader fick sina konsekvenser i form av att de delar av programmet som skulle implementeras lokalt i kommunerna i mycket begränsad utsträckning kom till stånd under projektperioden. Den intensiva implementeringen av programmets olika insatser blev stressande för såväl handläggarna själva som för deras arbetsledare. De villkor som erbjöds för deltagande visade sig otillräckliga i förhållande till de krav som programmet ställde, något som ledde till större generositet från kommunernas sida att avsätta arbetstid för inläsning, men också till slutsatsen att omfattande universitetskurser inte bör erbjudas under den inledande tvååriga inskolningsperioden. Trots avhopp nådde programmet många och gav viktiga erfarenheter för den fortsatta implementeringen. Att hålla ihop programmet kräver att någon får ansvar för en gemensam samordning, t ex genom placering på den arena som Regionförbundets FOU-stödsverksamhet innebär, men når inte sin fulla potential utan ett lokalt ansvar för programmet.

Insatsernas ändamålsenlighet

I föregående avsnitt har vi sett hur själva implementeringen gick till och vilka resultat som uppnåts när det gäller insatsernas räckvidd i förhållande till målgruppen. Här skall vi närmare granska hur deltagarna värderade de olika insatserna i programmet, om det går att identifiera deras

betydelse och om det finns ”hål” i programmet, dvs. behov som inte möts av programmet.

Den här delen av utvärderingen baseras på hur deltagarna har värderat de olika inslagen. För att kunna bedöma tillförlitligheten i värderingarna presenteras i nedanstående tabell dels en sammanfattning av hur många som deltagit i de olika aktiviteterna, dels hur många som deltagit i utvärderingen av respektive insats.

Generellt kan sägas, att de olika insatserna genomsnittligt blev mycket högt värderade med undantag för de båda längre universitetskurserna (AT- och ST-kurserna).

Generellt kan sägas, att de olika insatserna genomsnittligt blev mycket högt värderade med undantag för de båda längre universitetskurserna.

Tabell 2: Antal deltagare i olika programaktiviteter, examinerade i förekommande fall samt avlämnade utvärderingar

Aktivitet	Antal deltagare	Antal slutförda/ examinerade	Antal utvärderingar
Mentor/coachkurs, därav	29	28/21	20
Mentorer	13	12/8	9
Arbetsledare	16	16/13	11
AT-kurs	25	13/6	14
ST-kurs	23	14/7	16
Yrkeshandledning	27		21
Kontakt med mentor	14		9+3 ^a
Handledning av mentorer	10		7
Handledning av arbetsledare	13		10

^a Av de 14 som genomförde kontakten med mentor har nio besvarat utvärderingsenkäten. Dessutom har tre av de åtta som avbröt ST-kursen besvarat enkäten efter att ha inlett kontakt med mentor men inte slutfört denna.

Värdering av yrkeshandledningen

När deltagarna i enkäter fick skatta hur viktig insatsen yrkeshandledning varit för dem, ligger det genomsnittliga svaret på sju på en tiogradig skala. Förutom denna skattning innehöll enkäten frågor kring vad

som var värdefullt med insatsen, vad man skulle vilja ändra, om insatsen kommit in vid en lämplig tidpunkt, om man kunnat prioritera sitt deltagande samt om man förändrat sin syn på arbetet som handläggare. Vad som var värdefullt, vad man ville ändra och om man förändrat sin syn på arbetet var öppna frågor.

Tabell 3: Deltagarnas värdering av yrkeshandledning. Jämförelse mellan ursprungliga deltagare och deltagare sedan introduktionen förändrats.

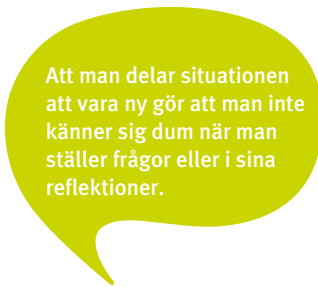
	Ursprungliga deltagare	Deltagare efter förändrad introduktion
Anställningstid som bv-handläggare i månader		
Genomsnitt	26	14
Variation	16–37	8–19
Deltagande i antal träffar		
Genomsnitt	6	6 ^a
Variation	3–8	4–7
Hur viktig har handledningen varit för dig? (skala 1–10)		
Genomsnitt	7	8,5
Variation	2–10	7–10
Har handledningen kommit in vid en lämplig tidpunkt i din yrkesutveckling?		
Ja	6 av 8	11 av 13
Nej, för tidigt	0	0
Nej, för sent	2 av 8	2 av 13
Har du haft möjlighet prioritera ditt deltagande?		
Ja, alltid	2 av 8	10 av 13
Ja, ibland	5 av 8	2 av 13
Nej, inte alls	1 av 8	0

^a OBS att genomsnittet för denna grupp grundas på endast 7 genomförda träffar av 10.

I tabell 3 jämförs den ursprungliga gruppen deltagare med de som fick del av insatsen i senare delen av projektperioden¹³. I tabellen har medtagits uppgifter kring hur länge deltagarna varit anställda som handläggare. Det har i de senare grupperna blivit mer homogena grupper ur erfarenhetssynpunkt, något som efterfrågades av de ursprungliga deltagarna. Det var de med längre anställningstid som tyckte att handledningen kommit in för sent i deras yrkesutveckling.

Det verkar som om den ändrade introduktionen har fått betydelse för hur deltagandet har kunnat prioriteras och genomföras – att man faktiskt deltagit mer regelbundet. Det kan ha en viss betydelse, att kommunerna i den senare omgången själva betalar för de platser som utnyttjas och därför blir mer medvetna om och stödjande till deltagande. Målgruppen har blivit tydligare definierad när det gäller med vilken erfarenhet de deltar i verksamheten. I skattningen av handledningens viktighet har värderingen blivit mer sammanhållen och ännu positivare. Det verkar som om de erfarenheter som dragits från de ursprungliga grupperna har varit ändamålsenliga, dvs. när insatsen bör komma in och hur den introduceras för deltagarna.

På den öppna frågan ”Vad har varit värdefullt i yrkeshandledningen för dig?” återkommer hos nästan alla värdet av att möta kollegor som befinner sig i samma situation. Man uppskattar att få nya perspektiv genom att man kommer från olika kommuner och möter en erfaren gruppleddare. Några uttrycker specifikt ett värde i att kunna diskutera sådant som är svårt att ta upp på den egna arbetsplatsen. Det man reflekterar över i yrkeshandledningen får inte så lätt plats i den grupphandledning som förekommer på arbetsplatserna och ibland behöver man kunna diskutera sådant som kan riskera uppfattas som kritik på den egna arbetsplatsen. Att man delar situationen att vara ny gör att man inte känner sig dum när man ställer frågor eller i sina reflektioner.



Att man delar situationen att vara ny gör att man inte känner sig dum när man ställer frågor eller i sina reflektioner.

¹³ Enkäten har fyllts i i samband med sista träffen, dock inte för den senare gruppen som svarade på frågorna vid sista träffen inför sommaren som var nr sju av tio planerade möten. De som inte var närvarande fick enkäten per mail och några har skickat tillbaka den besvarad. Det är åtta deltagare (av elva) i de ursprungliga grupperna och 13 (av 16) i de senare som har svarat. Av de ursprungliga åtta deltagarna har fyra fullföljt och fyra avbrutit deltagande i AT-kursen.



Av deltagarna i de ursprungliga grupperna beskriver sex av åtta att deras deltagande förändrat deras syn på arbetet som handläggare.

Man upplever en normalisering av sina egna erfarenheter och reaktioner. Likheter ger tröst – ”det är inte bara jag som...”- och olikheterna väcker hopp (t ex variationer i sättet att arbeta).

I den ursprungliga gruppen finns en del förändringsförslag som hänger ihop med rörligheten i att deltagarna kommer och går för mycket. I de senare grupperna används denna fråga till att understryka hur bra och viktig man tycker handledningen är. Man kunde gärna ha haft den från första veckorna på det nya jobbet eller under längre tid (två terminer/12 träffar).

Av deltagarna i de ursprungliga grupperna beskriver sex av åtta att deras deltagande förändrat deras syn på arbetet som handläggare i utvecklande riktning:

- Att ha utvecklats snabbare, blivit skickligare och mer medveten förare.
- Att ha fått tröst i att det finns svårigheter överallt och att det finns olika lösningar.
- Att ha fått insikt om hur många sätt att jobba på som finns och att det krävs mycket tid och stöd innan man blir erfaren.
- Den egna betydelsen, bemötandet av barn, stärkt yrkesidentitet.
- Att synen på handläggarskapet har breddats och att handläggaren inte kan ansvara för allt i organisationen.
- Fått ögonen öppnade för olika metoder och teorier och ifrågasatt sitt eget arbete på ett positivt sätt.

Av deltagarna i de nya grupperna har tre avstått från att svara på frågan. Några ger sådana uttryck för sitt utbyte som antyder personlig utveckling:

- Har blivit klar över att valet av yrke inte har varit slumpmässigt.
- Blivit styrkt och mer trygg i yrkesrollen.
- Har utvecklats både i yrkesrollen och som människa.
- Blivit mer positiv och mer kreativ.
- Har fått en större känsla för att man gör ett OK jobb och att det är OK att göra fel.

Några av svaren handlar om att kunna placera in sig själv i ett sammanhang:

- Att flera tampas med frågor som jag trodde jag var ensam om.
- Allt är inte beroende av mig utan av organisationen, att andra handläggare har i stor samma upplevelse som jag.
- Perspektiv på hur man kan ha det på andra ställen.
- Att man som handläggare får ta för stort ansvar för tidigt.

Att flera tampas med frågor som jag trodde jag var ensam om.

Någon verkar ha fått sina mer negativa förväntningar bekräftad:

- Har bekräftat den inställning jag hade från början vilket är tråkigt. Att handledningen kan leda till sådana resultat är något som handledaren benämner som att det också är viktigt att komma fram till om man inte passar för arbetet.

Deltagarna fick slutligen en fråga om det var något stöd i arbetet som de tyckte sig sakna. Den handläggare i ursprungsgruppen som hade längst erfarenhet och gav lägst skattning av värdet på yrkeshandledningen säger här "Hade behövt handledningen som ny – att man törs lyfta alla 'dumma frågor' man har som ny". I övrigt talar man här om att det inte alltid känts som om arbetsgivaren underlättat deltagande, att man behöver mer tid innan man får egna ärenden, stöd i komplicerade ärenden och att alltid vara två handläggare. Några kommentarer kan tolkas som om man önskar mer utrymme för det som yrkeshandledningen givit: tid för reflektion och möjlighet till uppföljning av de teman som aktualiserats i yrkeshandledningen.

Att man behöver mer tid innan man får egna ärenden, stöd i komplicerade ärenden och att alltid vara två handläggare.

Handläggarna som deltagit i de senare grupperna tar upp specifika önskemål i förhållande till brister i introduktion och inskolning:

- Att ha fått en introduktör eller mentor (tas upp av flera deltagare).
- Bättre och strukturerad introduktion.
- Förståelse för att man är ny längre än några månader.

Att insatsen blivit uppskattad visas också av att den fortsätter användas för nya medarbetare.

Flera av de nyanställda som fått del av yrkeshandledning i senare delen av projektet uppger, att de saknar en strukturerad mottagning.

Men det förekommer också i några fall mer allmänna önskemål som schyssta arbetsvillkor och rimlig belastning, bättre ledning och lön, utvecklingsmöjligheter som vidareutbildning, mer stöttning och möjlighet till rådgivning.

Sammanfattningsvis verkar yrkeshandledningen, särskilt med de förändringar av introduktionen av deltagarna som skett i de senare grupperna, ha fyllt den uppgift som var avsikten i programmet. Att insatsen blivit uppskattad visas också av att den fortsätter användas för nya medarbetare med en planering långt efter projektslut.

Värdering av introduktion

Som beskrivits tidigare var de tre insatser som ingår i introduktions/ inskolningsdelen av programmet (introduktionsprogram, introduktör, auskultation) något som inte ingick i de gemensamma insatserna utan låg som ett lokalt ansvar. Att det var svårt att få igång dessa har beskrivits samtidigt som det funnits tecken på att man efter hand också börjat ta initiativ och organisera för förbättringar av mottagningen av nyanställda. Flera av de nyanställda som fått del av yrkeshandledning i senare delen av projektet uppger, att de saknar en strukturerad mottagning med t ex en utsedd introduktör. Det talar snarast för att det för de som var nyanställda i anslutning till projektslut fortfarande inte fanns goda rutiner.

Ett sätt att se om det börjat hända något, som avsatt sig i förändrade intryck hos personalen, är att granska om de som deltagit i de senare igångsatta grupperna av yrkeshandledning (och således är de mest nyanställda vi når i den här utvärderingen) avger mer positiva omdömen om hur arbetsgivaren förhåller sig till personalen. Deras svar på tre av de frågor som ingick i arbetsmiljöenkäten jämförs här med hur handläggarna i genomsnitt besvarat samma frågor. Vi jämföra således de nyanställda med alla handläggarna i projektkommunerna. Resultatet presenteras i tabell 4 som medelvärde i en skala 1-5 där 1 motsvarar ”mycket sällan eller aldrig” och 5 ”mycket ofta eller alltid”.

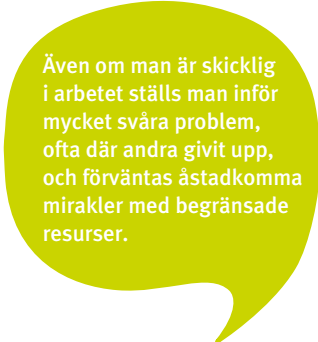
Tabell 4: Nyanställdas syn på några arbetsmiljöaspekter i jämförelse med hela handläggargruppen i projektkommunerna

	Medelvärde bland nyanställda	Samtl. i projekt- kommuner
När du kom ny till ditt nuvarande arbete, tog då din arbetsledare och dina kollegor hänsyn till dina behov av inskolning?	3,17	3,04
Tas de anställda väl omhand på din arbetsplats?	3,00	3,05
I vilken utsträckning intresserar sig ledningen för personalens hälsa och välbefinnande?	2,58	2,85

Som framgår av tabellen har de nyanställda en något högre skattning av tillgången på inskolningen, vilket kan vara en indikator på att det ändå sker förändringar i mottagningen av ny personal. När det gäller uppfattning om allmänt omhändertagande har de nyanställda ungefär samma bedömning som handläggarna i genomsnitt, medan de däremot har en något lägre värdering av ledningens intresse för personalens hälsa och välbefinnande. Det kan vara ett uttryck för hur svårt det är att vara ny och att man känner sig utsatt.

Adepternas värdering av mentorskontakt

Enligt programidén är handläggarna under inskolningsperioden, som utspelar sig de inledande åren i yrket, upptagna med att skaffa sig en översikt över uppdrag, rutiner, resurser och har då en mer begränsad uppmärksamhet riktad mot klienterna. Så länge den här delen av yrkesutvecklingen pågår kan utmaningar i arbetet hjälpligt hanteras med det starka engagemang som ofta utmärker socialarbetare. När inskolningen lider mot sitt slut, träder arbetsuppgiften och klienten mer tydligt i för-



Även om man är skicklig i arbetet ställs man inför mycket svåra problem, ofta där andra givit upp, och förväntas åstadkomma mirakler med begränsade resurser.

grunden. Då blir också egna tillkortakommanden mer uppenbara. Även om man är skicklig i arbetet ställs man inför mycket svåra problem, ofta där andra givit upp, och förväntas åstadkomma mirakler med begränsade resurser. Det är lätt att i den här fasen drabbas av tvivel på sina egen möjligheter att göra ett meningsfullt arbete.

Att ge handläggarna tillfälle bearbeta sina tankar på sig själv i yrket under en period då tvivel på egen förmåga lätt väcks, var bakgrunden till valet att införliva insatsen mentor i programmet. Många väljer att sluta när de grips av tvekan över sin egen förmåga. Går det att fördjupa förståelsen för yrkets förutsättningar och vad ett gott arbete är och hjälpa handläggarna igenom denna kris i sin yrkesutveckling genom möjligheten samtala med en erfaren kollega som själv sannolikt gått igenom liknande tvivel?

I den här utprövningen av insatsen mentor utgörs deltagarna av en relativt heterogen grupp vad avser yrkeserfarenhet. Vid insatsens avslutning har de i genomsnitt arbetat som barnavårdshandläggare i fyra år och två månader med en variation från tre- till fem år och sex månader. Insatsens plats i programmet förutsätter att man redan fått del av stödet som ingår i inskolningsfasen, vilket av naturliga skäl inte har varit möjligt för deltagarna här. Ur vissa aspekter har förmodligen deltagarna i ST-delen av programmet i det här projektet liknande behov som AT-deltagarna p.g.a. att de i allmänhet fått söka sig igenom inskolningsfasen i yrket utan strukturerat stöd. Hur framgångsrika de varit varierar troligtvis mer än om de insatserna hade funnits på plats när de själva var nya i yrket. Mot den bakgrunden skall vi nu se hur deltagarna har värderat insatsen kontakt med mentor.

I ett försök att också få synpunkter från dem som påbörjat, men inte avslutat kontakten med en mentor har tre handläggare som avbrutit ST-kursen och bara haft enstaka kontakter med sin mentor också besvarat enkäten. Jag återkommer till informationen från dessa handläggare.

Det antal tillfällen man deltagit i mentorssamtal har varit i genomsnitt nio av tio med en variation från fem till tio. Något mentorerna har bekymrat sig över är, att det ofta varit svårt att hitta nya tider som pas-

sat om man varit tvungna ställa in en mötestid. För de flesta verkar det dock ha varit möjligt att genomföra hela serien av samtal. I något fall har man från början gjort upp mötestider för hela samtalsserien, valt att hålla de tiderna och fått det att fungera. Det är bara en adept som inte tyckt sig kunna prioritera mötet med mentorn och det är också den som uppger minsta antalet träffar.

Hur viktig kontakten med mentorn har varit anges på en tiogradig skala från inte alls viktig till mycket viktig och får i genomsnitt skattningen sju.

Sex av de nio adepterna uppger att insatsen kommit in vid en lämplig tidpunkt i deras yrkesutveckling, medan tre tycker den kommit för sent. Det verkar inte finnas någon helt tydlig relation till hur länge man varit verksam som barnavårdshandläggare, eftersom både en deltagare med relativt kort anställningstid (tre år och sju månader) och den allra längsta anställningstiden (fem år och sex månader) skulle ha önskat insatsen tidigare.

På frågan om vad som varit värdefullt i mötena med mentorn ger några av deltagarna svar som tydligt pekar på de behov som insatsen tillkommit för:

- Jag fick ett andrum där jag fick pusta ut min ilska och ångest som orsakades av jobbet och gick ifrån mentorn med nya tankar och funderingar.
- Ett skönt ventileringshål, ett avbrott i vardagen då man fick tillfälle att fundera över lite andra saker än vanligtvis, t ex kring sig själv och rollen som socialsekreterare
- ... reflektera över energiödslande saker som sällan går att påverka, men förhålla sig till.
- Att man i sin yrkesroll tar på sig för mycket och risken att känna sig otillräcklig.
- Att prata om det som händer på arbetet. Att reflektera över sig själv och sitt yrkesliv.
- Min mentors öppenhet och intresse för att prata om de frågor som jag upplever som intressanta.



"Jag fick ett andrum där jag fick pusta ut min ilska och ångest som orsakades av jobbet och gick ifrån mentorn med nya tankar och funderingar".

Andra svar liknar mer det utbyte AT-deltagarna beskrivit av yrkeshandledningen:

- Att få lära känna varandra, bygga upp yrkesmässig relation och byta erfarenhet kring olika arbetsplatser och arbetssätt.
- Det goda samtalet och att få en jämförelse med hur det ser ut i en annan kommun/arbetsplats.

Det är få förslag på förändringar. Några kommentarer om mentorns egenskaper pekar på vikten att mentorn har erfarenhet av samma typ av arbete som adepten, att det är någon som själv är yrkesskicklig, pedagogisk och flexibel. Någon tycker sig inte haft möjlighet att använda sig av mentorn på det sätt som skulle ha varit rätt på grund av en omorganisation på den egna arbetsplatsen som upptagit adeptens uppmärksamhet. Det förekommer också kommentarer kring att vara ensam adept eller dela mentor med en kollega:

- Att få vara ensam. Då hade jag nog tagit upp mer saker.
- Har varit ensam med min mentor och fått mycket tid och utrymme. Men kan även tänka mig fördelar med att vara 2 eller 3 utifrån att det blir andra processer.



"Har varit ensam med min mentor och fått mycket tid och utrymme. Men kan även tänka mig fördelar med att vara 2 eller 3 utifrån att det blir andra processer".

Deltagarna har tillfrågats om de förändrat sin syn på arbetet som handläggare under tiden de deltagit i programmet. Sex ger nekande svar, men tre av dessa ger ändå beskrivningar av ökad klarhet kring sin förståelse av sig själv och arbetet:

- Nej, inte direkt. Har varit givande att träffa andra. Har givit bredare förståelse av att jag inte är ensam om att känna som jag gör ibland inför mina arbetsuppgifter och utmaningar i arbetet.
- Nej, har fått förståelse för varför man inte orkar hur många år som helst – arbetssituationen och lönen. Tunga ärenden och för lite tid
- Nej, inte ur mitt perspektiv, däremot har jag fått bekräftelse på det som jag anser bör förändras i arbetet med utsatta barn.

I tre svar finns liknande svar men utifrån en upplevelse av förändring, men också exempel på förändrat förhållningssätt:

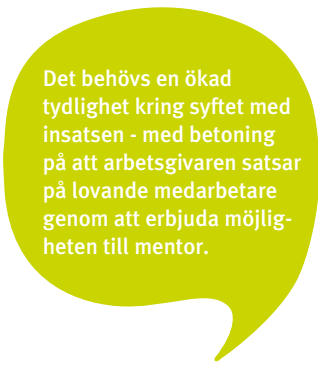
- Ja, vi förväntas utföra mirakel med en politik och anda som eftersträvar hemmaplanslösningar och quick fix.
- Hur komplicerade klienter är i olika kommuner, det engagemang, stora insats som socialtjänst eller socialsekreterare gör på arbetsplatserna.
- Har förstått att det är viktigt få med barnen i arbetet, räkna med att barnen är kompetenta.

Vi förväntas utföra mirakel med en politik och anda som eftersträvar hemmaplanslösningar och quick fix.

En av adepterna beskriver sig ha mycket stöd i vardagen av kollegor och gruppmedlemmar som är mycket betydelsefullt och avgörande för beslutet att stanna i yrket. Flera önskar sig förändringar på arbetsplatsen i form av bättre bemanning, bättre lön och/eller uppmuntran och stöd från närmaste chef. En sammanfattande kommentar på denna typ av synpunkter kan vara ”Det finns väldigt mycket mer behov än en kurs och mentor kan erbjuda”. Ett par av kommentarerna kring vad man saknar av stöd på arbetsplatsen riktar blicken utåt: att det behövs mer forskning, att verksamheten skulle behöva förstatligas och innehålla andra professioner.

De tre som avbrutit sin mentorskontakt har kortare genomsnittlig erfarenhet av barnvårdsarbetet (tre år och 1 månad) än de som fullföljt insatsen. De har alla också avbrutit sitt deltagande i ST-kursen. Två har avbrutit insatsen redan efter den första kontakten, en deltog i tre samtal. Två uppger att insatsen kommit in vid rätt tillfälle i deras yrkesutveckling, medan en (den med kortast erfarenhet!) tycker den kommit in för sent. För två av handläggarna går det av enkäten att utläsa deras skäl att sluta. I båda fallen uppger man att det var en fråga om brist på tid, men för den ena sammanföll det med ett beslut att faktiskt lämna yrket. Det man uppger att man saknar av stöd i arbetet är att det i så hög grad hänger på hur arbetsledaren fungerar och att det varierar mellan olika arbetsplatser hur aktivt stödjande arbetsledaren är. Dels finns en önskan om utrymme för utveckling i den egna arbetsgruppen, att kunna känna om utrymme för utveckling i den egna arbetsgruppen, att kunna känna

En önskan om utrymme för utveckling i den egna arbetsgruppen, att kunna känna att man är på väg gemensamt och kunna reflektera tillsammans och lära av varandra.



Det behövs en ökad tydlighet kring syftet med insatsen - med betoning på att arbetsgivaren satsar på lovande medarbetare genom att erbjuda möjligheten till mentor.

att man är på väg gemensamt och kunna reflektera tillsammans och lära av varandra.

Några erfarenheter som kan dras av den information som utvärderingen givit vad gäller adepternas relation till och utbyte av kontakten med mentorerna är:

- Det behövs en ökad tydlighet kring syftet med insatsen – med betoning på att arbetsgivaren satsar på lovande medarbetare genom att erbjuda möjligheten till mentor.
- Vilka som har behov av och/eller kan använda sig av insatsen tycks inte så lätt kunna ringas in utifrån hur lång erfarenhet av barnavårdsarbete man har. Det kan dock vara en effekt av att deltagarna här inte har haft ett strukturerat inskolningsprogram som grund i sin yrkesutveckling.
- Behovet att ta sig an handläggarnas upplevelser av otillräcklighet i en fördjupningsfas av yrkesutveckling verkar vara reellt och är värt uppmärksamhet och stöd.
- Insatsen mentor har en potential att kunna bidra med möjlighet till bearbetning av handläggarnas upplevelse, men löser inte ensamt problemet.

Värdering av AT- och ST-kurserna

De båda längre, avancerade kurserna behandlas här parallellt eftersom synpunkterna har varit relativt lika.

Det material som inhämtats har varit dels intervjuer vid ungefär halva kurstiden, dels kursvärderingar i samband med kursavslutning. Intervjuerna skedde i samtalsform med deltagare och de som valt att hoppa av kurserna. De genomfördes på respektive arbetsplats och meningen var att följa upp deltagarnas uppfattning om programmet som helhet. Man var emellertid så pass upptagna av vad deltagandet i just kurserna hade inneburit, så det blev i huvudsak kring dessa som utbytet rörde sig.

Eftersom också de som hoppat av fanns med som informatörer kom mycket av samtalet att handla om varför de sett sig nödda att avstå från att delta. Källorna till deras beslut fanns både på arbetsplatsen – att man inte fått tillräckligt med tid för att klara av deltagandet – dels på upp-läggningen av själva kurserna.

Kurserna, som vardera omfattade 15 högskolepoäng, var upplagda med en heldag var tredje vecka (under vårterminen under perioden fe-bruari till maj, höstterminen varade under perioden september till fe-bruari). Kursdagarna bestod av föreläsningar, seminarier och s.k. PPU¹⁴ och som avsåg en för varje kursdag avslutande professionsdiskussion under en timme. De krav som ställdes på deltagarna var omfattande och innebar både kontinuerliga hemskrivningar samt en arbetskrävande uppgift under sommaren respektive som avslutning av kursen.

Den dominerande synpunkten var, att kurskraven var väldigt svåra att uppfylla för någon som samtidigt arbetar heltid. Att till varje kurs-gång kunna ha en sådan framförhållning så att man skulle kunna skicka in ett skriftligt hemarbete var inte möjligt för de flesta. Några insåg det snabbt medan andra förstod, när de kommit efter några gånger, att de inte skulle kunna arbeta sig ikapp med kurskraven. De som härdat ut under vårterminen blev chockade över att inte ens under sommarupp-ehållet få möjlighet till avkoppling utan då skulle genomföra ytterligare kursuppgifter. Dessa kunde inte klaras genom redan etablerade barn-kontakter utan krävde ett arbete att söka upp och motivera barn som man inte tidigare kände till att låta sig intervjuas. Något som blev sär-skilt irriterande var, att lärarna inte verkade bry sig om vad som lämna-des in. Någon feedback gavs inte så att deltagarna fick hjälp att förstå på vilken nivå kraven låg. Någon enda av de intervjuade deltagarna beskrev hur hon upptäckte att det egentligen inte betydde något vad man läm-nade in och anpassade sig till det, medan många andra beskrev att de inte kunde förmå sig att dra ner på sina egna ambitioner och vad man föreställde sig som akademiska krav.

Den dominerande syn-punkten var, att kurskra-ven var väldigt svåra att uppfylla för någon som samtidigt arbetar heltid.

Något som blev särskilt irriterande var, att lärarna inte verkade bry sig om vad som lämnades in.

¹⁴ PPU = Personlig och Professionell Utveckling



Det blev för mycket en fråga om att tillfredsställa lärarnas nyfikenhet av hur det fungerade i praktiken.

Seminariebehandlingen uppfattades av många som enahanda. Det blev för mycket en fråga om att tillfredsställa lärarnas nyfikenhet av hur det fungerade i praktiken än att det blev en faktisk seminariebehandling av ett varierat material. Det var dock mer utbyte i den ena av de båda seminariegrupperna och beroende av vem som var seminarieledare.

Inslaget PPU var något som man inte verkade riktigt komma underfund om meningen med. Det var en timme i slutet av kursdagen och många valde att avsluta kursdagen lite tidigare genom att avstå från att delta i det kursinslaget.

En särskilt stark innehållskritik kom från deltagarna i ST-kursen som menade, att den var alldeles för lik AT-kursen. Man tyckte inte att den låg på en mer fördjupande nivå än AT-kursen. Det var alltför ofta upprepningar eller på en för låg nivå.

Ändringar som gjordes utifrån erfarenheterna under den första terminen var, att PPU ersattes av en utökad föreläsningstid per kurstillfälle. Kraven att producera en hemskrivning inför varje kurstillfälle togs också bort. Några av de deltagare som valt att följa kursen utan att examineras beskriver att de hade fattat ett annat beslut om de redan under våren hade vetat att den förändringen skulle komma.

Den kursvärdering som gjordes vid avslutningen av kurserna var såväl muntlig som skriftlig genom kursledarens försorg. Deltagarna ombads kommentera följande punkter: Ämnesinnehåll, Litteratur, Föreläsningar, Seminarier, Hemuppgifter, Min egen insats, Villkor på mitt arbete för studierna, Schemat, Administration, Bemötande samt Förbättringsförslag i övrigt

Endast tre deltagare har lämnat in skriftliga svar, men alla som var närvarande vid kursavslutningen medverkade med muntliga synpunkter som kursledaren dokumenterade. Den dokumentationen, tillsammans med kursledarens egna kommentarer, bekräftar de synpunkter som framkommit tidigare under kurserna. Kursledaren har en del förslag på hur framtida kurser borde arrangeras, t ex att schemalagd inläsningstid kunde läggas i anslutning till kursdagarna och att man gör kortare kurser som blir mer överblickbara för deltagarna.

Här har uppmärksamheten framför allt legat på det som varit kritiska kommentarer. Det finns dock också positiva värderingar av det utbyte som kurserna givit. För AT-deltagarna har t ex kontakten med kollegorna från andra kommuner beskrivits som värdefullt liksom en del praktiska övningar som förekom. Oftast var föreläsarna uppskattade, liksom kurslitteraturen. Dock verkar det också som om för en del kursmoment det har varit svårt att hitta föreläsare som haft både egen sakkunskap mer specifikt inom det som är handläggarnas kunskapsbehov. Det har gällt t ex juridik, utredningsmetodik och utvärdering.

Några erfarenheter som kan dras av deltagarnas synpunkter är:

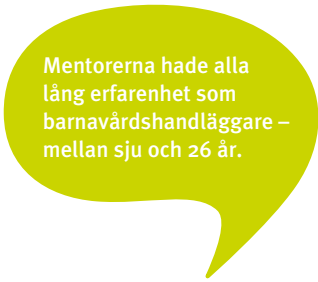
- Att på AT-nivå har man mer utbyte av praktiska kurser än teoretiska magisterkurser, särskilt om man kommer direkt från grundutbildning och känner sig "mätt" på teoristudier.
- Att sättet att utforma kurskrav måste ta hänsyn till att deltagarna arbetar parallellt. Det är bättre med tydliga och höga kvalitativa krav än omfattande och otydliga kvantitativa krav.
- Att noggrann feedback till deltagarna är viktig för att upprätthålla motivation och förmedla utveckling.
- Att kortare kurser som tenteras av vid ett tillfälle är att föredra framför längre kurser med återkommande och täta examinationer. Det ger möjlighet att mer effektivt planera och använda sig av inläsning på arbetstid.
- Att innehållet är sådant att det förmedlar kvalificerade kunskaper vars relevans också kan göras tydlig för deltagarna.



Oftast var föreläsarna uppskattade, liksom kurslitteraturen.

Värdering av stödet till mentorerna

De blivande mentorerna deltog, tillsammans med arbetsledarna, i en kurs på avancerad nivå vid Uppsala universitet "Mentorskap och coaching i socialt arbete" 7,5 högskolepoäng under höstterminen 2010. Kursen fullföljdes med ett internat där deltagarna fick tillfälle bearbeta sina farhågor och förväntningar på sin nya roll som mentor. Under tiden som deras uppdrag löpte hade de dels handledning av en extern hand-



Mentorerna hade alla lång erfarenhet som barnavårdshandläggare – mellan sju och 26 år.

ledare, dels möttes de i ett nätverk som sammankallades av projektets projektledare/samordnare. Som material för mentorernas värdering av det stöd de fått från projektet finns kursutvärdering, en enkät som värderar de olika stödinsatserna men med särskild inriktning på handledningen samt dokumentation från nätverksmöten och en utvärderande slutdiskussion med handledaren.

Mentorerna hade alla lång erfarenhet som barnavårdshandläggare – mellan sju och 26 år.

Nio blivande mentorer gav som bedömning av om kursen behandlat grundläggande kunskap för att kunna fungera som mentor för socialsekreterare betyget 3,7 på en femgradig skala. Vad man saknade var konkretiseringar kring uppdraget som mentor. Alla var trots detta beredda att åta sig uppdrag som mentor. De flesta beskriver, att de haft svårt att hinna med och det avspeglas i att man inte läst all kurslitteraturen och därmed inte heller kunnat värdera den.

Sådant som oroade och bearbetades under det efterföljande internatet var sådant som att kunna presentera uppdraget inför kollegor och chefer så att de faktiskt accepterade den tid det skulle ta. Att inte bli lösningsfokuserad utan kunna hjälpa adepten att bearbeta de frågor som ställs men inte gå in på områden som man inte skulle klara av var ett annat oroande tema. Både praktiska ramar, innehåll och metod diskuterades. Bl. a väcktes frågan om man kunde ha kontakt med sina adepter via videosamtal för att undvika de långa restider som skulle kunna bli. Detta var dock ingenting som kom att prövas i praktiken.

Internatet avslutades med att handlingsplaner gjordes upp och olika arbetsuppgifter fördelades, bl. a att inför första nätverksmötet förbereda användbara frågor eller teman att använda i kontakten med adepterna. Detta visade sig vara ett ytterligare uttryck för en oro inför att träda in i denna nya roll. När man träffades i nätverket hade man inte förberett frågor/teman i den utsträckning som planerats utan man kunde se att samtal faktiskt var något man var ytterst väl utbildad och tränad för. Här handlade det om att använda sin kompetens på ett nytt sätt.

Att upptäcka den kompetens man faktiskt har och att kunna nyttiggöra den i ett annorlunda sammanhang verkar ha varit ett viktigt resultat av internatet. Det deltagarna själva kunde artikulera vid avslutningen av internatet var

- Att man tyckte sig ha fått hjälp att ta steget att inleda kontakten med adepten även om man fortfarande kände sig ”darrig”
- Att man blivit en trygg grupp som kunde stödja varandra
- Att själva uppläggningsen av internatet givit hjälp med struktur, t ex att hålla tider
- Att det kändes roligt att vara med om att skapa något nytt.

Att upptäcka den kompetens man faktiskt har och att kunna nyttiggöra den i ett annorlunda sammanhang verkar ha varit ett viktigt resultat av internatet.

Fyra nätverksmöten hölls under projekttiden. Det första inträffade redan inom en månad efter internatet och behandlade praktiska frågor kring fördelning av adepter, hur organisera när man hade två adepter och utformningen av överenskommelse mellan mentor och adept. Dessutom avrapporterades de uppgifter som ingick i handlingsplanen från internatet.

Den enkät som distribuerades i anslutning till sista mötet med handledaren syftade till att värdera de olika momenten i stödet till mentorerna, men med huvudvikten på handledningen¹⁵.

Att handledningen var högt uppskattad avspeglas i det genomsnittliga omdömet 9,6 på en tiogradig skala. Fem tycker sig alltid, två ibland, kunnat prioritera sitt deltagande i handledningen.

Handledningen gav ”hjälp med strukturen och syftet med de samtal vi hade med adepten”, ”ovärderlig i min utveckling som mentor”, ”central”, ”ovärderlig”, ”mycket givande i det fortsatta utvecklandet av mentorsrollen”

Handledningen gav ”hjälp med strukturen och syftet med de samtal vi hade med adepten”.

Den utvärderande diskussion som hölls i anslutning till den sista handledningsträffen fördjupade insikten kring hur handledningen hade fungerat för mentorerna och med handledarens synpunkter på processen. Handledaren var erfaren handledare men inte expert inom social-

¹⁵ Sju av mentorerna har fyllt i enkäten, av dessa hade fem fullföljt kursen med examination medan två deltagit utan att examineras. Fyra hade medverkat i internatet.



Handledaren beskriver sig ha sett en tydlig utveckling hos de mentorer som deltagit i handledningen.

tjänsten utan med pedagogisk bakgrund. Detta bedömdes av mentorerna som en fördel, liksom att handledaren inte tidigare varit involverad i programmet. Det senare var handledaren mer tveksam till och skulle ha önskat sig en bättre introduktion och delaktighet i programmet som helhet. Nu blev handledningen ett sökande efter relationer och innehåll som en parallellprocess till mentorernas kontakt med sina adepter. När mentorerna har tappat tråden i kontakten med sina adepter har handledningen givit hjälp att hitta tillbaka till uppgiften och finna struktur för uppdraget. Handledaren beskriver sig ha sett en tydlig utveckling hos de mentorer som deltagit i handledningen och ser gärna en fortsättning.

De övriga inslagen i stöd för mentorerna uppfattas också som värdefulla:

Utbildningen gav nytt fokus på yrkesrollen, att den självklart var givande, i stort sett bra men i vissa delar för basal.

Internatet värderas med att det var roligt, viktigt som grund, ”fick oss att känna oss upplyfta och värdefulla”, att det var värdefullt för gruppbildning genom att lära känna och kunna stödja varandra

I *nätverksträffarna* har fem deltagit i samtliga fyra, en i tre och en i två. De bedöms som bra som uppföljning, väldigt givande och väsentliga för utformandet av mentorsrollen

Flera av mentorerna nämner *samordnaren/projektledaren* som ett viktigt stöd.

Fyra beskriver att de fått nya arbetsuppgifter i anslutning till mentorskapet, för två har det direkt anknytning till den nya kompetens de fått.

Fem har svarat på frågan om de fått en förändrad syn på arbetet som handläggare under tiden som de medverkat som mentor i programmet. Två svarar nekande, men ger ändå exempel på förändringar i form av att ha kunnat vara ett annat stöd till yngre, oerfarna kollegor och att kanske ha blivit bättre på att argumentera för vad som behövs.

Tre ger beskrivningar på förändringar:

- Har fått ännu större insikt om hur viktigt det är med en trygg och stabil arbetsgrupp för de som kommer nya som handläggare men också förstås för alla.
- Ja, 'ställ frågor', mer medveten om mig och min roll & syn på mitt jobb.
- Ja, jag har fått ett flyttat och vidgat fokus från våra familjer som vi arbetar med till de nya kollegor som jag har, att stödja kollegorna i det svåra familjearbetet.

Mentorerna ombads ge sina synpunkter på kompetensprogrammet. Några kommenterade de erfarenheter som gjorts under projektiden och som överensstämmer med de slutsatser som dragits kring alltför stora krav på deltagarna. Några pekar på vikten av förankring i arbetsgrupperna och att chefer med personalansvar borde vara mer involverade. Några ville trycka på vikten av programmet, att det är "betydelsefullt för utvecklandet av yrkesrollen som socialsekreterare" och "bra med kompetensutveckling och att det framöver sprids ut över tid".

Någon pekar på att adefterna kanske inte fått tillräcklig information om vad mentorskapet innebär och att det skulle vara en värdefull förbättring.

Sammanfattningsvis framstår mentorerna som en grupp som aktivt burit ett ansvar för utveckling av programmet med tydliggörandet av den roll mentorskapet innebär, hur insatsen behöver presenteras för blivande adefter och för spridande av respekten för dess betydelse i yrkesutvecklingen för handläggare. De har med sin utprövning av nya sidor av yrkesrollen bidragit till att visa vägar för en karriär för handläggare. Det stöd som givits till mentorerna framstår som ändamålsenligt. Vid rekrytering av nya mentorer bör de mentorer som deltagit i den här processen tas till vara som kunskaps- och erfarenhetsförmedlare.

"Jag har fått ett flyttat och vidgat fokus från våra familjer som vi arbetar med till de nya kollegor som jag har, att stödja kollegorna i det svåra familjearbetet".

De har med sin utprövning av nya sidor av yrkesrollen bidragit till att visa vägar för en karriär för handläggare.

Värdering av stödet till arbetsledarna

I stödet till arbetsledarna ingår kursen ”mentorskap och coachning i socialt arbete” 7,5 högskolepoäng samt handledning under projektperioden. Kursen utvärderades med en kursvärdering och handledningen med en enkät i samband med sista handledningstillfället. Jag har dessutom vid de besök jag gjort i kommunerna ställt frågor till arbetsledarna om deras utbyte av kursen och via deras hemskrivning sökt spår av eventuellt ändrade förhållningssätt. Här handlar det ju om att skapa större utrymme för arbete med medarbetarnas lärande och utveckling i en vardag som är fylld av andra, påträngande arbetsuppgifter. Redovisningen här kommer dock i huvudsak att koncentreras på de utvärderingsdokument som fyllts i.

Elva arbetsledare har lämnat kursvärdering. I bedömning av om kursen givit grundläggande kunskap för att kunna fungera som coach för medarbetare ger arbetsledarna i genomsnitt 3,9 poäng på en femgradig skala. De har liksom sina blivande mentorskollegor på kursen synpunkter på den praktiska tillämpningen och både önskar mer av praktiska övningar och visar en otålighet för att komma igång med handledning och sitt praktiska arbete. Man önskar mer tid för seminarier för att hinna utbyta synpunkter och en bättre koppling till socialtjänsten och rollen som coach. Man har svårt att hinna med läsning och att göra den hemuppgift som utgör examination. Flera kommenterar att de avger sin värdering innan de gjort hemskrivningen och att den reflektion som uppgiften innebär skulle ha varit värdefull att vara klar med innan utvärderingen. Liksom de blivande mentorerna har de inte läst all litteratur.



Önskar att min arbetsgivare bättre var insatt, förstod vad jag lärt mig och gör.

Några av deltagarna kommenterar kursen och villkoren för deltagande mer fritt:

- Önskar att min arbetsgivare bättre var insatt, förstod vad jag lärt mig och gör. Blir inte levande på min arbetsplats då det finns för lite tid där att diskutera min utbildning och vad jag behöver. Borde ingå i

programmet att min chef också hade en given roll mot mig. Önskar även en liknande satsning för chefer "AT-ST" chef.

- Trevlig och kunskapsgivande utbildning. Bra upplägg att få träffa kollegor från andra kommuner.
- Bra satsning som jag välkomnar!

Problem med bristande tid är det många som antyder i sina svar.

Tio arbetsledare har besvarat den enkät där deras värdering av handledningen efterfrågas. De har i genomsnitt tre år och fyra månaders erfarenhet som arbetsledare med en variation från ett år och fem månader till sju år. Åtta har genomfört kursen i sin helhet, två har följt den utan att examineras.

Deras värdering av hur viktig handledningen har varit ger ett genomsnittligt omdöme om 7,7 på en tiogradig skala från inte alls viktig till mycket viktig. Åtta tycker att handledningen har kommit in vid en lämplig tidpunkt i deras utveckling som arbetsledare, en att den kommit för sent och en svarar både ja och nej.

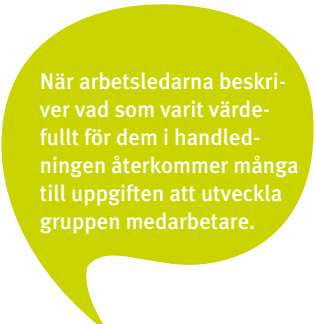
Tre har alltid kunnat prioritera sitt deltagande, sex har kunnat prioritera ibland och en inte alls. I jämförelse med mentorerna verkar arbetsledarna haft svårare att kunna prioritera sitt deltagande i handledning.

När arbetsledarna beskriver vad som varit värdefullt för dem i handledningen återkommer många till uppgiften att utveckla gruppen medarbetare. Den har lyfts fram från relativ osynlighet till att bli viktig. Deras egen betydelse som ledare, hur rollen kan utvecklas och att inte drunkna i processen kring handläggning av ärenden är formuleringar inom ramen för samma tema. Man tycker sig ha haft mycket utbyte av varandra, kunnat lära av andras erfarenheter och dilemman och fått nya arbetsverktyg.

Det som skulle kunna förändras eller förbättras är dels en större kontinuitet i deltagande och vad som tas upp, dels att kanske bredda inne-



Problem med bristande tid är det många som antyder i sina svar.



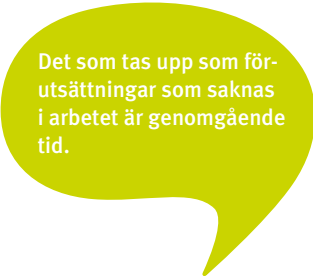
När arbetsledarna beskriver vad som varit värdefullt för dem i handledningen återkommer många till uppgiften att utveckla gruppen medarbetare.

hållet så att det blir mindre problemfokuserat och mer kan innehålla ”diskussion och reflektion över arbetet som sådant”. Ett par deltagare utnyttjar möjligheten att trycka på handledningens värde:

- Borde vara obligatoriskt för alla arbetsledare, alltid, inom social barnvård
- Att den kan fortgå.

Ett par av arbetsledarna tycker inte de förändrat sin syn på arbetet som arbetsledare, men anger ändå förändringar som att ha ”fått bra verktyg” eller ”inte förändrat men utvecklat” sin syn på arbetet. Flertalet uppfattar sig ha fått en förändrad syn:

- Ja, ökat förståelsen för aktivt ledarskap.
- Mer konkret och målinriktat tänkande.
- Vikten av en välfungerande grupp med tydliga mål har blivit tydligt, men också svårigheterna som påverkar.
- Ja. Fått ökad förståelse för hur viktigt det är att ta en roll som ledare och samtidigt arbeta för gruppens autonomi.
- Har fått en fördjupad förståelse, andra ’verktyg’ att leda på.
- Ja, betydelsen av coaching, att inte tappa det perspektivet och försöka bidra till att gruppen utvecklas – dock svårt att få till något i en arbetstyngd grupp.
- Rollen som coach har blivit mer tydlig.



Det som tas upp som förutsättningar som saknas i arbetet är genomgående tid.

Det som tas upp som förutsättningar som saknas i arbetet är genomgående tid. Det handlar både om att ha utrymme för reflektion och att kunna fungera mer långsiktigt med en bättre framförhållning och planering, men också att kunna ta del av ny forskning, lagar och domar.

Några slutsatser som kan dras är:

- Att insatserna för arbetsledare har varit ändamålsenliga och inneburit att sådana perspektiv introducerats som programmet förutsätter hos arbetsledarna.
- Att det finns behov av förbättringar av arbetsledarnas arbetsförutsättningar för att kunna ge utrymme för ett coachande förhåll-

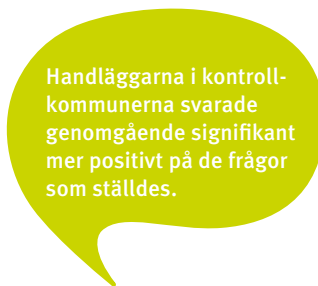
ningssätt. De behöver tid för att kunna inrymma de element av lärande som programmet förutsätter och stöd av egna chefer.

Handläggarnas värdering av sitt arbete

Vi kunde inledningsvis se, att handläggarnas värdering av sina arbetsförhållanden var vad som primärt trädde fram som skäl för att arbetet uppfattades som omöjligt. När vi nu granskar eventuella förändringar som följd av insatserna i projektet sker det på två sätt. Information inhämtades både före och efter projektet dels genom en arbetsmiljöenkät, dels genom gruppintervjuer. Enkäten har distribuerats också till sex kommuner som inte deltagit i projektet för att få en möjlighet till kontroll av sådana förändringar som kan ha skett oavsett de interventioner som förekommit i projektet. Här redovisas resultaten först för hur handläggarna besvarat enkäten (se också sammanställning i tabell 1:5 i tabellbilagan), sedan vad som framkommit i gruppintervjuerna.

Enkätsvar

Det visade sig, att det var stora skillnader i utgångsläget mellan projekt- och kontrollkommunerna i svar på arbetsmiljöenkäten (se sammanställningen i tabell 1:5 i tabellbilagan). Handläggarna i kontrollkommunerna svarade genomgående signifikant mer positivt på de frågor som ställdes. Vad som konstituerade dessa skillnader är svårt att veta. Kanhända var det inte någon tillfällighet att initiativet till projektet togs av kommunerna i Uppsala län. Situationen var kanske mer akut där än i flertalet av kontrollkommunerna. En annan förklaring är, att handläggarnas uppmärksamhet på arbetsförhållandena gjordes medveten av själva projektinitiativet – att man fick ett tillfälle att understryka brister för att få dem ordentligt uppmärksammade, när det genom projektet demonstrerades ett intresse av att åstadkomma förändringar.



Handläggarna i kontrollkommunerna svarade genomgående signifikant mer positivt på de frågor som ställdes.



Det verkar som om framför allt den upplevda kvalitén i kontakten med närmaste chef har förbättrats och att arbetsklimatet uppfattas som bättre.

Vid uppföljningstillfället hade svaren närmast sig varandra, det var inte lika många signifikanta skillnader mellan kontroll- och projektkommunerna (se tabell 1:1 i bilaga). Relativa förbättringar i förhållande till kontrollkommunerna¹⁶ hade skett i projektkommunerna vad avser

- Att få information om kvalitén i utfört arbete av arbetsledningen.
- Att få uppskattning för arbetsprestationer från närmaste chef.
- Att få rättvis och jämlik behandling av närmaste chef.
- Förekomst av misstroget och misstänksamt arbetsklimat.
- Förekomst av avslappnat och trivsamt arbetsklimat.
- Nöjdhet med lön.
- Förekomst av magproblem.
- Antal sjukskrivningsdagar.

Det verkar som om framför allt den upplevda kvalitén i kontakten med närmaste chef har förbättrats och att arbetsklimatet uppfattas som bättre. Men också att synen på lönen och vissa hälsoaspekter har påverkats.

Däremot har situationen försämrats i förhållande till kontrollkommunerna vad avser handläggarnas syn på möjligheten till vidareutveckling/kompetensutveckling (se tabell 1:3 i bilaga). Det är egentligen inte förvånande, eftersom man i projektkommunerna varit mer restriktiva att godkänna enskildas önskemål om de legat utanför ramen för kompetensprogrammet.

En viktig aspekt av de förändrade resultaten är, att närmandet mellan projekt och kontrollkommunerna inte alltid innebär att man har en mer positiv bedömning av sina arbetsvillkor än vid utgångsläget. Det kan ha inträffat händelser av annat slag under mellantiden som påverkat – dock mindre i negativ riktning för projektkommunerna i de här avseendena vilket är ett positivt resultat. Att arbetssituationen inom socialtjänsten generellt verkar ha blivit svårare under senare år framträder t ex i den arbetsmiljöundersökning som genomförts genom Akademikerförbundet SSRs försorg (Akademikerförbundet SSR & Novus 2012).

¹⁶ Dvs. inte längre signifikanta skillnader till kontrollkommunernas fördel.

Det finns ett fortsatt arbete att göra i projektkommunerna, eftersom det kvarstår betydande skillnader till kontrollkommunerna i avseenden av betydelse för medarbetarnas värdering av sin arbetssituation, t ex möjligheten att få stöd i arbetet och olika personalpolitiska aspekter (se tabell 1:2 i tabellbilaga).

Eftersom Uppsala kommun med sin storlek dominerar starkt i fråga om antal handläggare (69 av 115 svarande, 60 %), har en särskild kontroll gjorts för att se om resultaten inom gruppen projektkommuner påverkats av detta förhållande. Strax innan uppföljningen genomförde handläggarna i Uppsala en missnöjesmanifestation genom en manstark demonstration mot framför allt låga löner i samband med ett kommunfullmäktigesammanträde. Det kan därför antas, att det i denna handläggargrupp fanns en särskilt stark och aktualiserad kritik. Handläggarna i Uppsala lämnade mycket riktigt signifikant mer negativa svar än övriga projektkommuners handläggare vad gäller

- Om man belönas för väl utfört arbete.
- Hur nöjd man är med hur organisationen styrs.
- Lönen.
- Karriärmöjligheter.

(tabell 1:4 i tabellbilaga)

Resultaten i projektkommunerna har således påverkats i avseenden som väl går att koppla till detta missnöje i Uppsala och kunde ha varit mer positiva i förhållande till kontrollkommunerna om inte situationen i Uppsala hade varit så inflammerad vid uppföljningstillfället.

Men Uppsala bidrar också med mer positiva resultat än övriga projektkommuner i en del avseenden, t ex tillgång till inskolning, diskussioner av metodutveckling och forskning samt det utbyte man har med sina kollegor (tabell 1:4 i tabellbilaga). Det betyder säkert något att Uppsala som befolkningsmässigt stor kommun har en omfattande verksamhet med möjlighet till resurser av olika slag och kanhända gör detta kommunen så pass attraktiv att det gått att rekrytera nya medarbetare trots relativt låga lönenivåer och löneutveckling.



Det finns ett fortsatt arbete att göra i projektkommunerna, eftersom det kvarstår betydande skillnader till kontrollkommunerna.

Från gruppintervjuerna

När handläggarna i den inledande gruppintervjun, innan några insatser över huvud taget planerats, fick frågan "Är yrket som barnavårdshandläggare sådant att man kan bli kvar och utvecklas i det eller måste byta till andra arbetsuppgifter efter någon tid?" var det samfälliga svaret i alla arbetsgrupper "Det är inte arbetsuppgifterna utan arbetsförhållandena som det är fel på". Arbetsuppgifterna beskrevs som självständiga, intressanta och utvecklande.

Vid uppföljningstillfället, ett par månader efter avslutningen av projektet, gjordes intervjuerna om i alla arbetsgrupper och på exakt samma sätt. Nu blev svaren helt annorlunda i alla grupper utom två. I de två avvikande grupperna återkom samma svar som i de ursprungliga intervjuerna. Men i alla övriga grupper svarade man istället: "Arbetsuppgifterna är svåra och psykiskt påfrestande. Kanske är det så att man efter några år behöver ta paus från dem för att i längden orka med".

Intressant nog var det i de två avvikande grupperna som man just hade haft eller precis stod inför omorganisationer. Den ena gruppen hade fått ett förändrat upptagningsområde med ett kraftigt utökat befolkningsunderlag och en mängd nya ärenden utan att få motsvarande ökning av bemanning. Man hade blivit en mycket stor arbetsenhet varför organiserandet av arbetsledning och stöd till nya medarbetare sviktade. Den andra arbetsgruppen hade ställts inför att, trots aktiva försök att hävda andra verksamhetsintressen, acceptera en organisationsförändring som man uppfattade skulle försvåra samarbetet med viktiga samarbetsparter. Chefen för verksamheten hade sagt upp sig med motiveringen, att det i den planerade förändringen inte tagits hänsyn till verksamhetens förutsättningar.

Hur skall vi förstå de här resultaten?

Det verkar som om det skett en förskjutning i flertalet arbetsgrupper från upptagenhet av arbetsförhållandena till att sätta arbetsuppgiften i fokus. Man idylliserade inte längre arbetsuppgifterna utan ser att de är komplicerade och krävande. Att det sker en sådan förskjutning måste tolkas som ett steg mot en förbättrad kvalitet i arbetet. Att man börjar se

Intressant nog var det i de två avvikande grupperna som man just hade haft eller precis stod inför omorganisationer.

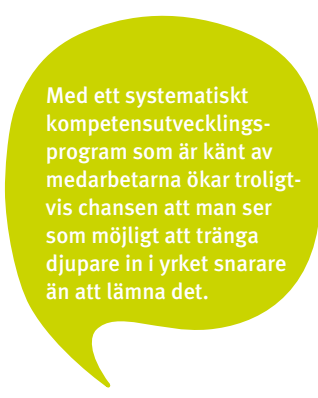
Det verkar som om det skett en förskjutning i flertalet arbetsgrupper från upptagenhet av arbetsförhållandena till att sätta arbetsuppgiften i fokus.

klienterna och deras svårigheter mer tydligt och utan alltför stor upptagenhet av sina egna förhållanden.

Den här förskjutningen innebär samtidigt, att handläggarna tydligare ser sina egna svårigheter att möta de utmaningar yrket ställer dem inför. Det kan väcka en önskan att lämna, men också öppna för att söka mer kunskap. Hur det valet blir sammanhänger troligtvis med klimatet på arbetsplatsen. Med ett systematiskt kompetensutvecklingsprogram som är känt av medarbetarna ökar troligtvis chansen att man ser som möjligt att tränga djupare in i yrket snarare än att lämna det.

Att motsvarande förskjutning inte skett i de två enheter som finns i en omorganisationsfas bekräftar tolkningen att omorganisationer stör handläggarna så att deras uppmärksamhet fixeras vid arbetsförutsättningarna snarare än inriktas på arbetsuppgiften.

Det här tolkar jag som ett anmärkningsvärt resultat som sannolikt ligger på grupp- snarare än individnivå. Troligtvis är det så att vid uppföljningstillfället är det mer erfarna handläggare som tar till orda och är beredda att färga klimatet på arbetsplatsen. Det är också ett rimligt kvalitetskriterium – att bedömningar och ambitionsnivåer inte anpassas till de sist anställda utan att det är de med mest erfarenhet som tar ansvar för att formulera viktiga perspektiv på verksamheten.



Med ett systematiskt kompetensutvecklingsprogram som är känt av medarbetarna ökar troligtvis chansen att man ser som möjligt att tränga djupare in i yrket snarare än att lämna det.

Ändringar i personalomsättning och rekrytering?

Det ultimata resultatet av programmet är en minskning av personalomsättningen. Det är ju genom att fler blir kvar under längre tid som barnavårdshandläggare som en kompetensuppbyggnad i arbetsenheterna skall kunna ske och därmed kvalitén i arbetet höjas. Med goda arbetsförhållanden inklusive välfungerande stöd till personalen behöver dessutom kanske inte kommunerna vara hänvisade till att rekrytera nyexaminerade socionomer utan kan locka erfarna att satsa på eller återkomma till yrket som barnavårdshandläggare.



Samtidigt vore det orealistiskt att ha förväntningar på minskad personalomsättning som följd av programmet efter så kort tid.

Samtidigt vore det orealistiskt att ha förväntningar på minskad personalomsättning som följd av programmet efter så kort tid. Dels därför att det knappast har utprovats i hela sin potential i och med att viktiga delar av inskolningsdelen av programmet inte har kommit till stånd under projekttiden. Dels ingår i programidén långsiktighet som en nödvändig förutsättning för effekter av programmet, eftersom en mångårig hög personalomsättning innebär att dagens arbetsgrupper ofta är sammansatta av oproportionerligt många unga medarbetare i färd med att bilda familj. Det betyder att det kommer att fortsätta att vara en stor omsättning under överskådlig tid p.g.a. att många i personalen befinner sig i en rörlig livsfas.

Trots dessa reservationer ingår det ändå i utvärderingen att för fullständighetens skull granska också denna resultat aspekt.

Utveckling av personalomsättning

I den arbetsmiljöenkät som användes innan och efter projektets genomförande fanns frågor kring om man varit nyanställd under senaste året och hur lång erfarenhet av barnavårdsutredande arbetsuppgifter man hade.

Vid projektstart utgjordes en knappt tredjedel av handläggarna (30 %) av sådana som var nyanställda under det senare året. Vid uppföljningen var det hela 44 % som var nyanställda. Det betyder inte en motsvarande personalomsättning utan avspeglar också, att det mellan de båda tidpunkterna skett en relativt omfattande utökning av antalet tjänster till vilka rekrytering skett under året. Som följd av nyrekryteringen, som i stor utsträckning skett av socionomer utan tidigare erfarenhet av yrket, minskade den genomsnittliga tiden med erfarenhet av barnavårdsutredande arbete hos personalen från 62 till 43 månader.

Ur aspekten personalomsättning illustrerar det här resultatet att det kanske måste bli sämre innan det kan bli bättre. De åtgärder som krävs för att en bearbetning av problemet skall kunna bli effektivt skapar i sig, under en övergångsperiod, ett ökat antal anställda som behöver de insatser som programmet innebär.



Ur aspekten personalomsättning illustrerar det här resultatet att det kanske måste bli sämre innan det kan bli bättre.

Ändrad rekrytering?

I flera kommuner har man som aktiv rekryteringsstrategi sökt intressera äldre socionomer med erfarenhet av området att återkomma som handläggare under någon tid strax innan eller direkt efter pensionering för att förstärka arbetsgrupperna. Detta har dock inte en sådan omfattning att det kan avläsas i den tillgängliga statistiken t ex som en ökning av medarbetare över 60 år. Däremot har man behållit andelen äldre handläggare, vilket inte har skett i kontrollkommunerna.

En förändring som är överraskande är, att andelen manliga handläggare har ökat. Det har inte inträffat i kontrollkommunerna, där har det snarare skett en minskning. Skillnaden mellan projekt- och kontrollkommunerna är signifikant. Det är inte en förändring som ger anledning till stora jubelrop, då männen förblir en liten minoritet (ökningen sker från 8 till 14 % eller från 7 till 16 individer). Eftersom manliga socionomer i forskning har visat sig ha andra karriärmönster än kvinnliga (Kullberg 2011), innebär den här förändringen en extra utmaning till kommunerna om man vill kunna behålla männen. Enligt forskningen söker sig männen inte till myndighetsutövning och när de gör det försvinner de snabbare än kvinnorna vidare till andra typer av arbetsuppgifter.



En förändring som är överraskande är, att andelen manliga handläggare har ökat.

Långsiktighet i programmet

Här skall behandlas några olika förutsättningar för programmets långsiktighet. En aspekt är hur väl genomtänkt och slututvecklat programmet kan anses vara. Att fortsätta tillämpa programmet förutsätter inte bara att man i kommunerna hittar goda skäl till att göra den satsning som programmet innebär. Betydelsefullt kan också vara de eventuella brister i programmet som kan komma att kräva ytterligare ansträngningar. Ett sådant tydliggörande kan verka både tillbakahållande – ytterligare åtaganden – och stimulerande – att man kan fördjupa sin förståelse av programmets möjligheter. Att programmet bygger på en tydlig och verklighetsförankrad programidé är en viktig förutsättning



Att programmet bygger på en tydlig och verklighetsförankrad programidé är en viktig förutsättning

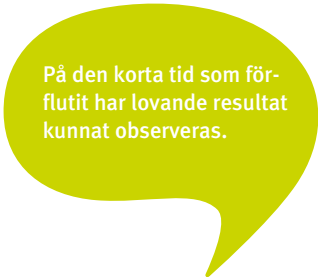
för att man skall kunna våga göra satsningar och också bidra till att tydliggöra vad som vore alternativen om man avstår.

Utan den ekonomiska stimulans som anslagen från ESF och Stiftelsen Allmänna Barnhuset har inneburit måste kommunerna ha en helt igenom egen motivation att gå vidare med programmet. I uppläggningsen av projektet har en stor vikt lagts vid kommunernas ägarskap och den lokala anpassningen. Här skall vi granska hur det har manifesterats. Om programmet är kostnadsdrivande, är en av de aspekter som kan behöva övervägas.

Programmet bygger på samverkan mellan kommunerna i Uppsala län. För ett par kommuner är det samarbetet mindre viktigt, eftersom man är tillräckligt stora för att kunna organisera egna insatser. Men för flertalet kommuner är samverkan ett villkor för att de flesta insatserna i programmet skall kunna iscensättas. Vi kommer att gå igenom hur situationen ser ut ur samverkanssynpunkt efter projektets avslutning.

Slutsatser av utvärderingen

Projektet har givit viktiga erfarenheter när det gäller såväl genomförandet av programmet som dess olika komponenter. Merparten av de insatser som prövats har varit väl motiverade och välfungerande, bidragit till programmets idé och bekräftat denna. På den korta tid som förflutit har lovande resultat kunnat observeras som kan vara inspirationskälla till att fortsätta med den inledda satsningen.



På den korta tid som förflutit har lovande resultat kunnat observeras.

De ”brister” som kunnat identifieras är följande:

När det gäller vidareutbildning, i form av universitetskurser på avancerad nivå, finns mer utvecklingsarbete att göra. Det är dels en fråga om struktur: Att kurserna ges en längd och förläggning samt examinationskrav som är anpassade till att deltagarna yrkesarbetar parallellt med studierna. Samtidigt som arbetsgivaren också ger sådana förutsättningar att ett deltagande blir möjligt. Dels är det en innehållsfråga: Att samarbetsparten har tillräckliga insikter i arbetets natur och tillgång till

forskningsresultat för att arbetets kvalificerade karaktär skall kunna få ett erkännande. Programmet handlar om att barnavårdshandläggning är ett kvalificerat socialt arbete och att det är möjligt att genom erfarenhet och utbildning skaffa sig en ökad skicklighet i arbetet. Det är ett budskap som måste återfinnas i programmets olika delar – inte minst i den teoretiska delen.

För de handläggare som befinner sig i en fördjupningsfas av sin yrkesutveckling verkar inte det stöd i form av mentor och utbildning som programmet innehåller räcka till. Det resultatet kan vara en konsekvens av att deltagarna i projektet i sin individuella yrkeshistoria saknar det systematiskt stöd under inskolningsfasen som programmet förutsätter. Med tanke på arbetsuppgiftens art och svårighetsgrad är det dock inte osannolikt, att det behövs ytterligare utvecklingsarbete – kanske i riktning mot ”debriefing”. Att man får möjlighet till en systematisk psykisk avlastning som en sådan insats kan bidra med. Att hitta möjliga former för detta och utpröva dessa är ett möjligt fortsatt utvecklingsarbete inom ramen för programmet.

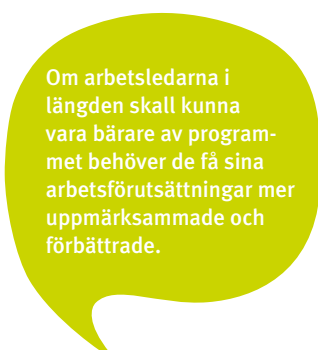
Något som ytterligare skulle behöva diskuteras är kommunernas villighet att ge medarbetarna andningspauser efter påfrestande arbetsperioder. Generellt handlar det om att bemanningen inte är sådan att alla hela tiden måste arbeta på gränsen av sin förmåga. Men det kan också krävas andra insatser: längre semestrar, andra arbetsuppgifter under någon period, möjlighet till tjänstledighet.

Om arbetsledarna i längden skall kunna vara bärare av programmet behöver de få sina arbetsförutsättningar mer uppmärksammade och förbättrade. Ett fortsatt kontinuerligt handledningsstöd verkar som en välbehövlig stödinsats för arbetsledarna. Traderingen av projektets erfarenheter och slutsatser behöver göras till nya chefer och arbetsledare, så att inte ständigt nya omstarter behöver göras.

Den långsiktiga insatsen för samordning behöver lösas.



Något som ytterligare skulle behöva diskuteras är kommunernas villighet att ge medarbetarna andningspauser efter påfrestande arbetsperioder.



Om arbetsledarna i längden skall kunna vara bärare av programmet behöver de få sina arbetsförutsättningar mer uppmärksammade och förbättrade.

Kommunernas ägarskap – hur tar man till sig programmet?

I begreppet ägarskap läggs här om man från kommunernas sida uppfattar projektet som något som existerar ”utvändigt” – som ett visst åtagande under en viss tid där man i o f sig är med och styr över vad som skall ske, men där engagemanget begränsas till vissa bestämda aktiviteter. Alternativet är ett ”invändigt” förhållande till projektet. Det innebär, att man förstår meningen med det som sker och omfattar projektets vision. Då anstränger man sig att skapa förutsättningar på hemmaplan som låter denna mening ta plats och breda ut sig. Med ett utvändigt förhållningssätt tenderar man att förlita sig på vad andra gör, medan man med ett invändigt förhållningssätt tar ansvar för att med egna handlingar bidra till att förverkliga den vision som projektet är bärare av.

Man kan säga, att den kurs som blivande mentorer och arbetsledare fick del av hade som ett underliggande syfte att förmedla ett invändigt förhållningssätt – att göra plats i de roller man har på arbetsplatsen och de perspektiv man har på sig själv i den egna rollen att ta sig an och fungera som drivande kraft för stöd i kollegors och medarbetares yrkesutveckling. Utvärderingen visar, att mentorer och arbetsledare har tagit viktiga steg mot invändighet i förhållande till den problematiken.

Att det varit så svårt att få till ett mer systematiskt mottagande av nya medarbetare finns det ursäkter för. Samtidigt har det speglat ett utvändigt förhållningssätt till projektet. Att chefernas fokus har legat på de som utvalts som deltagare i programmet snarare än att man sett programmet som ett ändrat initiativ till hur man behandlar sin personal. Man har t ex i allmänhet inte använt programmet i sitt rekryteringsarbete för att understryka hur god arbetsgivare man är. Och det betyder ju också att man missat att göra utfästelser för programmets långsiktighet. Nya berättelser om usel mottagning av nyanställda visar att det fortfarande vid avslutningen av projektet har förekommit rik-

Med ett utvändigt förhållningssätt tenderar man att förlita sig på vad andra gör, ett invändigt förhållningssätt tar ansvar för att med egna handlingar bidra till att förverkliga den vision som projektet är bärare av.

Nya berättelser om usel mottagning av nyanställda visar att det fortfarande vid avslutningen av projektet har förekommit riktigt dålig introduktion.

tigt dålig introduktion. Att det går att se en rörelse kring förbättringar av introduktion och inskolning är hoppfulla tecken som kanske betyder att det inte varit en bristande förståelse för projektets avsikter utan just projektets stressiga genomförande som förhindrat en mer spridd "invändighet".

Samtidigt går det kanske att tolka den här svårigheten som ett generellt problem kring implementering – att formerna är så mycket lättare att ta till sig medan meningen med det hela kräver att man arbetar sig in i en problematik. På det sättet handlar arbetet mot invändighet kanske om hela syftet med programmet och en ökad kvalitet i arbetet med barnavårdsutredningar. Att inte tillåta att kvalitén i barnavårdsarbetet präglas av ett utvändigt förhållningssätt – att nöja sig med att uppfylla de formella kraven – utan att verksamhetens företrädare eftersträvar att arbetet också skall präglas av mening, initiativkraft och därmed också hoppet om goda resultat.

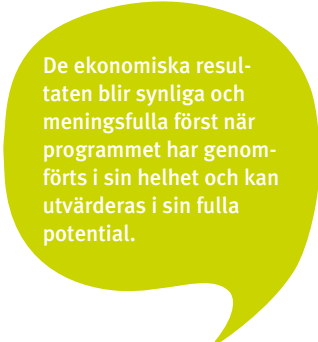


Samtidigt går det kanske att tolka den här svårigheten som ett generellt problem kring implementering.

Samarbetet mellan kommunerna

Samarbetet mellan kommunerna handlar dels om att kunna mobilisera tillräckligt många deltagare för att det skall vara ekonomiskt möjligt att iscensätta olika insatser. Dels handlar det om att en viktig kvalitet i insatserna är mötet med kollegor över kommungränser för både handläggare och arbetsledare; att få tillfälle att vidga sina perspektiv på den egna rollen, arbetet och dess förutsättningar.

I diskussionerna efter projektets avslutning har funnits från någon kommun sådana överväganden att den restid som krävs för kollegiala möten inte motiverar det utbyte som kan ske. Eller från ett par andra kommuner att omorganisationer och personalbyten kräver en period av lokal konsolidering då man behöver lära känna varandra och nya chefer ta ställning till hur de vill ha sin egen förvaltnings medverkan i programmet. Det här går det naturligtvis inte att ha invändningar emot. Men samtidigt visar det sårbarheten hos program så fullständigt beroende av lokala beslut. Finns något alternativ?



De ekonomiska resultaten blir synliga och meningsfulla först när programmet har genomförts i sin helhet och kan utvärderas i sin fulla potential.

Utsatthet och kostnader

Någon utförlig ekonomisk analys av hur kommunernas kostnader eventuellt har påverkats av projektet har inte genomförts. De ekonomiska resultaten blir synliga och meningsfulla först när programmet har genomförts i sin helhet och kan utvärderas i sin fulla potential. Det handlar om att väga merkostnader för systematiska kompetensinsatser och eventuellt ökade lönekostnader mot de värden programmet kan medföra, t ex minskade rekryteringskostnader och förbättrad kvalitet, att granska alternativen till ett systematiskt program och vad ett sådant val skulle innebära.

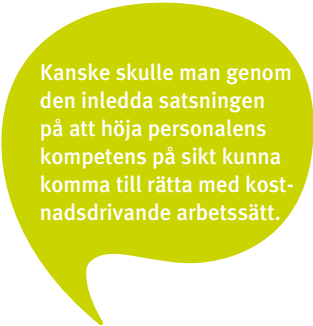
Den information vi skall använda här är hämtade från Socialstyrelsens öppna jämförelser, som 2012 innehåller viss bakgrundsinformation kring barn och ungdomsvården. Att dessa uppgifter inte publicerats för tidigare år innebär att vi här inte kan se eventuella förändringar. Däremot kan vi jämföra kommunernas kostnader för barn och ungdomsvård. Dessa presenteras som andel av kommunens totala kostnader, så resultatet påverkas inte bara av de satsningar som görs på barn och ungdomsvård utan också av t ex befolkningsstrukturen i kommunen. I en kommun med många äldre som får stöd kommer barn och ungdomsvårdens kostnader att ha en lägre andel än i en mer barnrik kommun där barn och ungdomsvården naturligt borde ha en mer dominerande plats i kommunens budget.¹⁷

En slutsats av tabellen är att matchningen mellan projekt och kontrollkommuner i de här avseendena har fungerat bra med undantag för Älvkarleby som jämförs med en mer barnrik kommun där familjerna är mer ekonomiskt välsituerade.

Tre av projektkommunerna har lägre andel kostnader för barn och ungdomsvård än sina jämförelsekommuner (Enköping, Håbo, Östhammar), medan fem har högre andel kostnader. Heby, Tierp och Älvkar-

¹⁷ En extra poäng med den här tabellen är, att den ger en möjlighet att se hur väl vi i valet av kontrollkommuner lyckades pricka in ett par demografiska och sociala förutsättningar för den sociala barnvården: andel barn och ungdomar i befolkningen och andel ekonomiskt utsatta barn och ungdomar. Valet av kontrollkommuner gjorde 2009 då dessa uppgifter inte fanns tillgängliga.

leby är de kommuner som har beskrivit en hög andel av mycket tunga klienter, vilket kan motivera att man har högre kostnader än sina jämförelsekommuner. Knivsta jämförs med en kommun som har den mest omfattande försämringen av bemanning i den här undersökningen – kanske är Knivstas kostnader mer rimliga för en kommun som är barnrik och med en relativt välbeställd befolkning. Att Uppsalas kostnader ligger förhållandevis högt (jämfört med Linköping som är kontrollkommun) har bekymrat kommunledningen och lett till olika försök att reglera verksamheten i kostnadssänkande syften som kunnat följas under projektperioden. Enhetscheferna beskriver, att de har mycket litet handlingsutrymme. Kanske skulle man genom den inledda satsningen på att höja personalens kompetens på sikt kunna komma till rätta med kostnadsdrivande arbetssätt. Detsamma kan gälla Tierp som har inlett en omorientering i sättet att organisera och styra verksamheten. Det förutsätter dock, att man kan se programmet som en långsiktig investering i personalens möjlighet att arbeta kvalificerat med barn- och ungdomsutredningar.



Kanske skulle man genom den inledda satsningen på att höja personalens kompetens på sikt kunna komma till rätta med kostnadsdrivande arbetssätt.

Tabell 5: Projektkommunernas utsatthet och kostnader för barn- och ungdomsvård i jämförelse med kontrollkommunerna^a enligt Socialstyrelsens öppna jämförelser 2012

	Andel barn/ ungdom i befolk- ningen 0–20 år		Andel ekon. utsatta barn/ ungdom 0–19 år		Barn och ung- domsvård i % av kom. kostnade	
	Proj.	Kontr.	Proj.	Kontr.	Proj.	Kontr.
Enköping	25	24	16	18	2,4	3,0
Heby	24	22	20	22	2,5	1,9
Håbo	29	28	12	15	3,1	3,9
Knivsta	32	30	9	9	3,0	2,1
Tierp	24	25	18	18	4,4	3,2
Uppsala	24	25	17	20	4,3	3,7
Älvkarleby	24	30	19	9	3,1	2,1
Östhammar	23	25	15	18	2,4	3,2

^a Den matchning som gjorts mellan projekt- och jämförelsekommun är: Enköping/Nyköping, Heby/Hofors, Håbo/Upplands Bro, Knivsta/Nykvarn, Tierp/Nynäshamn, Uppsala/Linköping, Älvkarleby/Nykvarn, Östhammar/Nynäshamn.

Sammanfattning

Trots den korta utprovningstiden och trots att programmets fulla potential ännu inte har prövats har överraskande många positiva resultat kunnat observeras. Programmets framtid är dock fortfarande osäkert i och med att kommunernas uthållighet är oklar. Vilka svar har utvärderingen kunnat ge på de frågor som ställts?

Programmets framtid är dock fortfarande osäkert i och med att kommunernas uthållighet är oklar.

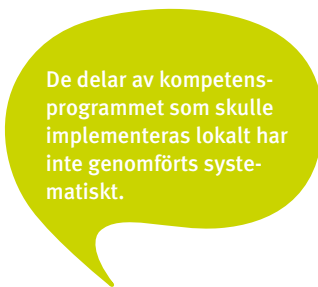
Har behövliga förbättringar av arbetsförhållandena genomförts?

Projektkommunerna har förbättrat bemanningen, vilket kontrollkommunerna inte har gjort. Man har minskat variationen i bemanning mellan kommunerna, vilket tolkas som ett resultat av de analyser och

diskussioner som förts i projektet, och resultatmässigt kan förstås som ökad rättssäkerhet för klienterna i meningen att man möter mer likvärdiga förutsättningar oavsett vilken kommun som bedriver verksamheten. De kommuner som inte hade en närvarande arbetsledare eller senior handläggare som kan ge stöd i vardagen har skaffat sådan under projekttiden. En viss varsamhet med organisationsförändringar tycks ha förekommit men också exempel på förändringar som gynnat verksamheten respektive där förändringsbeslut går mot de verksamhetsintressen som artikuleras av arbetsledare och handläggare.

Har kompetensprogrammet genomförts i alla dess delar?

De delar av kompetensprogrammet som skulle implementeras lokalt – skriftligt introduktionsprogram, långvarig kontakt med introduktör samt auskultation – har inte genomförts systematiskt under projektperioden. Att detta inte har skett kan sammanhålla med den korta period som stått till förfogande för utprovning av insatser och som har blivit stressande för både arbetsledare och handläggare. Av betydelse för bedömningen av programmets resultat är, att det ännu inte utprovats i sin helhet respektive att de individer som deltagit inte kunnat starta i dess början och fullfölja sin yrkesutveckling under de fem år som programmet är tänkt att verka. Projektet har nått ut till en imponerande mängd personer.



De delar av kompetensprogrammet som skulle implementeras lokalt har inte genomförts systematiskt.

Hur ändamålsenliga har olika insatser framträtt?

De olika insatserna har, med undantag för de längre magisterkurserna, fyllt den funktion som var tänkt i programmet. De har blivit högt uppskattade av deltagarna. För de längre kurserna kunde Uppsala universitet inte helt uppfylla det uppdrag de fått, men uppläggningsen var också feltänkt på flera sätt. Deltagarna gavs för dåliga förutsättningar för sitt

deltagande. För de nyanställda kom teorikursen in för tidigt när de istället behövde tid för att landa på sin nya arbetsplats. Framtida kurser behöver struktureras annorlunda och med en större noggrannhet vad gäller innehållet.

Har handläggarnas värdering av sitt arbete förbättrats?

En arbetsmiljöstudie med före/eftermätningar och jämförelse med kontrollkommuner visar skillnader till projektkommunernas fördel i en rad avseenden som väl kan tolkas som konsekvens av de insatser som genomförts. I alla arbetsgrupper utom två har en förskjutning av hur man talar om arbetet skett som tyder på att man växlat från uppmärksamhet på de egna arbetsförhållandena till fokus på arbetsuppgiften. Detta tolkas som ett steg mot ökad kvalitet i arbetet. De två avvikande arbetsgrupperna har nyligen genomgått eller står inför omorganiseringer som medfört svårigheter i verksamheten, ett resultat som bekräftar programidéns förutsägelse om organisatorisk stabilitet som en av de nödvändiga förutsättningarna för att kunna uppnå resultat.

En förskjutning av hur man talar om arbetet har skett.

Har personalomsättningen minskat?

Personalomsättningen har inte minskat. Det är en orealistisk förväntan efter så kort tid, men också utifrån att hög personalomsättning under lång tid medfört att arbetsgrupperna består av oproportionerligt många unga medarbetare som är i familjebildande ålder. Att planera för framtida barnledigheter genom en bemanning som gör att man kan undvika vikarier skulle kunna öka stabiliteten i arbetsgrupperna. En ytterligare omständighet som påverkar de mått som använts för att bedöma personalomsättningens omfattning är, att den utökade bemanningen påverkat genomsnittlig anställningstid. En viss förändring av rekrytering har kunnat observeras så att man i flera kommuner har kunnat intressera äldre, erfarna socialarbetare som står nära pension att under någon tid

Att planera för framtida barnledigheter genom en bemanning som gör att man kan undvika vikarier.

förstärka arbetsgrupperna. En ökning av andelen manliga handläggare har kunnat observeras. Hur det skall tolkas är mer oklart, men innebär en särskild utmaning i arbetet att behålla personal.

Hur ser långsiktigheten för programmet ut?

I planering inför framtiden är det betydelsefullt med en tydlig vision som är praktiskt förankrad och trovärdig. Ett viktigt resultat är att programmets idé har utvecklats och visat sig hålla i utprövningen av de insatser som härletts ur den. Samtidigt är programmet skört genom beroendet av lokala beslut och hög personalomsättning bland chefer. Den analys av kommunernas kostnader för barn och ungdomsvård som kunnat genomföras ger inget underlag för att programmet (hittills) skulle vara kostnadsdrivande.



Ett viktigt resultat är att programmets idé har utvecklats och visat sig hålla i utprövningen av de insatser som härletts ur den.

Eftersom ångest är en stark och påstridig emotionell upplevelse, kan personal lätt bli bärare av klientens ångest med samma eller liknande uppfattningar om en situations eller relations (o)möjlighet. Personalen ger då uttryck för en negativ syn på organisation och förändringsarbete... Om personal inte är eller görs uppmärksam på denna parallellprocess finns en uppenbar risk att man agerar ut omsorgstagarens ångest i personalkonflikter, uppror mot arbetsledning, allmänt missnöje eller dåligt bemötande av andra klienter, anhöriga och brukare.

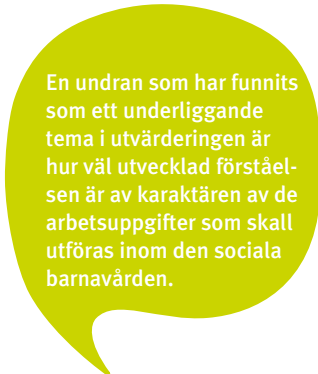
Carlander (2011)

Social barnavård som "krisarbete"

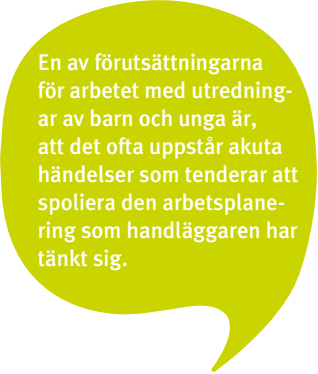
I utvärderingens titel ingår begreppen krisande organisation och krisorganisation. Under arbetet med projektet har inte de här begreppen använts, men hög personalomsättning är i sig ett krissymtom. I utgångsläget rapporterade personal olika uttryck för arbetssituationen som kunde tolkas som organisationer i kris i många av kommunernas sociala barnavård. Att arbetsledare kunde hitta personal som satt och grät på sina rum, att man talade uppgivet om högarna av utredningsmaterial som man inte hann ta sig an, att klienterna uppmanades att själva ta kontakt, eftersom handläggarna inte hann... osv.

En undran som har funnits som ett underliggande tema i utvärderingen är hur väl utvecklad förståelsen är av karaktären av de arbetsuppgifter som skall utföras inom den sociala barnavården. Motsvarar de förutsättningar som organisationen erbjuder de utmaningar som arbetsuppgiften innebär? Kanske är svårigheten att utveckla det vi kallat för en invändig förståelse av programmet också en konsekvens av att det inte finns en sammanhängande förståelseram för uppdraget som kan användas för att reflektera över medarbetarnas möjligheter till utveckling.

En aspekt av problemet är om man som handläggare kan systematisera och strukturera sitt arbete utifrån arbetsuppgiftens art. Det förutsätter mer än en ytlig förståelse för arbetsuppgiften, t ex att den inte bara handlar om kontakt med klienten utan också att hantera ett utredningsmaterial och en komplicerad samhällsorganisation för stöd till människor med problem. En annan aspekt är om arbetsvillkoren är sådana att det finns resurser att göra det arbete som förväntas. Båda de här



En undran som har funnits som ett underliggande tema i utvärderingen är hur väl utvecklad förståelsen är av karaktären av de arbetsuppgifter som skall utföras inom den sociala barnavården.



En av förutsättningarna för arbetet med utredningar av barn och unga är, att det ofta uppstår akuta händelser som tenderar att spolia den arbetsplanering som handläggaren har tänkt sig.

aspekterna behandlas i det program som utvärderats här, men utan att vi hittills satt in dem i en gemensam berättelse om arbetets art.

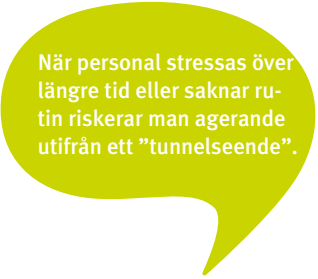
En av förutsättningarna för arbetet med utredningar av barn och unga är, att det ofta uppstår akuta händelser som tenderar att spolia den arbetsplanering som handläggaren har tänkt sig. Det är pappersarbetet för handläggaren och utvecklingsarbete/planering framåt för arbetsledaren som kan läggas åt sidan utan att det, kortsiktigt, får så stora konsekvenser. Däremot blir sådana strategier stress och dålig ordning på längre sikt.

De akuta händelserna kan beskrivas som uttryck för kriser. Det händer något som inte var planerat men som kräver omedelbar uppmärksamhet. Bakgrunden är människor i kris – klienter men också samarbetsparter. Vi skall här pröva hypotesen, att verksamheten utgör en "krisorganisation", dvs. att de akuta händelserna är en viktig – kanske den viktigaste – förutsättningen eller utmärkande kännetecknet för verksamheten. Hur kan en sådan hypotes hjälpa oss bena upp vilka arbetsvillkor och organisatoriska förutsättningar som krävs för att uppdraget skall kunna utföras?

Ordning och reda

Något som är ytterst viktigt i krisorganisationer är att det råder ordning och reda så att inte den kris som skall hanteras i själva verket möter ett eget kaos i verksamheten. I projektet har vi kunnat identifiera hur känsliga organisationsförändringar är, att personalen riskerar tappa sin överblick, att rutiner ändras och skapar orutin, att tidigare strategier inte längre är gångbara eftersom beslutsvägar och nätverk ändras. När personal stressas över längre tid eller saknar rutin riskerar man agerande utifrån ett "tunnelseende" – man svarar reaktivt på det akutas mest uppenbara yttringar med begränsad förmåga att placera in det som händer i sammanhang och tolka det.

Att möta panik genom att bidra med lugn och en god bedömningsförmåga är vad goda arbetsförhållanden och en välfungerande organi-



När personal stressas över längre tid eller saknar rutin riskerar man agerande utifrån ett "tunnelseende".

sation behöver ge stöd till personalen att kunna bidra med. Goda, välkända och inövade rutiner, kompetens i bedömningar, möjlighet att svara upp mot krisande människors behov av att få sina behov av psykisk avlastning tillgodosedda krävs för att ett arbete med de förhållanden som skapar de akuta händelsernas vulkanutbrott skall kunna genomföras. Det handlar både om mötet med klienters behov men också när samarbetsparter inte tycker sig kunna bära sina uppgifter i problematiska situationer.

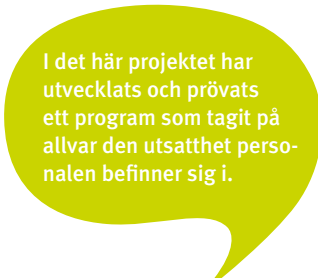
Att förstå personalens utsatthet

Den personal som arbetar i verksamheter som är definierade som krisorganisationer har normalt en stödstruktur omkring sig bestående av träning, utbildning och psykisk avlastning. Man är noggrann att skilja mellan att vara i tjänst med beredskap att gripa in och perioder av avspänning. Att vara den som ensam tar ansvar för utsatta klienters säkerhet är inte den bästa förutsättningen. Man behöver känna, att när man lämnar arbetet så är klienterna i goda händer om något skulle inträffa. Det vi kunnat se i utvärderingen är, att den avlastningen inte finns hos handläggarna – inte ens när deras arbete bygger på att de är två handläggare i samma ärende.

I jämförelse med andra krisorganisationer har de kriser som möter handläggare av utredningar kring barn och ungdomar ofta nått ett bäst före datum för länge sedan. Det gör inte uppgiften lättare. Brisande förtroende, misstänksamhet, att känna sig kränkt sedan tidigare är något som inte så sällan utmärker de kontakter som handläggarna skall bearbeta och skapa samarbetsrelationer till. Man finns långt fram i den kedja av händelser där konflikter och misslyckanden har format människors förväntningar eller brist på förväntningar, brist på hopp. Att låta sådana processer fortgå för att man inte har resurser att gå in tidigare, om man har möjlighet, är förmodligen felinvesteringar. Att ta vid där många redan har misslyckats kan lätt antingen utmana den oerfarna att verkligen visa att man duger. Eller bekräfta för den som



I jämförelse med andra krisorganisationer har de kriser som möter handläggare av utredningar kring barn och ungdomar ofta nått ett bäst före datum för länge sedan.



I det här projektet har utvecklats och prövats ett program som tagit på allvar den utsatthet personalen befinner sig i.

har ett par års erfarenhet att man inte passar för yrket. Båda de här förhållningssätten behöver utmanas. Något som nämnts av erfarna handläggare som en nödvändig kompetens för att möta de komplicerade klientrelationerna är en för myndighetsutövning inriktad steg 1-utbildning, dvs. grundläggande psykoterapikunskaper utan att avsikten är att bli behandlare.

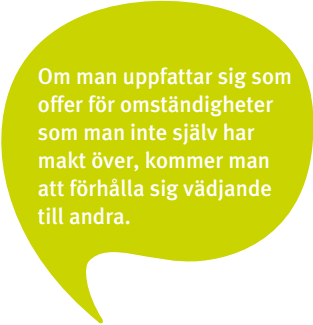
I det här projektet har utvecklats och prövats ett program som tagit på allvar den utsatthet personalen befinner sig i. Vi har kunnat se, att åtskilliga förändringar har kunnat initieras. Men också att mycket återstår. Något som har påpekats, och i begränsad utsträckning bearbetats som kunskapsproblem i den s.k. ST-kursen, är den komplicerade relationen till de samarbetsparter som handläggarna i så hög grad är beroende av som delar av ett professionellt nätverk att arbeta genom. Att verkligen ge utrymme och utveckla kompetens för att hantera de konflikter som samarbetsrelationerna ofta innebär är ett av de områden där fortsatt utvecklingsarbete skulle kunna skapa en ökad trygghet för personalen. Samtidigt behöver arbetsgivaren uppmärksamma betydelsen av de professionella nätverken och på alla sätt ge stöd till stabila förutsättningar för att nätverken skall kunna bibehållas och fungera väl.

En ytterligare förutsättning som framträder som mer försvårande i det sociala barnvårdsarbetet än i andra krisorganisationer är, att man som handläggare kan fortsätta ha ansvar för barns och ungdomars utveckling över lång tid. Textpolisier eller brandmän, som exempel på andra yrken i krisorganisationer, gör sina insatser men behöver inte engagera sig långsiktigt i den situation som man ingripit i. Det vore inte orimligt, om de kommunala huvudmännen för verksamheten tog på allvar den här karaktären av uppdraget som vi kunnat se går att på flera sätt fånga in som en krisorganisation. Man behöver minst se till att tillgodose de behov som andra och kanske mindre utsatta organisationer utmärks av för att uppdraget skall kunna utföras med god kvalitet.

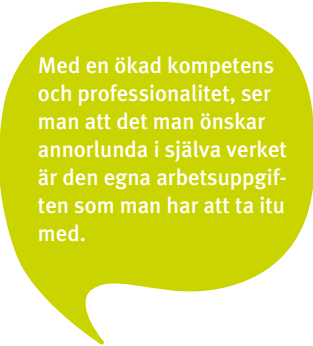
Yrkesstolthet och status

Om yrkets förutsättningar blir tydligt definierade och omgärdade med sådana villkor att de blir möjliga att hantera med stolthet, kommer också yrkets status att vinna. Status är inte något som bara finns i betraktarens ögon, dvs. för handläggaren framför allt överordnade, klienter och samarbetsparter. Mycket är också en fråga om hur handläggarna själva ser på sig och sitt yrke. Om man uppfattar sig som offer för omständigheter som man inte själv har makt över, kommer man att förhålla sig vädjande till andra. Det är de egna arbetsförhållandena som man inriktar sin uppmärksamhet på och önskar att chefer och samarbetsparter skall ändra. Eller att klienter skall bete sig annorlunda och bli mindre besvärliga att ha att göra med. Med en ökad kompetens och professionalitet, under arbetsvillkor som möjliggör en sådan utveckling, ser man att det man önskar annorlunda i själva verket är den egna arbetsuppgiften som man har att ta itu med. Med uppmärksamheten inriktad på det sättet är det en annorlunda dialog som kommer att utspela sig mellan handläggare och klienter eller samverkansparter och i den kontakten kommer handläggarna naturligt att ha status. Det är ingenting man kommer att behöva vädja om att få. Det är också lättare att se vilka kunskaper och erfarenheter man behöver skaffa sig för att utveckla sin kompetens.

När socialt barnavårdsarbete var en karriär inom socialt arbete – inte ett ingångs- och genomgångsyрке – fanns stoltheten i de resultat man tyckte sig uppnå. ”Vi kände verkligen att vi räddade de barn som vi omhändertog” är ett yttrande som hörts från personer som var med på den tiden. Nu vet vi att det var och är mer komplicerat. En viss åtgärd är inte ett resultat utan varje steg som tas behöver också följas upp och relateras till de förutsättningar och omständigheter som gäller i det enskilda fallet. Med Munros ord: *”Having realistic expectations of professionals will make it easier for them to have the confidence to use judgment instead of applying rules that do not match a specific child’s needs, and the humility to reflect on weaknesses in their practice so that they can learn.”* (Munro 2012 s 3)



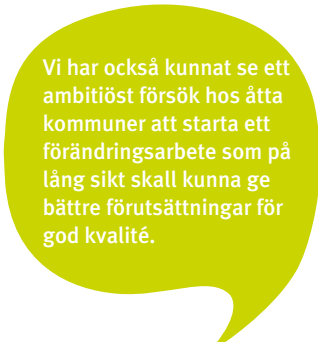
Om man uppfattar sig som offer för omständigheter som man inte själv har makt över, kommer man att förhålla sig vädjande till andra.



Med en ökad kompetens och professionalitet, ser man att det man önskar annorlunda i själva verket är den egna arbetsuppgiften som man har att ta itu med.



Den här studien har syftat till att ta ett helhetsgrepp på problematiken att socialt barnavårdsarbete riskerar kvalitetsbrister.



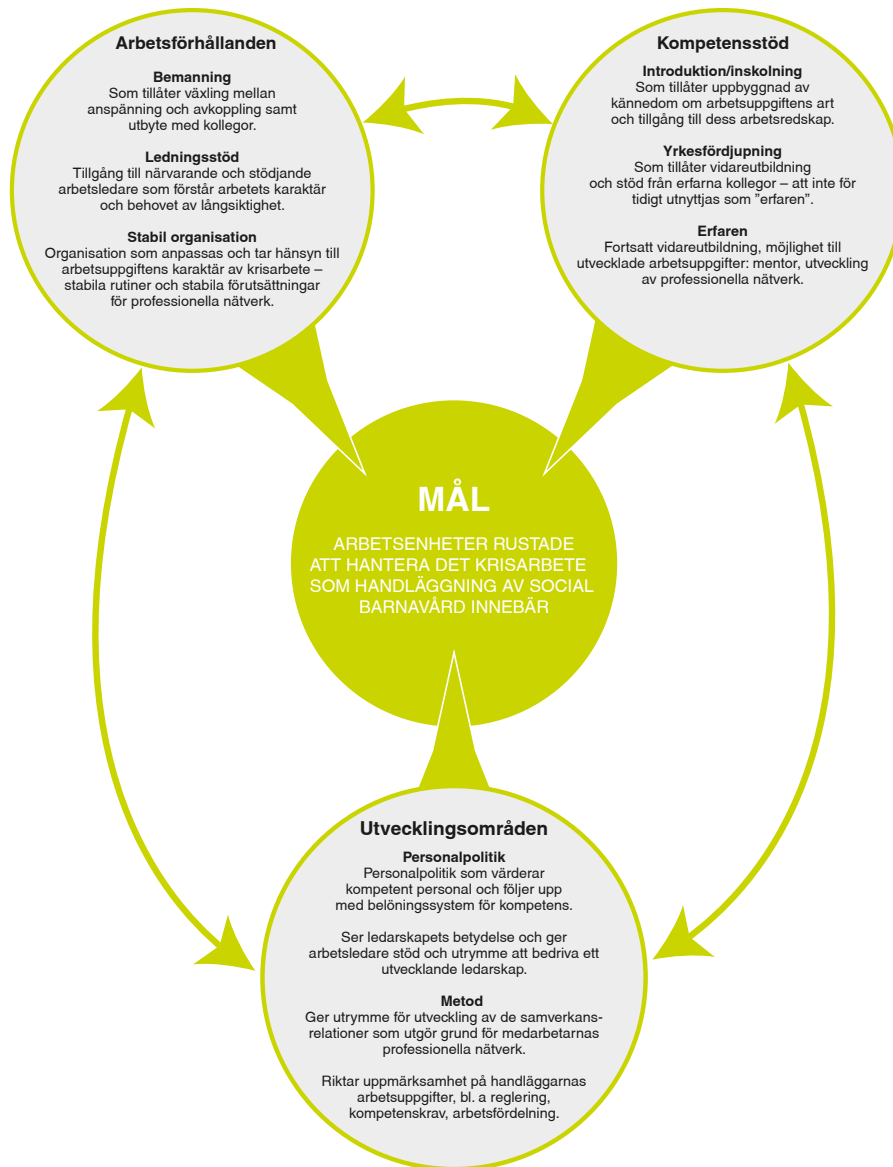
Vi har också kunnat se ett ambitiöst försök hos åtta kommuner att starta ett förändringsarbete som på lång sikt skall kunna ge bättre förutsättningar för god kvalitet.

Vad har vi lärt?

Den här studien har syftat till att ta ett helhetsgrepp på problematiken att socialt barnavårdsarbete riskerar kvalitetsbrister. Ingången i problemet har varit, att hög personalomsättning hindrar en nödvändig kompetensutveckling i de arbetsenheter som ansvarar för uppdraget att skydda och ge stöd till utsatta barn och ungdomar. Med hjälp av löken som metafor har vi sett, att problemet har många bottnar och att dess bearbetning kräver uthållighet. Vi har satt ord på en ramberättelse för vad som utmärker arbetsuppgiften som barnavårdshandläggare och som ger sammanhang att sätta in problematiken och dess lösningar i. Vi har också kunnat se ett ambitiöst försök hos åtta kommuner att starta ett förändringsarbete som på lång sikt skall kunna ge bättre förutsättningar för god kvalitet.

I nedanstående modell görs ett försök att sammanfatta denna helhet. Målet är att kunna ha arbetsenheter som kan hantera det uppdrag som handläggning i den sociala barnavården innebär med dess karaktär av krisarbete. För att det målet skall kunna leva krävs anpassningar av arbetsförhållanden och kompetensstöd till arbetets art. Men också anpassningar av personalpolitik och uppmärksamhet på den metodutveckling som ter sig angelägen.

Modell 1: Sammanfattning av hur lärdomarna i projektet kan bli till förbättrad kvalitet i det sociala barnavårdsarbetet



Referenser

Akademikerförbundet & NOVUS (2012) *Kartläggning socialsekreterare*. www.akademikssr.se.

Astvik, W. & Melin, M. (2012) Coping with the imbalance between job demands and resources: A study of different patterns and implications for health and quality in human service work. *Journal of Social Work*, SAGE.

Bergmark, Å. & Lundström, T. (2004) Det sociala arbetets viktigaste resurs? Om omfattningen av personal inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg. *Socialvetenskaplig tidskrift* nr 2 2004.

Carlander, J. (2011) Om att möta ångest i arbetet. I Hansson, M. (red.) *Leda känslomässigt krävande arbete. För dig som är chef inom socialt arbete och omsorg*. Stockholm: Gothia förlag.

Ellström, P-E. (2004) Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. I Ellström, P-E. & Hultman, G. (red.) *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P-E. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Fritzes/Publica.

ESF (2010) Ansökan till Europeiska Socialfonden dnr 2010-3020009 ”Kompetensuppbyggnad i social barnvård”.

Fläckman, B. Sörle, V. & Kihlgren, M. (2007) Unmet expectations: Why nursing home staff leave care work. I *Journal of Older People Nursing* 3, 55-62.

Healy, K., Meagher, G. & Cullin, J. (2007) Retaining Novices to Become Expert Child Protection Practitioners: Creating Career Pathways in Direct Practice. I *British Journal of Social Work Access* published November 13, 2007.

Johrén, A. (2010) Kostnader för hög personalomsättning bland socialsekreterare. I Lindquist, A.L. (red.) *Att bygga kompetens för kvalificerade utredningar av barn och unga*. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset 2010:2, ss 25-33.

Juul Jensen, U. (1985) *Moraliskt ansvar och människosyn: attityder till social- och hälsovård*. Lund: Studentlitteratur.

Kullberg, K. (2011) *Socionomkarriärer*. Göteborgs universitet: Institutionen för socialt arbete. Akad. Avh.

Lane, J-E. (2000) *New Public Management*. Ebook.

Lindquist, A-L. (red.) (2010) *Att bygga kompetens för kvalificerade utredningar av barn och unga*. Stiftelsen Allmänna Barnhuset 2010:2.

Munro, E. (2012) Progress report: Moving towards a child centered system. *The Munro review of child protection*.

Pingel, B. & Robertsson, H. (2002) *Män i hälso- och sjukvård*. Landstingsförbundet/Vinnova/Örebro läns landsting.

Piiva, K. & Olofsson, E (2005) *Tid för arbete. En tidsgeografisk studie av socialsekreterares arbete med barnvårdsutredningar i Ekerö, Sigtuna, Solna och Sundbyberg*. Sollentuna kommun: FOU Nordväst.

Regeringens proposition 2012/13:10 "Stärkt stöd och skydd för barn och unga". 13 sept. 2012

SCB Sveriges befolkning, kommunala jämförelsetal 31/12 2008 resp. 2011.

Socialdepartementet (2012) Uppdrag inom trygg och säker vård för barn och unga. Regeringsbeslut 2012-10-11. Skrivelse till Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen (2006) *Grundbok i Barns behov i centrum (BBIC)*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen (2000) *Dartingtonprojektet – en försöksverksamhet för att stärka och utveckla familjevården*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen, Öppna jämförelser inom barn och ungdomsvård 2012.

SOSFS 2006:14 *Socialstyrelsens allmänna råd om personalens kompetens vid handläggning och uppföljning av ärenden som rör barn och unga*.

SOU 2010:65 *Kompetens och ansvar*. Betänkande av Behörighetsutredningen.

SOU 2009:68 *Lag om stöd och skydd för unga*. Betänkande från Barnskyddsutredningen.

SOU 2009:99 *Vanvård i social barnavård under 1900-talet*. Betänkande av Vanvårdsutredningen.

Tham, P. (2008) *Arbetsvillkor i den sociala barnvården*. Stockholms universitet: Rapport i socialt arbete. Akad. Avh.

Tham, P. (2007) Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare. I *The British Journal of Social Work* (2007) 37, 1225-1246.

Tham, P & Meagher, G. (2008) Working in Human Services: How Do Experiences and Working Conditions in Child Welfare Social Work Compare? I *The British Journal of Social work* (2008) 1-21.

Vinnerljung, B. (1996 a) *Fosterbarn som vuxna*. Lund: Arkiv förlag.

Vinnerljung, B. (1996 b) *Svensk forskning om fosterbarnsvård. En översikt*. Stockholm: CUS/Liber.

Åberg, B. (2001) *Samarbete på könsblandade arbetsplatser: en könsteoretisk analys av arbetsdelning mellan kvinnor och män i två yrken – akutsjuksköterskor och ordningspoliser*. Örebro universitet: Örebro studies in sociology. Akad. Avh.

”Projektet har också behandlats i följande texter:

Lindquist, A-L. (2011) Att förstå personalomsättning och kompetenstapp bland barnavårdsutredare. I Hansson, M. (red.) *Leda känslomässigt krävande arbete*. Stockholm: Gothia Förlag. Denna text är särskilt inriktad på hur personalens reaktioner kan feltolkas och bristande förutsättningar inte förstås av ledning och inte når fram till förtroendevalda.

Lindquist, A-L. (2012) Brister i social barnavård som kompetensproblem. I Ryberg-Welander, L. & Alexius, K. (red.) *Rätt, social utsatthet och samhälleligt ansvar*. Stockholm: Norstedts Juridik. I denna text behandlas betydelsen av reglering av kompetenskrav på personalen.”

Tabellbilaga

Tabell 1:1: Jämförelse mellan projekt- och kontrollkommuner för arbetsmiljöaspekter med signifikanta skillnader^a vid t1 med relativ förbättring i projektkommunerna vid t2.

Fråga	t1 Kontr.	Proj.	Sign.	t2 Kontr.	Proj.	Sign.
Får du information om kvalitén i de arbete du utför av arbetsledningen? (a)	2,99	2,52	**	3,05	2,79	ej sign.
Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef? (a)	3,49	2,92	***	3,47	3,27	ej sign.
Behandlar din närmaste chef de anställda på ett rättvist och jämlikt sätt? (a)	4,26	3,90	*	4,38	4,15	ej sign.
Hur är klimatet på din arbetsplats? Missstroget och misstänksamt? (b)	1,64	2,22	**	1,65	1,79	ej sign.
Hur är klimatet på din arbetsplats? Avslappnat och trivsamt? (b)	4,01	3,42	***	4,03	3,95	ej sign.
Hur nöjd är du allmänt sett med din lön? (c)	3,19	3,83	***	3,74	3,97	ej sign.
Har du under de senaste fyra veckorna besvärats av magproblem? (d)	3,62	3,01	*	3,42	3,32	ej sign.
Hur många sjukskrivningsdagar har du uppskattningsvis haft under de senaste 12 månaderna? (e)	3,35	8,79	**	9,05	7,14	ej sign.
(a)= medelvärde femgradig skala där 1 är ”mycket sällan eller aldrig”, 5 är ”mycket ofta eller alltid”						
(b)= medelvärde femgradig skala där 1 är ”mycket lite/inte alls”, 5 är ”våldigt mycket”						
(c)= medelvärde femgradig skala där 1 är ”mycket nöjd”, 5 är ”mycket missnöjd”						
(d)= medelvärde fyrgradig skala där 1 är ”ja, varje dag”, 4 är ”nej aldrig eller nästan aldrig”						
(e)= genomsnittligt antal dagar						

^a Signifikansnivå: ***p=<0.001. **p=<0,01, *p=<0,05

Tabell 1:2: Variabler med kvarstående signifikans^a vid t2 med fördel för kontrollkommunerna

Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från närmaste chef? (**)
Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från dina arbetskamrater? (**)
Diskuteras metodutveckling på din arbetsplats? (***)
Uppmuntrar din närmaste chef dig att delta i viktiga beslut? (*)
Belönas man för ett väl utfört arbete på din arbetsplats (högre lön, uppmuntran)? (***)
Tas de anställda väl om hand på din arbetsplats? (***)
Påverkar kraven i ditt arbete hem och familjeliv på ett negativt sätt? (**)
Hur troligt är det att du aktivt kommer att söka efter ett nytt arbete under det närmaste året? (**)
Har du övervägt att byta arbetsplats? (**)
Hur är klimatet på din arbetsplats? Uppmuntrande och stödjande? (*)
Hur nöjd är du allmänt sett med arbetsledningen? (**)
Hur nöjd är du allmänt sett med hur din organisations styrs? (***)
Hur nöjd är du allmänt sett med karriärmöjligheter? (*)
Jag känner mig känslomässigt tömd av mitt arbete (***)
Hur bedömer du ditt allmänna hälsotillstånd? (*)
Har du under de senaste fyra veckorna besvärats av värk i nacke, axlar, skuldror? (*)

^a Signifikansnivån vid t2 anges inom parentes

Tabell 1:3: Variabler där signifikant fördel för projektkommunerna vid t1 är ej signifikanta vid t2

I vilken utsträckning får du möjlighet till vidareutbildning/kompetensutveckling?
I vilken utsträckning beviljas dina önskemål om vidareutbildning/kompetensutveckling?

Tabell 1:4: Signifikanta skillnader i resultat vid t2 mellan Uppsala och övriga projektkommuner

Fråga	Uppsala	Övriga proj.kommuner	Sign.
<u>Till Uppsalas nackdel:</u>			
Har du märkt någon ojämlikhet i behandlingen av äldre och yngre anställda på Din arbetsplats? (a)	2,12	1,59	**
Belönas man för väl utfört arbete på Din arbetsplats (högre lön, uppmuntran)?(a)	1,74	2,20	*
Hur nöjd är du allmänt sett med hur Din organisation styrs? (c)	3,78	3,02	***
Hur nöjd är du allmänt sett med Din lön?(c)	4,41	3,33	***
Hur nöjd är du allmänt sett med karriärmöjligheter?(c)	3,71	2,91	***
<u>Till Uppsalas fördel:</u>			
När du kom ny till ditt nuvarande arbete, tog då din arbetsledare och dina kollegor hänsyn till dina behov av inskolning? (a)	3,46	2,43	***
Diskuteras metodutveckling på din arbetsplats? (a)	3,43	2,80	***
Diskuteras resultat från forskning på din arbetsplats? (a)	2,68	2,13	**
Får du information om kvalitén i det arbete du utför från dina arbetskamrater? (a)	3,32	2,85	**
Om du behöver, får du då stöd och hjälp från din närmaste chef? (a)	4,16	3,76	*
Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef? (a)	3,46	3,00	*
Uppmuntrar din närmaste chef dig att delta i viktiga beslut? (a)	3,71	3,26	*
Hur är klimatet på din arbetsplats? Uppmuntrande och stödjande? (b)	3,91	3,48	*
Hur är klimatet på din arbetsplats? Misstroget och misstänksamt? (b)	1,61	2,07	*

(a)= medelvärde femgradig skala där 1 är "mycket sällan eller aldrig", 5 är "mycket ofta eller alltid"

(b)= medelvärde femgradig skala där 1 är "mycket lite/inte alls", 5 är "väldigt mycket"

(c)= medelvärde femgradig skala där 1 är "mycket nöjd", 5 är "mycket missnöjd"

Tabell 1:5: Enkät svar i projekt- och kontrollkommunerna vid tidpunkt 1 och 2^a

Enkätfråga	T 1 Kontr.	T 2 Proj.	Kontr.	Proj.
Nyanställd under det senaste året?	14 (18,9)	27 (30,3)	22 (33,3)	51 (44,3)
Tidigare anställd som socialsekreterare?				
Med barnavårdsutredande arbetsuppg.	22 (29,7)	29 (32,6)	25 (39,1)	24 (20,9)
Med andra socsekr arbetsuppg.	26 (35,1)	20 (22,5)	19 (29,7)	39 (33,9)
Ej tidigare socialsekreterare	26 (35,1)	40 (44,9)	20 (31,3)	52 (45,2)
Anställningstid?				
..... 2 år	18 (24,3)	27 (30,0)	11 (16,9)	38 (33,6)
2 – 5 år	20 (27,0)	36 (40,0)	23 (35,4)	46 (40,7)
..... 5 år	36 (48,6)	27 (30,0)	31 (47,7)	28 (24,8)
Tycker du att ditt arbete är meningsfullt? (a) ^b	67 (90,5)	82 (92,2)	63 (95,4)	104 (92,1)
Kräver ditt arbete att du skaffar dig nya kunskaper? (a)	61 (82,4)	70 (77,8)	61 (92,4)	98 (86,7)
Är dina arbetsuppgifter för svåra för dig? (a) 6 (8,1)	9 (10,0)	4 (6,1)	13 (11,5)	
Är du nöjd med kvalitén i det arbete du utför? (a)	49 (66,2)	45 (50,0)	46 (70,8)	56 (49,6)
Får du information om kvalitén i det arbete du utför från arbetsledningen? (a)	22 (30,6)	13 (14,4)	24 (36,9)	27 (24,3)
Får du information om kvalitén i det arbete du utför från dina arbetskamrater? (a)	12 (16,2)	24 (26,6)	20 (30,3)	40 (35,7)
I vilken utsträckning får du möjlighet till Vidareutbildning/kompetensutveckling? (a)	16 (21,9)	33 (37,1)	16 (24,2)	24 (21,8)
I vilken utsträckning beviljas dina önskemål om vidareutbildning/kompetensutveckling? (a)	9 (12,9)	25 (29,8)	9 (14,1)	22 (20,3)
När du kom ny till ditt nuvarande arbete, tog då din arbetsledare och dina kollegor hänsyn till dina behov av inskolning? (a)	29 (39,7)	34 (37,8)	34 (51,5)	40 (35,4)
Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från dina arbetskamrater? (a)	63 (85,1)	64 (71,1)	62 (93,9)	98 (85,2)
Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från din närmaste chef? (a)	57 (78,0)	58 (64,4)	55 (83,3)	78 (68,4)
Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef? (a)	39 (53,5)	20 (22,3)	34 (51,5)	51 (44,8)

^a abs. (%)

^a (a) – (f) = redovisade svarsalternativ, se slutet av tabellen.

Tabell 1:5 (forts.)

Enkätfråga	T 1 Kontr.	T 2 Proj.	Kontr.	Proj.
Uppmuntrar din närmaste chef dig att delta i viktiga beslut? (a)	46 (63,0)	40 (44,9)	47 (71,2)	64 (55,7)
Fördelar din närmaste chef arbetet på ett opartiskt och rättvist sätt? (a)	57 (80,3)	56 (63,6)	54 (83,1)	74 (65,5)
Behandlar din chef de anställda på ett rättvist och ämlikt sätt? (a)	65 (90,3)	65 (72,2)	57 (86,3)	85 (75,9)
Har du förtroende för din närmaste chef?(a)	59 (80,8)	68 (75,6)	60 (90,9)	89 (77,4)
Uppmuntras de anställda på din arbetsplats att göra förbättringar? (a)	44 (60,3)	34 (38,2)	47 (72,3)	44 (38,9)
Diskuteras metodutveckling på din arbetsplats? (a)	35 (48,0)	28 (31,1)	41 (62,1)	36 (32,1)
Diskuteras resultat från forskning på din arbetsplats? (a)	7 (9,5)	7 (7,8)	8 (12,1)	19 (16,7)
Har du märkt någon ojämlikhet i behandling av män och kvinnor på din arbetsplats? (a)	6 (8,3)	7 (8,0)	5 (7,6)	9 (8,2)
Har du märkt någon ojämlikhet i behandling av äldre och yngre anställda på din arbetsplats? (a)	4 (5,5)	7 (7,8)	4 (6,1)	6 (5,2)
Belönas man för ett väl utfört arbete på din arbetsplats (högre lön, uppmuntran)? (a)	16 (23,2)	5 (5,9)	9 (13,8)	8 (7,5)
Tas de anställda väl omhand på din arbetsplats? (a)	44 (60,3)	37 (41,6)	38 (57,5)	41 (36,2)
I vilken utsträckning intresserar sig ledningen för personalens hälsa och välbefinnande? (a)	26 (35,6)	28 (31,5)	13 (20,0)	35 (31,0)
Har du under det senaste året övervägt att byta yrke? (a)	19 (25,7)	29 (32,6)	15 (22,8)	41 (35,7)
Har du under det senaste året övervägt att byt arbetsplats?	21 (28,4)	39 (43,8)	18 (27,3)	47 (40,8)
Påverkar kraven i ditt arbete hem och familjeliv på ett negativt sätt? (a)	19 (26,0)	45 (50,0)	13 (19,7)	42 (36,5)
Hur troligt är det, att du aktivt kommer att söka efter ett nytt arbete under det närmaste året? (a)	26 (31,5)	42 (46,6)	23 (35,4)	52 (45,6)
Är klimatet på din arbetsplats konkurrensinriktat? (b)	2 (2,8)	4 (4,5)	5 (7,5)	2 (1,8)
Är klimatet på din arbetsplats uppmuntrande och stödjande? (b)	54 (74,0)	51 (55,7)	54 (81,8)	78 (68,0)

Tabell 1:5 (forts.)

Enkätfråga	T 1 Kontr.	T 2 Proj.	Kontr.	Proj.
Är klimatet på din arbetsplats misstroget och miss- tänksam? (b)	3 (4,2)	12 (13,7)	1 (1,5)	9 (7,9)
Är klimatet på din arbetsplats avslappnat och trivsamt? (b)	55 (85,3)	45 (51,7)	55 (83,3)	79 (69,3)
Är klimatet på din arbetsplats stelt och regelstyr? (b)	11 (15,1)	14 (15,9)	5 (7,6)	11 (9,7)
Hur nöjd är du allmänt sett med dina arbetskamrater? (c)	65 (89,1)	78 (86,7)	63 (95,4)	110 (96,5)
Hur nöjd är du allmänt sett med arbetsledningen? (c)	41 (56,2)	41 (46,1)	43 (65,1)	52 (45,6)
Hur nöjd är du allmänt sett med hur din organisation styr? (c)	15 (20,6)	9 (10,0)	15 (22,7)	18 (15,8)
Hur nöjd är du allmänt sett med din lön?(c)	18 (24,6)	13 (14,6)	4 (6,0)	13 (11,3)
Hur nöjd är du allmänt sett med dina karriärmöjligh- heter? (c)	19 (26,8)	9 (10,2)	13 (19,7)	16 (14,1)
Hur nöjd är du allmänt sett med dina möjligheter till utveckling i arbetet? (c)	16 (22,2)	25 (28,1)	24 (36,3)	27 (23,7)
Jag känner mig känslomässigt tömd av mitt arbete! (d)	11 (16,4)	29 (33,3)	13 (20,0)	22 (19,7)
Hur bedömer du ditt allmänna hälsotillstånd? (e)	3 (4,1)	21 (23,3)	3 (4,5)	11 (9,6)
Har du under de senaste fyra veckorna besvärats av huvudvärk? (f)	11 (14,9)	19 (21,3)	4 (6,1)	21 (18,6)
Har du under de senaste fyra veckorna besvärats av värk i nacke, axlar, skuldror? (f)	15 (20,3)	32 (35,6)	10 (15,1)	36 (31,5)
Har du under de senaste fyra veckorna besvärats av värk i ryggen? (f)	8 (11,0)	18 (20,2)	7 (10,6)	27 (24,2)
Har du under de senaste fyra veckorna besvärats av magproblem? (f)	5 (6,9)	31 (34,8)	7 (10,6)	18 (15,8)
Grundutbildning socionom	62 (83,8)	62 (74,7)	55 (84,6)	95 (83,3)

Redovisade svarsalternativ:

(a) = ganska ofta + mycket ofta eller alltid

(b) = ganska mycket + väldigt mycket

(c) = mycket nöjd + nöjd

(d) = flera gånger per vecka + varje dag

(e) = ganska dåligt + mycket dåligt

(f) = ja, varje dag + ja, ofta

Kursbilaga

Bil. 2:1 Utredning, bedömning och myndighetsutövning i den sociala barnvården (AT)

Investigation, encounters and decision-making in social work with children and young people

Kursplan

15 högskolepoäng

Utbildningsnivå: Avancerad nivå

Huvudområde(n) och successiv fördjupning: Socialt arbete

Betygsskala: Underkänd (U), godkänd (G).

Inrättad: 2011-

Inrättad av: Institutionsstyrelsen

Kursplan gäller från: vecka 3, 2011

Behörighet: För att antas till kursen krävs grundexamen om minst 120 poäng/180 högskolepoäng, varav minst 60 poäng/90 högskolepoäng inom samhällsvetenskapligt ämne eller motsvarande. (Senare socionomexamen eller social omsorgsexamen)

A1N: avancerad nivå, har endast kurs/er på grundnivå som förkunskapskrav

Beslut och riktlinjer

Kursen ges som uppdragsutbildning. Kursen kan komma att ges på engelska.

Mål

Kursen syftar till att studenten utvecklar en fördjupad förmåga att samtala om, utreda och bedöma sociala problem under barn- och ungdomstiden samt att kritiskt analysera och reflektera över den sociala barnvården och dess myndighetsutövning.

Efter avslutad kurs ska studenten kunna visa

- fördjupade kunskaper om teori och begreppsbildning av relevans för utredningsarbete och myndighetsutövning i den sociala barnvården
- förmåga att utifrån teoribildning inom det sociala arbetets fält självständigt formulera och kritiskt analysera problem i myndighetsutövning inom den sociala barnvården.
- förmåga att kritiskt reflektera över vad maktordningar och samspelet mellan dem innebär för förståelse av och praktik i den sociala barnvårdens myndighetsutövning och då särskilt vad gäller empowerment, barnperspektiv och riskbedömning.
- förmåga att kritiskt analysera och reflektera över etik och makt i relation till den egna yrkesrollen i den sociala barnvården särskilt med avseende på utredningsprocessen
- fördjupad förmåga att genomföra utredningar inom den sociala barnvården
- fördjupad förmåga att dokumentera utredningsprocessen i den sociala barnvården
- förmåga att självständigt i tal och skrift med kritisk reflektion förmedla vetenskaplig kunskap och yrkeserfarenhet om utredningsarbete och myndighetsutövning i den sociala barnvården
- fördjupad förmåga att reflektera över behovet av egen kompetensutveckling
- fördjupad förmåga till kunskapsproduktion genom eget arbete såväl som genom att söka aktuell kunskap om utvecklingsarbete och forskning av relevans för myndighetsutövning i den sociala barnvården

Innehåll

Kursen behandlar utvecklingen av teori och begreppsbildning och aktuell teoretisk diskussion och professionell praktik när det gäller att samtala om och utreda sociala problem under barn- och ungdomstiden. Vidare behandlas betydelsen av samspelet mellan maktordningar så som ålder, kön, sexualitet, etnisk tillhörighet, klass och funktionalitet för teori- och metodutveckling i myndighetsutövning i den sociala barnvården. Särskilt lyfts den egna yrkesrollen och det sociala arbetets praktik med barn och ungdom i relation till begrepp som kritiskt socialt arbete, empowerment och barnperspektiv i relation till myndighetsutövning och etik vid utredning. Under kursen ges studenten möjlighet att utveckla sin förmåga till muntlig och skriftlig kommunikation samt sin förmåga att söka kunskap om utvecklingsarbete och forskning av relevans för den sociala barnvården

Undervisning

Undervisningen består av föreläsningar, projektarbeten och seminarier. Deltagande i seminarierna är obligatoriskt. Övrig obligatorisk närvaro framgår av kursschemat. Frånvaro av giltiga skäl från obligatoriska moment kompenseras genom inlämningsuppgifter. Skriftlig komplettering av frånvaro från seminarium kan endast ske för en mindre del av seminarierna. Vid frånvaro från merparten av seminarierna krävs även muntlig komplettering. Innehållet i föreläsningarna kan utgöra grund för examinationsfrågor även i de fall föreläsningarna inte är obligatoriska.

Examination

Kursen examineras genom salskrivning alternativt hemskrivning, inlämningsuppgifter och seminarier. De betygsgrader som används godkänd (G) och underkänd (U). Vid hemskrivning kan rest förekomma, men endast vid ett tillfälle och ska inlämnas senast 14 kalenderdagar från det, att resultatet finns tillgängligt för studenten. Vid salskrivning erbjuds omtentamenstillfällena.

Schema Vårterminen 2011

Dag	Tid	Lokal	Moment & Rubrik	Lärare	Att läsa
4/2	9-10		Introduktion Historisk reflektion om den sociala barnavårdens utveckling; presentation av ESF-projektet, kursdeltagare och lärare.	EN	
	10-12		Föreläsning: Barnkonventionens ambivalens, barnperspektiv, barns bästa – vad är ett barn?	EN	
	13-15		Föreläsning: Institutionella villkor för bedömningar och beslut i den sociala barnavården	FÖ	
	15-16		PPU Grp 1 PPU Grp 2	GE EN	
25/2	9-12		Seminarier I: Barnkonventionens betydelse i den social barnavården Grp 1 Grp 2	GE EN	
	13-15		Föreläsning: Etik & praktik med barn-perspektiv och barns perspektiv – barndomens mångfald och behov av samråd	EN	
	15-16		PPU Grp 1 PPU Grp 2	GE EN	
18/3	9-11		Föreläsning: Bemötande och barns delaktighet i utredningssamtal	ME	
	11-15		Seminarier II: Barnperspektiv i den sociala barnavårdens och juridikens texter Grp 1 Grp 2	GE EN	
	15-16		PPU Grp 1 PPU Grp 2	GE EN	
8/4	9-12		Seminarier III: Etik, bemötande och delaktighet i egna utredningsprocesser Grp 1 Grp 2	GE EN KP	
	13-15		Föreläsning: Empowerment och makt i den sociala barnavården		
	15-16		PPU Grp 1 PPU Grp 2	GE EN	

29/4	9-12 13-15 15-16		Seminarier IV: Maktrelationer och empowerment i egna ärenden under utredningens gång Grp 1 Grp 2 Föreläsning: Bemötande och samtal med barn: PPU Grp 1 PPU Grp 2	GE EN AN GE EN	
20/5	9-12 13-15 15-16		Seminarier V: Systematik och delaktighet i utredningsarbetet och dokumentationen Grp 1 Grp 2 Föreläsning: Utredning och bedömning med formulär – evidensbaserad praktik Terminssummerande kommentar & avslutning	GE EN UJ (prel) EN	

Schema Höstterminen 2011

9 sept	9-12 9-12 13-16		Seminarium Grp 1 Seminarium Grp 2 Föreläsning:Radikalt lärande	G D Ö	
30 sept	9-16		Samtalsmetodikövningar	T P	
21 okt	9-16		Samtalsmetodikövningar	T P	
11 nov	9-12 9-12 13-16		Grp 1: Vad är risker? Grp 2: Vad är risker? Föreläsning: Riskbedömning	F Ö	
9 dec	9-12 13-16 13-16		Föreläsning: Att skriva fram/om barnet Grp 1: Publikperspektiv Grp 2: Publikperspektiv	H G	
14 jan	9-11 11-15 11-15 15-16		Föreläsning: Kvalitet och utvärdering/ Grp 1 Slutexamination Grp 2 Slutexamination Kursutvärdering	K J	

Obligatorisk litteratur VT 2011

- Archard, D. *Children's Rights and Childhood*. Routledge:London, 2004, 247 s.
- Blennberger, Erik (2005) Etik i socialpolitik och socialt arbete. Lund: Studentlitteratur. 440s
- Cederborg, A.-C. (2010) Att intervjua barn – vägledning för socialsekreterare. Stockholm, Allmänna barnhuset. <http://www.almannabarnhuser.se/> 150s
- Editorial. Moralization and morality. *Childhood*. Vol. 7(4): 2000:395-399, 5 s. (elektronisk tidskrift på Uppsala universitet)
- Eriksson, Maria (2008) Barns röster om våld : att tolka och förstå. 1. uppl. : Malmö : Gleerups, 2008 – 234 s.ISBN: 978-91-40-66352-8 LIBRIS-ID: 11156970 Valda delar (kap. 3,5,6,7,8,9, totalt 118 sid.)
- Dahlberg, Cristina; Forssell, Anne (2006) BBIC i praktiken : att knäcka koden. Lund : Studentlitteratur, 2006 – 180 s. ISBN: 91-44-01678-6 LIBRIS-ID: 10245081 <http://www.studentlitteratur.se/omslagsbild/art-nr/32608-01/height/320/width/320/bild.jpg>
- Holland, Sally (2001) "Representing children in child protection assessments" *Childhood* Vol 8 (3) pp 322-339 (elektronisk tidskrift på Uppsala universitet)
- Holmsén, Merete (2007) Samtalsbilder och teckningar. Samtal med barn i svåra situationer. Studentlitteratur, 208 s.
- Lee, N. "The challenge of Childhood. Distributions of childhood's ambiguity in adult institutions." *Childhood*, Vol. 6 (4), 1999:455-474, 21 s. (elektronisk tidskrift på Uppsala universitet)
- Lundin, Kerstin; Wedin, Åsa (2007) Klarspråk i socialtjänsten : hur man skriver lättlästa beslut, utredningar och journaler 1. uppl. : Stockholm : Gothia, 2007 – 79, [1] s. ISBN: 978-91-7205-499-8 LIBRIS-ID: 10413952 Valda delar.
- Mattsson, Tina (2010) *Intersektionalitet i socialt arbete. Teori, reflektion och praxis*. Malmö:Gleerups. 182 s avh.
- Närvänen, A.-L. och Näsman, E. "Ålderism och forskningsetik." i Närvänen, A.-L. och Näsman, E. (red.) *Etik i forskningens vardag*. NISAL, 2006:1, Linköpings universitet. 2006:129-156, 28 s. Kompendium
- Ponnert, Lina (2007). *Mellan klient och rättssystem". Tvångsvård av barn och unga ur ett socialsekreterarperspektiv*. (2007) Lund dissertation in Social Work 29. Finns elektroniskt, Lunds universitet, Socialhögskolan, under avhandlingar. 262 s

Östberg, Francesca (2010) Bedömningar och beslut : från anmälan till insats i den sociala barnvården Stockholm : Institutionen för socialt arbete – Socialhögskolan, 2010, avh. – 244 s. [Elektronisk resurs] LIBRIS-ID: 11733599
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-33772u> urn:nbn:se:su:diva-33772 Valda delar.

Tillkommer anvisat material, aktuella vetenskapliga artiklar samt texter studenten själv väljer från relevanta myndigheter motsvarande för varje studerande ytterligare cirka 200 sidor. Lister över tidskrifter samt webb-adresser till myndighet tillhandahålls av ansvarig lärare,

Bil. 2:2 Socialt utredningsarbete med barn och unga – barnsamtal, samverkan och uppföljning (ST)

Social investigation with children and young people- child interview, collaboration and evaluation

Kursplan

7.5 högskolepoäng

Utbildningsnivå: Avancerad nivå

Huvudområde(n) och successiv fördjupning: Socialt arbete

Betygsskala: Underkänd (U), godkänd (G), väl godkänd (VG).

Inrättad: 2011-

Inrättad av: Institutionsstyrelsen

Kursplan gäller från: vecka 3, 2011

Behörighet: För att antas till kursen krävs grundexamen om minst 120 poäng/180 högskolepoäng, varav minst 60 poäng/90 högskolepoäng inom samhällsvetenskapligt ämne eller motsvarande.

A1N: avancerad nivå, har endast kurs/er på grundnivå som förkunskapskrav

Beslut och riktlinjer

Kursen ges som uppdragsutbildning. Kursen kan komma att ges på engelska.

Mål

Kursen syftar till att studenten utvecklar en fördjupad förmåga i att genomföra utredningar, uppföljningar och att samverka i den sociala barnavården.

Efter avslutad kurs ska studenten kunna visa

- fördjupade kunskaper om teori och begreppsbildning av relevans för utredning, riskbedömning, uppföljning och samverkan inom den sociala barnavården
- förmåga att utifrån teoribildning inom det sociala arbetets fält självständigt och kritiskt analysera de olika stegen i den sociala barnavårdens arbetsprocess från ansökan/anmälan till utvärdering av insatser
- förmåga att utifrån begrepp som empowerment, makt och barnperspektiv kritiskt reflektera över hur utredningar, riskbedömningar och uppfölj-

ning i den sociala barnvården kan granskas utifrån olika maktordningar och samspelet mellan dem.

- förmåga att kritiskt analysera och reflektera över etik och makt i relation till den egna yrkesrollen och socialtjänsten som organisation vid myndighetsutövning inom den sociala barnvården
- förmåga att reflektera över vikten av, problem vid och möjligheterna med samverkan såväl inom socialtjänsten som med andra aktörer i samband med den sociala barnvårdens utredningsprocess
- förmåga att utifrån teori och begreppsbildning om utvärdering kritiskt granska dokumentation och utvärderingar av den sociala barnvården
- fördjupad förmåga att genomföra, bedöma och dokumentera barnsamtal
- fördjupad förmåga att genomföra utredningsprocessen i den sociala barnvården från ansökan/anmälan till uppföljning och utvärdering
- fördjupad förmåga att dokumentera och utvärdera det egna arbetet
- förmåga att självständigt i tal och skrift och med kritisk reflektion förmedla vetenskaplig kunskap och yrkeserfarenhet om den sociala barnvården
- fördjupad förmåga att reflektera över det egna behovet av kompetensutveckling
- fördjupad förmåga att söka och ta del av aktuell såväl svensk som internationell forskning och utvecklingsarbete av relevans för den sociala barnvården

Innehåll

Kursen behandlar aktuell teoretisk diskussion och professionell praktik när det gäller att samtala om och utreda sociala problem under barn- och ungdomstiden. Olika stöd i arbetet med barnsamtal och bedömningsinstrument beaktas. Planering och genomförande av en utredning problematiseras vad gäller bemötande, barns delaktighet, riskbedömning, samverkan och uppföljning. Centrala begrepp är empowerment, makt, barnperspektiv och barns perspektiv liksom ett intersektionellt perspektiv på betydelsen för utredningsprocessen av maktordningar så som ålder, kön, sexualitet, etnisk tillhörighet, klass och funktionalitet. Frågor om etik och makt relateras till den egna yrkesrollen och socialtjänsten som organisation. Utredningsarbetet behandlas i relation till socialtjänstens politiska styrning. Vikten av, problem vid och möjligheterna med samverkan såväl inom socialtjänsten som med andra aktörer belyses i relation till den sociala barnvårdens utredningsprocess. Frågan om hur processen kan dokumenteras och arbetet utvärderas behandlas, med särskilt fokus på planering, genomförande, be-

dömning och dokumentation av barnsamtal. Under kursen ges studenten möjlighet att utveckla sin förmåga till muntlig och skriftlig kommunikation, reflektera över sitt eget lärande och utveckla sin förmåga att söka såväl svensk som internationell kunskap om utvecklingsarbete och forskning av relevans för den sociala barnvårdens utredningsprocess

Undervisning

Undervisningen består av föreläsningar, projektarbeten och seminarier. Deltagande i seminarierna är obligatoriskt. Övrig obligatorisk närvaro framgår av kursschemat. Frånvaro av giltiga skäl från obligatoriska moment kompenseras genom inlämningsuppgifter. Skriftlig komplettering av frånvaro från seminarium kan endast ske för en mindre del av seminarierna. Vid frånvaro från merparten av seminarierna krävs även muntlig komplettering. Innehållet i föreläsningarna kan utgöra grund för examinationsfrågor även i de fall föreläsningarna inte är obligatoriska.

Examination

Kursen examineras genom salskrivning alternativt hemskrivning, inlämningsuppgifter och seminarier. De betygsgrader som används är väl godkänd (VG), godkänd (G) och underkänd (U). Hemskrivningar som lämnas in efter utsatt tid kan inte ges betyget VG, om inte särskilda skäl föreligger. Vid hemskrivning kan rest förekomma, men endast vid ett tillfälle och ska lämnas senast 14 kalenderdagar från det, att resultatet finns tillgängligt för studenten. Vid salskrivning erbjuds omtentamenstillfällen.

Schema Vårterminen 2011

Dag	Tid	Lokal	Moment & Rubrik	Lärare	
11/2	9-10		Introduktion: Kort historik om den social barnavården, presentation av ESF-projektet, kursinnehåll, upplägg, kursdeltagare och lärare.	EN	
	10-12		Föreläsning: Barnperspektiv, barns perspektiv och barns bästa	EN	
	13-15		Föreläsning: Etik och ålder som maktordning och barnkonventionens ambivalens – barns och barndomens mångfald	EN	
	15-16		PPU Grp 1 PPU Grp 2	GE EN	
4/3	9-12		Seminarium I: Barns rättigheter i den sociala barnavården – barnperspektiv i texter		
			Grp 1	GE	
	13-15 15-16		Grp 2 Föreläsning: Bemötande och samtal med barn PPU Grp 1 PPU Grp 2	EN AC/AN GE EN	
25/3	9-12		Seminarium II: Planering av barnsamtalet som del i utredningsprocessen		
			Grp 1	GE	
	13-15 15-16		Grp 2 Föreläsning: Bemötande och samtal med barn II PPU Grp 1 PPU Grp 2	EN AC/AN GE EN	
15/4	9-12		Seminarium III: Etik, bemötande och delaktighet i egna utredningsprocesser		
			Grp 1	GE	
	13-15 15-16		Grp 2 Föreläsning: Empowerment, power and critical social work PPU Grp 1 PPU Grp 2	EN KP GE EN	

6/5	9-12 13-15 15-16		Seminarium IV: Maktrelationer och empowerment i egna ärenden under utredningens gång Grp 1 Grp 2 Föreläsning: Att skriva fram och/eller om barnet i utredningstexten PPU Grp 1 PPU Grp 2	GE EN EN GE EN	
27/5	9-12 13-15 15-16		Seminarium V: Forskningsanknuten analys & bedömning Grp 1 Grp 2 Föreläsning: Analys och bedömning PPU Grp 1 PPU Grp 2	GE EN UJ GE EN	<i>Alternativ: Evidensbase- rad praktik</i>

Schema Höstterminen 2011

Dag	Tid	Lokal	Moment & Rubrik	Lärare	
16sept	9-12 9-12 13-16		Seminarium:Barnintervjuer Grp1 Seminarium:Barnintervjuer Grp2 Föreläsning Riskbedömning	F Ö	
14 okt OBS! Dagen	9-12 13-16		Föreläsning: Samverkan Litteraturseminarium	B D	
28 okt	9-16		Fördjupning i juridik	L B	
18 nov	9-16		Fördjupning i juridik	L B	
16 dec	9-12 13-16		Föreläsning: Språkliga strategier i tal och text Litteraturseminarium	C I	
20 jan	9-16		Föreläsning: Radikalt lärande Slutexamination & kursutvärdering:	G D Ö	

Obligatorisk litteratur VT 2011

- Archard, D. *Children Rights and Childhood*. Routledge:London, 2004, 247 s.
- Banks, Sarah (2004) Professional Integrity, Social Work and the Ethics of Distrust Social Work and Social Sciences Review – An International Journal of Applied Research, Volume 11, Number 2, 2004 , pp. 20-35(16)
- Blennberger, Erik (2005) Etik i socialpolitik och socialt arbete. Lund: Studentlitteratur. 440s
- Cederborg, A.-C. (2010) Att intervjua barn – vägledning för socialsekreterare. Stockholm, Allmänna barnhuset. <http://www.almannabarnhuser.se/> 150 s
- Danermark, Berth & Christian Kullberg, 2010, *Samverkan. Velfärdsstatens nya arbetsform*, Lund: Studentlitteratur. valda delar (elektronisk resurs) 183
- Eriksson, Maria (2008) Barns röster om våld : att tolka och förstå. 1. uppl. : Malmö : Gleerups, 2008 – 234 s. Valda delar, totalt 118 sid.
- Dahlberg, Cristina; Forssell, Anne (2006) BBIC i praktiken : att knäcka koden. Lund : Studentlitteratur, 2006 – 180 s. <http://www.studentlitteratur.se/omslagsbild/artnr/32608-01/height/320/width/320/bild.jpg>
- Holland, Sally (2001) "Representing children in child protection assessments" *Childhood* Vol 8 (3) pp 322-339 (finns som elektronisk tidskrift på Uppsala universitet)
- Holmsén, Merete (2007) Samtalsbilder och teckningar. Samtal med barn i svåra situationer. Studentlitteratur, 208 s.
- Lee, N. "The challenge of Childhood. Distributions of childhood's ambiguity in adult institutions." *Childhood*, Vol. 6 (4), 1999:455-474, 21 s. (elektronisk tidskrift på Uppsala universitet)
- Mattsson, Tina (2010) *Intersektionalitet i socialt arbete. Teori, reflektion och praxis*. Malmö:Gleerups. 182 s
- Morén, Stefan (1999) Dokumentationens roll i socialt arbete. Socialvetenskaplig tidskrift nr 4 s 329-342. (Kompendium)
- Närvänen, A.-L. och Näsman, E. "Ålderism och forskningsetik." i Närvänen, A.-L. och Näsman, E. (red.) *Etik i forskningens vardag*. NISAL, 2006:1, Linköpings universitet. 2006:129-156, 28 s. Kompendium
- Landberg, Åsa; Björs, Ida (2009) Boken om barnahus : samverkan med barnet i centrum 1. uppl. : Stockholm : Gothia : Rädda barnen, 2009 – 112 s.
- Lindevall, Berit; Molberg, Birgith (2005) Att handlägga ärenden i socialtjänsten: Stockholm : Gothia, 2005 – 92 s.
- Lundin, Kerstin; Wedin, Åsa (2007) Klarspråk i socialtjänsten : hur man skriver lättlästa beslut, utredningar och journaler 1. uppl. : Stockholm : Gothia, 2007 – 79, [1] s. Valda delar.

Oscarsson, Lars (2009) Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten : en introduktion för praktiker, chefer, politiker och studenter. Stockholm:SKL Kommentus, 2009 – 76 s. ISBN: 978-91-7345-208-3 LIBRIS-ID: 11454822

Samverkan kring barn som far illa eller riskerar att fara illa – En formativ utvärdering av samverkan mellan skola, socialtjänst, polis samt barn- och ungdomspsykiatri. Hälsoakademin Örebro Universitet, Slutrapport.

Sayer, Tony (2008) Critical Practice in Working With Children, London: Palgrave Macmillan. 239s

Östberg, Francesca (2010) Bedömningar och beslut : från anmälan till insats i den sociala barnvården Stockholm : Institutionen för socialt arbete – Socialhögskolan, 2010 – 244 s. (elektronisk resurs) Valda delar.

Övrigt anvisat material

Tillkommer anvisat material, aktuella vetenskapliga artiklar samt texter studenten själv väljer från relevanta myndigheter motsvarande för varje studerande ytterligare cirka 200 sidor. Listor över tidskrifter samt webb-adresser till myndighet tillhandahålls av ansvarig lärare.

Bil. 2:3 Mentorskap och coachning i socialt arbete, 7,5 hp

Studiehandledning

Denna studiehandledning innehåller en beskrivning av utbildningens syfte, arbetsformer, genomgång av de olika momenten under kursen, instruktion inför seminarierna samt inför examinationen.

Mål

Kursens övergripande mål är

- att kursdeltagare efter avslutad kurs har tillägnat sig grundläggande kunskap för att kunna fungera som mentor för socialsekreterare respektive coach för medarbetare.

Efter genomgången kurs förväntas kursdeltagaren kunna

- redovisa kunskap om och reflektera över lärandeprocesser hos vuxna
- redovisa kunskap om processer som främjar verksamhetsutveckling i organisationer
- redovisa kunskap om och reflektera över hur förmedling av yrkeskunskap kan ske
- skriftligt och muntligt redovisa och kritiskt reflektera över vetenskaplig litteratur inom området.
- beskriva sin roll och sitt uppdrag som mentor respektive coach i den egna organisationen samt tydliggöra vilka förutsättningar som krävs för att fullgöra uppdraget beskriva och reflektera över innebörden av mentorskap och coachning i det praktiska yrkeslivet

Kunskapen bygger såväl på litteraturen, innehållet i föreläsningarna som vad kursdeltagarna kan bidra med i seminarierna, även utifrån tidigare utbildning och yrkeserfarenhet.

Arbetsformer

Kursen innehåller utöver introduktionstillfället fyra föreläsningar, tre seminarier samt ett avslutande examinationsseminarium.

Den pedagogiska idé vi arbetar utifrån bygger på att examinationen är en del i lärandeprocessen. Examinationen innebär inte enbart kontroll av uppnådd kunskap utan syftar framåt genom att ge möjlighet att reflektera över lärandet. Några frågor att fundera över, utifrån ditt eget arbete och de kommentarer du fått från andra kursdeltagare och examinator, är: vad har

du fått med dig som avstamp för det fortsatta lärandet ute i praktiken, som mentor respektive coach? Hur ska du omsätta det du lärt dig under kursen i din yrkesverksamhet?

En bärande tanke är att innehållet i kursen på ett tydligt sätt ska kunna omsättas i praktiken.

Kursen bygger på både grupparbete och enskilt arbete. Tanken med de olika arbetsformerna är:

Föreläsningar:

Kompletterar litteraturen, ger översikt, perspektiv, illustrationer från forskning och möjlighet till kritisk reflektion.

Seminarier:

Under seminarierna får du möjlighet att i en mindre grupp (5-7 personer) bearbeta det som tagits upp under förmiddagens föreläsning. Varje föreläsare formulerar seminariefrågor som bearbetas i smågrupperna. De viktigaste resultaten av gruppdiskussionerna återförs sedan i helklass under den avslutande seminarietimmen.

Alla grupper diskuterar alla frågor och ansvarar särskilt för att skriftligt redovisa gruppens diskussion av en av seminariefrågorna.

Vid det avslutande examinationsseminariet arbetar ni i smågrupper med att ge och få synpunkter på examinationsuppgifterna. Avslutningsvis görs en utvärdering såväl skriftligt som muntligt.

Individuellt arbete:

Förberedelser genom att bearbeta anvisad litteratur

Ta aktiv del i seminariediskussionerna

Skriva en individuell examinationsuppgift i form av en hemskrivning (se examinationsuppgift)

Närvaro

För att bli godkänd på kursen krävs närvaro om 80 %. Vid eventuella frånvarotillfällen krävs att kursdeltagare kommer överens med kursansvarig om hur frånvaron skall tas igen.

Examination

Kursens seminarietillfällen är examinationsgrundande genom närvaro och aktiv medverkan. Utöver detta, innehåller kursen en individuell skriftlig examinationsuppgift. Examinationsuppgiften består av en reflektionsuppgift där kursens innehåll ska knytas till den egna praktiken. Innehållet skall knytas till kurslitteraturen och föreläsningarna samt till de diskussioner som förts under seminarierna.

Individuell examinationsuppgift

1. Hur vill du beskriva innebörden av mentorskap respektive coachning i socialt arbete i ett mer generellt perspektiv? Hur ser du på din roll som mentor respektive coach i din egen organisation och vilka förutsättningar anser du krävs för att du ska kunna fullgöra uppdraget?
1. Beskriv processer som främjar verksamhetsutveckling inom organisationer och diskutera dessa i relation till din egen arbetsplats?
1. Beskriv och reflektera över hur kunskapsöverföring sker på din arbetsplats? Kan du se några utvecklingsmöjligheter?
1. Reflektera över lärandeprocesser hos vuxna och diskutera faktorer som främjar respektive förhindrar lärande på din egen arbetsplats?

Skriv ca 2 sidor per fråga.

Schema

Dag	Tid	Lokal	Moment & Rubrik	Lärare	Att läsa
10/9	9-12		Introduktion Presentation av ESF-projektet ”Kunskapsuppbyggnad i den sociala barnvården”, kursens innehåll och upplägg, samt av kursdeltagare och ledare	P T, M H	
	13-16		Coachning i socialt arbete – vad innebär det?	A-M O	Länsstyrelsen i Skåne län (2006) ”Coach i socialt arbete och i dialog-coaching” (157 sidor)
1/10	9-12		Att leda vuxnas lärande – från student till medarbetare	I-L H	Sandberg & Targama (1998) (181 sidor)
	13-16		forts. (inklusive fikapaus samt övningsuppgifter)		
22/10	9-12		Att stärka personalens initiativkraft och kompetens för verksamhetsutveckling	A L F	West et al (2004) ”Twelve steps to heaven...” (30 sidor)
	13-15 15-16		Arbete i smågrupper (inkl fikapaus) Återsamling i helklass	P T	
12/11	9-12		Känslans skärpa, tankens inlevelse – om mötet mellan olika kunskapsformer	I J	
	13-15		Arbete i smågrupper (inkl fikapaus)		
	15-16		Återsamling i helklass		
3/12	9-12		Examinationseminarium och utvärdering	P T	
	13-16		Forts.		

* Lokaler för övriga tillfällen meddelas vid kursstart.

Litteratur

- Ingela Josefson. (2010) *Läkarens yrkeskunnande*. Studentlitteratur
- Länsstyrelsen i Skåne län (2006) *Coach i socialt arbete och i dialogcoaching. Om reflektion och dialog som gör skillnad*. (157 sidor)
- Mathisen, P. (2009) *Mentor – i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Parsloe, E., Wray, M. (2000) *Coaching & Mentorskap. Praktiska metoder för bättre lärande*. Jönköping: Brain Books (218 sidor) Valda delar.
- Sandberg, J., Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund: Studentlitteratur (181 sidor)
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., Shipton, H. (2004) Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Jun 2004, Vol 13 (2) , pp. 269-299.

Referenslitteratur

- Egidius, H. (2008) *Bli en bättre coach och mentor*. Stockholm: Natur & Kultur
- Larsson, Hans, *Intuition* Dialoger Förlag och Metod
- Megginsson, D, Clutterbuck, D (2005) *Coaching och mentorskap-utveckla dina egna tekniker*. Jönköping: Brain books
- Whitmore, J (2002) *Nya Coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brain books (177 sidor).
- Tydén, Blücher (2006) *Nätverk som redskap för kompetensutveckling, DFR-rapport nr 2006:1*
- Elmgren, Henriksson (2010) *Universitetspedagogik*, Norstedts

Barnhuset har under de senast åren gett ut följande böcker

(Kan laddas ner från Barnhusets hemsida)

Unga som skadar sig genom sex, Linda Jonsson, Åsa Lundström Mattsson, 2012

Kroppslig bestraffning och annan kränkning av barn i Sverige – en nationell kartläggning 2011, Staffan Janson, Carolina Jernbro, Bodil Långberg 2011

Mötets Magi – om samspelsbehandling och vardagens välgörande möten, Kerstin Neander, 2011

Mod och mandat – Ny lagstiftning stärker barn som anhöriga. Har vi modet att möta dem? Mårten Jansson, Anne-Marie Larsson, Cecilia Modig, 2011

Att identifiera omsorgssvikt hos förskolebarn – Vad kan vi lära av forskningen? 2010:5,

Karin Lundén

Att intervjua barn – vägledning för socialsekreterare, 2010:4, Ann-Christin Cederborg (omarbetad och uppdaterad version av boken 2005:1)

Barns och ungas rätt i vården, 2010:3, Maja Söderbäck (red)

Har alla här en förälder i fängelse? En stödgruppsmodell för barn med frihetsberövade föräldrar. 2010, Titti Schönbeck. Utgiven i samarbete med Arvsfonden och RiksBryggan

Att bygga kompetens för kvalificerade utredningar av barn och unga – Analys av situationen i sju kommuner i Uppsala län för personalförsörjning av utredande socialsekreterare, 2010:2, Anna-Lena Lindquist (red.)

Att lära av fosterbarn – åtta års arbete med intervjuer av före detta fosterbarn, 2010:1, Kristian Tilander & Monica Westberg

Barnhuset har gett ut följande rapporter

(Kan laddas ner från Barnhusets hemsida)

Föräldrar med kognitiva svårigheter – att bryta ny mark. Erfarenheter från Uppsala län. 2012, Linnea Bruno

Stöd till barn som upplevt att mamma utsätts för våld – erfarenheter från en studie av barn som deltagit i Bojens grupprogram, Delrapport 3, 2012, Karin Grip, Anders Broberg, Kjerstin Almqvist

Det späda barnet som anhörig – Hur kan vi forma hållbara strukturer för att uppmärksamma det späda barnets behov när en förälder har en psykisk sjukdom? 2010, dokumentation från seminarium

Psykisk hälsa hos mammor som utsatts för våld av sin partner – för och efter deltagande i Bojens grupprogram, Delrapport 2, 2010, Karin Grip, Anders Broberg, Kjerstin Almqvist

Att lämna en destruktiv relation – mammor som utsatts för våld av sin före detta partner berättar om sin situation och hur de hanterat den, Delrapport 1 2009, Jenny Lundgren, Stina Hillman & Anders Broberg

Böcker och rapporter utgivna tidigare finns på Barnhusets hemsida www.allmannabarnhuset.se

