



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Vårterminen 2016

Jagandet av den Utopiska Tydligheten

En fallstudie om byråkratiska inslags påverkan på kunskapsintensiva organisationer

Författare:

Joakim Nilsson

Valon Gashi

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Kandidatuppsatsen är skriven på företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Det har varit mycket engagerande för vår del att skriva denna uppsats. Via vårt engagemang och driv har vi plockat upp ny kunskap som vi uppskattar. Vi tackar för den möjligheten.

Vi vill också passa på att tacka alla närvarande i vår studie. Vi vill tacka våra intervjurespondenter, utan deras deltagande hade det inte funnits en uppsats. Dessutom vill vi tacka vår handledare Nadja Sörgärde som var till en stor hjälp via hennes engagemang och stöd.

Vi önskar er en trevlig läsning.

Joakim & Valon

Sammanfattning

<i>Examensarbetets titel:</i>	Jagandet av den Utopiska Tydligheten - En fallstudie om byråkratiska inslags påverkan på kunskapsintensiv organisationer
<i>Seminariedatum:</i>	2016-06-01
<i>Ämne/kurs:</i>	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
<i>Författare:</i>	Joakim Nilsson och Valon Gashi
<i>Handledare:</i>	Nadja Sörgärde
<i>Nyckelord:</i>	Kunskapsintensiv verksamhet, tydlighet, rädsla, HVB
<i>Syfte:</i>	Uppsatsens syfte är att fördjupa insikten i hur verksamheter som traditionellt inte ses som kunskapsintensiv hanterar tvetydighet.
<i>Metod:</i>	För att nå syftet med uppsatsen har en kvalitativ studie genomförts. Uppsatsen har en utgångspunkt från en tolkande kunskapssyn på studieobjekten och har en induktiv ansats.
<i>Teoretiska perspektiv:</i>	Den teoretiska referensramen består inledningsvis av kunskapsintensiva verksamheters karaktäristiska. Därefter följer teorier om olika typer av kunskap, styrning och ledarskap.
<i>Empiri:</i>	Studiens empiri består utav semistrukturerade intervjuer med sju anställda inom Organisation X. Genomgående finns det tre perspektiv som genomsyras i empirin; Verksamhetens natur, Efterfrågan av tydlighet och Yttre påverkan
<i>Slutsats:</i>	Studiens visar en kunskapsintensiv miljö där anställda försöker att hitta trygghet genom byråkratiska inslag. Dock skapas det kollisioner mellan byråkratiska inslag och verksamhetens natur. Avslutningsvis formar studiens slutsats två begrepp i <i>situationsanpassad byråkratisering</i> och <i>verksamhetsstyrd byråkratisering</i> . Vidare öppnas det upp för ytterligare forskning kring dessa begrepp.

Abstract

- Title:* The chase of the utopian clarity – A case study of how bureaucratic elements affects knowledge-intense organizations.
- Seminar date:* 2016-06-01
- Course:* FEKH49, Degree Project Undergraduate level in organization, Business Administration, 15 University Credit Points.
- Authors:* Joakim Nilsson and Valon Gashi
- Advisor:* Nadja Sörgärde
- Keywords:* Knowledge-intense organizations, clarity, fear, HVB
- Purpose:* The purpose of the paper is to deepen the understanding of a nontraditional knowledge-intense organization and how they manage clarity.
- Methodology:* In order to reach the purpose of this paper a qualitative study has been conducted. The paper has adopted an interpretative approach of knowledge and has an inductive approach.
- Theoretical Perspectives:* The theoretical framework is based on theories about characteristics of knowledge-intense organizations. Followed by theories about types of knowledge, management and leadership.
- Empirical foundation:* The empirical data consists of interviews with seven employees in Organization XX. The empirical has three themes; Nature of the organization, Demand of clarity and External influence.
- Conclusion:* The study shows an environment of knowledge-intense organization where employees tries to find clarity through bureaucratic elements. Though, there becomes collisions between the elements and the nature of the organization. In conclusion, the study concludes two concepts in *situational bureaucratization* and *business-led bureaucracy*. Furthermore, it opens up for further research on these concepts.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.2 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMATISERING	1
1.3 SYFTE	3
1.4 DISPOSITION	3
2. METOD	4
2.1 KVALITATIV METODOLOGI	4
2.1.1 SOCIALKONSTRUKTIONISM.....	4
2.2 FORSKNINGSANSATS	5
2.3 EMPIRIINSAMLING	5
2.3.1 Fallstudieobjekt	5
2.3.2 Hem för vård och boende	6
2.3.4 Kontrollorgan & krav	6
2.3.3 XX-HVB.....	7
2.4 FORSKNINGSFRÅGOR.....	7
2.5 RESPONDENTER.....	7
2.6 SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER.....	8
2.7 TILLVÄGAGÅNGSÄTT FÖR ANALYS	8
2.8 TROVÄRDIGHET.....	9
3. TEORIGENOMGÅNG	10
3.1 KUNSKAPSINTENSIVT ARBETE	10
3.1.1 Kunskap.....	12
3.1.2 Hantera kunskapsarbete.....	13
3.3 STYRNING & LEDARSKAP	14
3.2 BYRÅKRATISKT STYRSÄTT	15
3.2.1 Kritiskt perspektiv rörande byråkratins begränsningar	16
3.4 ARGUMENTATION FÖR TEORIER.....	17
4. ANALYS	18
4.1 VERKSAMHETENS NATUR	18
4.2 EFTERFRÅGAN AV TYDLIGHET.....	23
4.2.1 Rädsla	26
4.3 FÖRSÖK ATT FORMALISERA	29
4.4 YTTRE PÅVERKAN	33
5. RESULTAT	36
5.1 VILKEN ÅSIKT HAR DE ANSTÄLLDA OM SITT ARBETES NATUR?.....	36
5.2 HUR SER DE ANSTÄLLDA PÅ BYRÅKRATISKA INSLAG I SITT ARBETE?	37

6. DISKUSSION	39
7. SLUTSATS	41
10. REFERENSER	43

1. Inledning

1.2 Bakgrund

Den idealiska kunskapsarbetaren är en man som utför tekniskt komplicerade uppgifter enligt den hegemoniska bilden av kunskapsintensiv verksamhet (Rennstam & Ashcraft, 2013). Genom tiderna har forskningen undersökt liknande miljöer gång på gång för att analysera och förstå kunskapsarbete. Den typiska miljön är just mansdominerade arbetsplatser med ingenjörer eller tekniker som utför arbetet. Kunskapsintensivt arbete definieras som ett arbete där kärnan är i störst proportion av intellektuell karaktär (Alvesson, 2004). Definitionen om vad som är en kunskapsintensiv organisation eller ej är väldigt vag men något som är tydligt är att begreppet kunskap och det arbete kunskapsarbetare utför är i synnerhet tvetydigt (Alvesson, 2001). Det som inkluderas i det tvetydigheten är kunskapen i sig, vad arbetarna faktiskt utför för arbete och svårigheten i att mäta resultat och eller prestation. Värdet av tjänsten måste motiveras med hjälp av förhandling, förklaring och liknande. Det är alltså inte direkt uppenbart vad för arbete som utförs eller hur bra en produkt är.

1.2 Problematisering

Kunskapsintensiva verksamheter är svåra att definiera dels eftersom de karaktärsdrag som vanligtvis kopplas till den typen av verksamhet inte nödvändigtvis behöver uppfyllas för det ska vara en sådan (Løvendahl, 2005). Det betyder alltså att även om inte alla tecken i en verksamhet pekar på att det är en kunskapsintensiv verksamhet kan det ändå vara det. Vad som kännetecknar en kunskapsorganisation är väl utforskat. Alvesson (2004) gör en ansats i att definiera kunskapsorganisationer som en verksamhet eller organisation vars huvudsakliga värdeskapande härstammar från användandet av avancerad kunskap. Han menar att det finns många olika krav och förväntningar från olika intressenter så som allmänhet och politiker. En del av förväntningarna är att de anställda är utbildade, insocialiserade och kreativa nog för att kunna identifiera och analysera samt lösa de olika krav och förväntningar som finns. Att kunskap är svårdefinierat medför att även arbetet i sig är svårt att definiera, mäta och standardisera. Det finns många olika definitioner och analyser om vad som förväntas eller karaktäriserar en kunskapsorganisation men något som är tydligt samstämmade över forskningen är att det är tvetydigt (Alvesson, 2001). Hur man ska kunna styra och leda i dessa typer av verksamheter för att dels motverka eller få bukt med tvetydigheten men även att alla ska kunna verka mot samma mål finns det också bra och täckande teoretiska bidrag.

Exempelvis menar Ouchi (1979) att arbete där resultat och arbetsprocess är tvetydig ska styras med hjälp av normer och ritualer. Eftersom det inte går att skapa en standard för arbetet behöver ledaren skapa ett liktänkande arbetslag med samma värderingar för att arbetet ska dra åt samma håll och bli framgångsrikt. Är arbetet istället mer mätbart rekommenderas andra typer av styrformer som är mer formaliserade och standardiserade i sin karaktär.

Alvehus (2012) presenterar sina argument som att traditionellt ses det som om styrning av kunskapsintensiva verksamheter står i en form av konflikt med mer formaliserat styrsätt, ett sådant är mer känt som byråkratiskt. Han menar att anledningen till byråkratisering kommer i samband med att en kunskapsorganisation växer och intressenterna kräver mer kontroll. Detta ställer sig då i konflikt till den frihet kunskapsarbetare kräver och behöver för att utföra sitt arbete. Han argumenterar för att det inte alls behöver vara en självklarhet att det ska ses som en konflikt utan att byråkratiska metoder ibland kan hjälpa till under förutsättning att det sker i en form av harmoni. Detta är något som går lite i linje med begreppet *selektiv byråkratisering* som föreslås som en metod kunskapsintensiva organisationer kan använda sig av för att skapa tydlighet i arbetet och på det viset stävja tvetydigheten (Kärreman, Sveningsson & Alvesson, 2012). Denna forskningen pekar på att det går att använda dessa metoder men de ta inte upp vilka metoder som ska användas eller hur man bör välja dem. De snarare konstaterar att det går att göra så utan att fördjupa sig i möjliga konsekvenser av byråkratiseringen om inte rätt metod tillämpas. De belyser inte heller perspektivet av vad som kan hända om den kunskapsintensiva verksamheten inte ser sig själva som det. Det har alltså inte tagit i beräkning andra kunskapsintensiva verksamheter än de traditionella.

Vidare pekar Rennstam & Aschcraft (2013) på ett kunskapsintensivt bias på grund av att majoriteten av den forskning inom ämnet riktats mot likartade verksamheter. De menar att forskningen har riktats mot en viss typ av verksamhet på grund av att arbetet har hög status, kunskapen ses som exceptionellt avancerad samt att kön har spelat en roll i val av studieobjekt. Eftersom detta kan vara fallet kan det finnas verksamheter som innehar tillräckligt med karakteristika för att kunna definieras som kunskapsintensivt men som inte gör det. Dock visar inte Rennstam & Aschcraft (2013) på vilka möjliga konsekvenser det kan ha för verksamheten och dess anställda. Den forskning som presenterar förslag på hur man ska styra, på hur byråkratisering kan användas som ett val för att hantera tvetydighet och vilka arbetsprocesser som kan användas i verksamheten utgår ifrån vetskapen om att verksamheten har insikt i att de är kunskapsintensiva. Det finns en brist i forskningen kring de verksamheter som bedriver kunskapsintensivt arbete, men inte definierar sig som det, vare

sig av sig själva eller av omgivningen. Alltså på vilket sätt byråkratiseringen påverkar kunskapsarbete i en verksamhet som inte vet att deras arbete i sig är tvetydigt och att byråkratiseringen kanske endast är ett hjälpmedel för att just minska den otydligheten.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att fördjupa insikten i hur en verksamhet som traditionellt inte ses som kunskapsintensiv, men ändå uppvisar sådana drag, hanterar otydlighet. Vi vill även försöka förstå vilka åsikter som finns kring formalisering och vad det spelar för roll i det vardagliga arbetet. Studien kommer undersöka ett *Hem för vård och boende* (HVB) för att se hur de möter uppgiften och vad deras åsikter kring deras arbetes natur. Studiens avsikt är att lämna ett bidrag till forskning rörande kunskapsintensiva verksamheter och styrning. Närmare bestämt byråkratiska styrsätt och definition av kunskapsintensiv verksamhet.

För att precisera vår uppsats har vi två forskningsfrågor vilka presenteras i stycke 2.4. Detta eftersom det krävs förståelse för fallstudieobjektet för att kunna förstå varför frågorna är utformade som de är.

1.4 Disposition

Följande avsnitt avser att presentera uppsatsens upplägg och struktur. Uppsatsen är disponerad i sju kapitel: inledning, metod, teori, analys, resultat, diskussion och slutsats. I det första kapitlet presenteras bland annat problematisering av det valda området samt syftet med uppsatsen. Därefter beskrivs det i metodkapitlet vilket tillvägagångssätt som har tagit under uppsatsens process. Här redogörs det också vilken vetenskaplig utgångspunkt, forskningsstrategi, empiriinsamling, analysmetod samt kvalitetsbedömning som används för uppsatsen. I det tredje kapitlet redogörs de teorier som ligger till grund för uppsatsen. Inledningsvis presenteras kunskapsintensiva verksamheter och dess karaktäristiska drag. Vidare följer teorier om styrning, ledarskap och byråkrati. Därefter följer analyskapitlet där det görs tolkningar av utdragna citat som har koppling till de teorier som valts. Det finns fyra teman i analysen: *verksamhetens natur*, *efterfrågan av tydlighet*, *försök att formalisera* och *yttre krav*. Därefter redovisas resultatet ifrån analysen då frågeställningarna besvaras. I det sjätte kapitlet, diskussion, diskuteras hur resonemangen från analysen kan lyftas till en högre teoretisk nivå. Avslutningsvis i det sjunde kapitlet lämnas det praktiska och teoretiska bidraget till befintlig teori och beskriver hur detta kan appliceras.

2. Metod

I metodkapitlet redogörs det för tillvägagångssättet angående uppsatsen, det vill säga metodvalet samt just varför dessa metoder. Först presenteras de vetenskapliga utgångspunkterna som har antagits i studien. Vidare redovisas datainsamlingen som ligger till grund för studien. Ytterligare beskrivs det vad som kännetecknar intervjuer och den intervjuform som anses passa studien. Därefter förklaras valet av den plats som är studieobjekt och en kort beskrivning utav hur organisationen är uppbyggd samt hur dess verksamhet går till. Vidare skriver vi om valen av respondenterna och beskriver om det bakomliggande syftet för tillvägagångssättet. Slutligen diskuteras det om hur studiens trovärdighet är och hur olika metodval kan påverka studiens trovärdighet.

2.1 Kvalitativ metodologi

Uppsatsen kommer att ha en kvalitativ metodologi eftersom syftet är att ta reda på hur arbetarna i vårt urval uppfattar sina arbetssituationer utifrån deras sociala miljö. Kvalitativa forskare ger ett uttryck för en vilja att uppfatta den sociala verkligheten och händelserna inom den på det sätt som de som lever i den upplever verkligheten. Kvalitativa undersökningar tar hänsyn till det kontextuella och det unika av en särskild aspekt av den sociala värld som studeras (Bryman & Bell, 2013). Metodiken är väl lämpad till uppsatsen med tanke på att syftet är att samla in arbetarnas åsikter och uppfattningar om formalisering av arbete.

2.1.1 Socialkonstruktionism

Människor har olika åsikter om sina verkligheter och i en kvalitativ studie måste dessa verkligheter tolkas. Studien försöker se på hur deras verkligheter är uppbyggda med den information som ges. Utgångspunkten är ett socialkonstruktionistiskt perspektiv som innebär att de sociala aktörernas uppfattningar om verkligheten är subjektiva och föränderliga. Vi vill fånga upp flera perspektiv utav verkligheten och väljer därför att använda detta angreppssätt som säger att förståelsen för fenomenet måste grunda sig på upplevelser som arbetarna i organisationen har (Bryman & Bell, 2013). Den tolkande kunskapssynen är lämplig eftersom studien avser att undersöka tolkningar av fenomenet om hur deras arbete går till väga, det vill säga att intresset i uppsatsen är att studera hur de anställda tolkar sin verklighet och hur den är uppbyggd.

2.2 Forskningsansats

De flesta kvalitativa forskningar lägger tyngden på att man ska behandla teori som något som uppkommer ur insamling och analys av data, vilket kallas för en induktiv ansats. En induktiv ansats avser att förstå bakomliggande mönster för det fenomen som undersöks (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsen har antagit en induktiv ansats eftersom då blev inte studiens empiri bunden till en bestämd teori och genom att först samla in empiri gick det att utforma studiens syfte och problemformulering utifrån relevant empiri. Dock gav det empiriska materialet en fingervisning om aspekter som inte kunde låta sig förklaras av befintlig litteratur och teori. Den induktiva ansatsen förenklade sökandet av relevant litteratur och på så vis ett smalare urval av litteratur som öppnade möjligheterna till en större fördjupning. Genom att arbeta induktivt behövdes det dock tillbakablickar från teori till empiri för att avgöra ifall det finns en relevans mellan vald teori och empiri. Tillvägagångssättet kallas för abduktion eller en iterativ strategi som innebär att man går fram och tillbaka mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2013) för att skapa mening i data. Uppdelning av intervjuerna skedde i en kronologisk ordning, återkommer till det senare, så att efter de första intervjuerna fanns möjligheten att återgå till teori och därefter läsa ytterligare på ämnen som ansågs intressanta. Detta adderade också möjligheten att finslipa frågorna till de kommande intervjuerna för att skapa en specificering av insamlad data.

2.3 Empiriinsamling

2.3.1 Fallstudieobjekt

För att besvara syftet i denna uppsats föll valet på att göra en fördjupning i ett Hem för vård och boende. Det är en typ av organisation som traditionellt är kvinnodominerad. Anledningen till detta val var för att belysa de svårigheter som kan uppkomma i en organisation som traditionellt inte definierar sig som kunskapsintensiv eller rent av inte kan definiera sig som sådan. I den organisation finns det krav på utbildning för att få verka inom den. Kravet är socionomutbildning eller likvärdigt. Antalet utbildade socionomer år 2007 var 36700 kvinnor och 6810 män och det bedöms att fördelningen mellan könen kommer att förändras och vid 2030 bedömer man att ca 12 % av de utbildade kommer vara män (SCB, 2010). Vidare står denna typ av verksamhet under en rad lagar, förordningar och även andra externa krav vilka presenteras vidare i kommande stycken. Dessa parametrar ihop gör att fallet kan hjälpa att undersöka syftet, alltså att det är kvinnodominerat, har externa krav och är ett lågstatusarbete etc.

2.3.2 Hem för vård och boende

I Sverige finns det i varje kommun en socialtjänst som ansvarar för invånarnas välmående och trygghet. Ett av de viktigaste uppdrag som socialtjänsten har är att tillgodose att barn och ungdomar får rätten till en trygg, stabil och välfungerande uppväxt. Socialtjänstlagen (SoL) är den lag som reglerar arbetet som socialtjänsten utför. I vissa fall behöver man ett utökat arbete med omvårdnad, fostran, stöd eller behandling och då kan man placera ungdomar i ett Hem för vård och boende (HVB). Ett HVB syftar till att inackordera, behandla och ombesörja vård av ungdomar som har ett behov av stöd inom socialtjänsten. Det kan röra sig om beteendeproblematik, psykosocialproblematik eller missbruk för att nämna några exempel (IVO, 2016)

2.3.4 Kontrollorgan & krav

HVB har många krav på sig från lagstiftare, omgivning och inte minst de som mottager vården. HVB kontrolleras av den statliga myndigheten *Inspektionen för vård och omsorg* (IVO). I IVOs uppdrag ingår exempelvis tillståndsprovning, granskning av anmälningar mot verksamheter och analys och vägledning i arbetet. Detta för att säkerhetsställa verksamheten bedriver bra vård, att de placerade har det bra samt att man följer den lagstiftning som finns (IVO, 2016-04). Verksamheterna är själva ansvariga för val av behandlingsmetod, struktur och organisering. I Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2003:20) om hem för vård eller boende finns det under § 1 krav på att verksamheten måste organiseras på ett sätt som tillgodoser att den boende får en bra behandling och att den är av god kvalitet. Vidare kan man se att kvalitet *definieras som uppfyllt när de krav samt de mål som finns i lagar och föreskrifter efterfölj samt ett systematiskt arbete genomförs. Krav på socionomutbildning eller liknande ställs också* (SOSFS 2011:9). Regeringen gjorde en utredning för just denna typ av verksamhet och de slog fast att det i princip är omöjligt att definiera hur ungdomsvård bedrivs på ett sätt som är bäst. De menar att eftersom förutsättningarna hastigt och ofta kan förändras ökar kraven på personalen som verkar där samt på vården i sig. Vidare menar de att mål för verksamheterna är svåra att mäta eller följa upp och att det saknas forskning inom dessa områden. De menar även att den kunskap som finns samt produceras måste distribueras mellan verksamheterna. Detta för att socialt arbete ska bli mer kunskapsbaserat. (SOU 2005:81)

2.3.3 XX-HVB

XX är ett kommunalt HVB med plats för sex ungdomar, både killar och tjejer från 14 år och upp till 21 år. Det finns även fyra lägenheter kopplade till institutionen, sammanlagt kan 10 ungdomar vara inskrivna på XX-HVB. Placeringsstiden varierar men omkring ett års placering är vanligt. XX-HVB är en enhet som ingår i ett större verksamhetsområde som jobbar med barn och unga vid socialtjänsten i en medelstor kommun. Personalen arbetar i team med en familjebehandlare, en ungdomsbehandlare samt en chef med samordnande funktion för XX-HVB kring ungdomen. Behandlingsarbetet sker i nära samarbete med ansvarig socialsekreterare inom samma verksamhetsområde.

2.4 Forskningsfrågor

Att uppnå uppsatsens syfte bidrar till ett större teoretisk perspektiv. Dock är processen i intervjuerna mikrobaserade och forskningsfrågorna mer specifika och relaterade till de anställdas arbetsmiljö än uppsatsens syfte. Forskningsfrågorna är trots det relaterade till uppsatsens syfte men det behövdes mer specifika och konkreta frågor till studieobjekten i syfte att de skulle ge en rättvis bild av sin verklighet. Frågorna som valdes är följande:

- *Vilken åsikt har de anställda om sitt arbetes natur?*
- *Hur ser de anställda på byråkratiska inslag i sitt arbete?*

2.5 Respondenter

För att kunna uppnå studiens syfte var studien beroende av respondenter som kunde dela med sig verklighetsbilden av det sociala fenomenet på bästa möjliga sätt. För att få en övergripande bild av verksamhetens organisation samt chefens perspektiv på styrning intervjuades chefen med det övergripande ansvaret för XX-HVB. För att hitta ytterligare respondenter inom XX-HVB som var relevanta och lämpliga för studien användes chefens rekommendationer av respondenter, ett så kallat snöbollsurval (Bryman & Bell, 2013). Även om studien inte har som mål att vara generaliserbar ansågs det att det ändå var viktigt att ha en variation på respondenternas kön, utbildning och erfarenheter. Syftet med att ha en variation var att det skulle finnas olika perspektiv i det sociala fenomenet. Det utfördes totalt sju intervjuer därav en av dem var med chefen och en var med mellanchefer, resterande var med behandlarna. Respondenterna bestod av fem kvinnor och två män. Under analysen benämndes allihopa som anställda eftersom det annars hade brutit mot anonymiteten som

utlovats till dem. På liknande villkor väljer vi att inte ge ut en källa till boendet på grund av etiska skäl. Utbildningsnivån varierade från ingen utbildning alls inom vård och omsorg till socionomer och behandlingspedagoger, dock hade majoriteten en utbildning inom vård och omsorg. Respondenternas erfarenheter var också olika, vissa hade jobbat i XX-HVB under en längre period, andra hade mycket erfarenhet ifrån tidigare jobb på andra platser medan någon hade XX-HVB som sin första arbetsplats.

2.6 Semistrukturerade intervjuer

Intervjuer som genomförs i kvalitativa studier kan ses som livsberättelser och muntliga historier (Bryman & Bell, 2013). Eftersom vi ville se hur de anställda upplevde sin verklighet i förhållande till deras styrning använde vi oss av semistrukturerade intervjuer.

Semistrukturerad intervju ger respondenten en stor frihet att svara på frågor som intervjuaren ställer. Genom att ha en intervjuguide råder det en viss struktur i intervjun, strukturen hjälper forskaren att behålla sitt fokus (Bryman & Bell, 2013). Hela vår empiri baseras på våra intervjuer så de utgör en stor grund för hela studien. Vi började intervjuerna med att berätta vart vi kommer ifrån och vad vårt syfte är med studien så att de skulle känna sig familjära med det. Därefter var vi tydliga med att informera intervjuobjekten om deras anonymitet i studien så att de skulle känna sig trygga att dela med sig sina åsikter, vi frågade även de om vi fick spela in intervjun. Frågorna som ställdes till intervjuobjekten var väldigt öppna och stora frågor, framförallt i början av intervjun. Detta eftersom vi ville låta dem prata fritt och på så vis förklara sin bild av fenomenet, ifall vi fångade upp något som var intressant och utvecklat ställde vi frågor kring det. Intervjuerna varierade mellan 30-55 minuter beroende på hur pratglada intervjuobjekten var men de flesta intervjuerna tog kring 45 minuter.

2.7 Tillvägagångsätt för analys

Det primära mål i analysen är sammanhanget i empirin, det vill säga att grundtanken är att bygga små argument i empirin till större argument genom att exempelvis påvisa att det är flera personer som upplever fenomenet på samma sätt. Genom de semistrukturerade intervjuer samlades det in intervjuerna och dessa transkriberades därefter. Med tanke på den induktiv ansatsen var det viktigt att ha intervjuerna transkriberade innan studiens fokus hade tagit för stor form i syftet och frågeställningarna. Letandet efter intressanta åsikter och eventuella problem som togs upp under intervjuerna och framför allt upprepande åsikter var första steget i analysprocessen. Därefter jämfördes respondenternas svar med varandra för att se ifall svaren gav liknande bilder på de sakerna som väckte uppmärksamhet. Utifrån

analysen preciserades de frågeställningar som nämndes ovan, och frågan till empirin löd: vad är detta svar på? Det framkom tre intressanta perspektiv att analysera och de är verksamhetens natur, efterfrågan av tydlighet och yttre krav.

2.8 Trovärdighet

Studiens bedömning på kvalitén har en stor vikt i dess trovärdighet och äkthet. Genom dessa två begrepp går det att bedöma studiens kvalité. Trovärdighet är uppdelad i fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

En hög tillförlitlighet skapas genom att uppvisa resultatet till de deltagarna som deltog och se till att deras uppfattning av deltagarnas verklighet är riktig. Överförbarhet innebär ifall det går att utifrån en studie att säga något i andra miljöer som inte blev studerade. I en kvalitativ studie är poängen att gå in på djupet snarare än bredden och det anses vara en empirisk fråga om resultaten från en studie är den samma i andra kontexter (Bryman & Bell, 2013). Vi blev tillfrågade av deltagarna om de fick se och läsa studien när den är klar, vilket de kommer att få göra. Empirin består inte av miljontals människor och därför är det en omöjlighet att vara generaliserbar men det är inte heller målet med studiens empiri. Empirin används som ett medel på en mikronivå för att kunna säga något på en större makronivå. Ifall resultatet går att relateras i andra kontexter och liknande miljöer är som tidigare nämnt en empirisk fråga. Pålitlighet innebär att det råder en redogörelse för all dokumentation som har skett under studiens process vilket ska vara tillgängligt. Konfirmering innebär att forskarna säkerställer att de har försökt hålla så hög objektivitet som möjligt (Bryman & Bell, 2013). Svensson (2011) menar att det går istället att tala om intersubjektivitet (mellansubjektivitet) som ett mål med forskningen då det är omöjligt för kvalitativa studier att uppnå full objektivitet. Vi ansåg att just detta var en viktig aspekt eftersom en av oss har en bakgrund inom samma arbetsmiljö som deltagarna i studien och vi ville inte att detta skulle påverka studien. Det råder alltid perspektiv och subjektivitet från forskarnas sida men i denna studien fick den neutrala forskaren en stor roll att försöka hålla en objektivitet.

Studiens äkthet väcker mer generella frågor som hur studien påverkade deltagarna och ifall studien har en rättvis bild. Påverkan på deltagarna är irrelevant i vår studie och det skulle enbart innebära en spekulering ifall studien kommer vara dem till nytta. Det råder inget syfte att hitta lösningar till den problematik som uppmärksammas utan det ansvaret får ligga hos framtida forskning.

3. Teorigenomgång

I följande kapitel tas det upp relevant teori som rör uppsatsen. Syftet med att beskriva teorierna är att det ska ge läsaren en inblick inom det valda området. Dessutom kartläggs det med hjälp av rådande teorier hur uppsatsen kan bidra med ett tillägg i teorin. Inledningsvis i kapitlet definieras det vad en kunskapsintensiv verksamhet står för och dess grundläggande idéer. Därefter presenteras teorier som rör uppsatsens syfte och frågeställning som: styrning, ledarskap och byråkrati. Slutligen argumenteras det om valen för användning av de teorier och hur uppsatsen förhåller sig till dem.

3.1 Kunskapsintensivt arbete

Kunskapsintensiva organisationer kan enligt Alvesson (2004) definieras som de organisationer som jobbar med sofistikerad tankeutveckling och tankearbete. Det som utförs kan exempelvis vara planering, konsultarbete eller utvecklandet av initiala produkter alltså prototyper. Huvudingrediensen i arbetet är just det intellektuella, det finns alltså inte egentligen någon fysisk produkt som används för att producera något. Rent generellt kan det sägas att litteraturen menar att en organisation behöver ha högutbildad personal med en gedigen bakgrund vilket gett dem erfarenhet, produkterna eller tjänsterna är inte standardiserade och i synnerhet komplexa samt att utvecklingen av personal, tjänst och marknad är en stor byggsten i verksamheten för att ses som kunskapsintensiv (Kärreman, Sveningsson & Alvesson, 2002)

För att definiera kunskapsintensivt arbete föreslår exempelvis Alvesson (2004) 7 stycken karakteristiska som angränsar till ovan nämnda idéer.

1. De anställda ska vara högkvalificerade och använder sig av ett intellektuellt kapital i sitt arbete.
2. Efterfrågar mycket autonomi, det vill säga självbestämmanderätt samt att organisationerna inte är hierarkiska.
3. Verksamheten ska ha möjlighet till förändring och inte bundna till en typ av organisering.
4. Det finns ett stort behov av kommunikation för att kunna organisera denna typ av verksamhet.
5. Klienterna har speciella och unika krav.
6. Det finns en asymmetri i kunskapen, makten och informationen.
7. subjektivitet i arbetet och de tvetydiga resultat och kvalitén som arbetet levererar.

Ett problem med just benämningen kunskapsintensivt arbete är att den är väldigt vag.

Alvesson (2004) menar att det egentligen inte finns något unikt som enbart används i dessa

verksamheter. Det betyder att det är svårt att precisera vad som är kunskapsintensivt arbete och vad som inte är det. En enkel avgränsning föreslås av Alvehus & Kärreman (2012) där det arbete som sker med hjälp av språkanvändning och som i huvudsak tar plats i hjärnan på folk kan ses som kunskapsintensivt arbete. Motsatsen är då arbete som har en mer fysisk karaktär, är enkel att standardisera eller är enklare i naturen. Vidare menar samma författare att det konkreta arbete som ses som kunskapsarbete är en form av mångtydighetshantering. Det finns alltså en svårighet i att tyda arbetet som sådant då det är tvetydigt och svårsmåbart. Man måste även på något vis upprätta en bild av det man gör som något positivt och nödvändigt, detta är något som kallas imagearbete. Detta är något som även andra forskare håller med om och Løwendahl (2005) beskriver arbetets natur som något subjektiv och att det finns en känslighet eller beroende av klientrelationen. Det vill säga att kvalitén på arbetet inte går att bedöma objektivt utan det behövs subjektivt tänkande för att avgöra det. Även förhållandet mellan klient och arbetaren är vitalt, det krävs en samförståelse dem emellan för att dels förstå uppdraget gemensamt och även komma överens om att rätt resultat har nåtts. För att utföra arbetet i dessa komplexa situationer kan leda till svårigheter eftersom det är svårt att detaljstyra själva arbetsprocessen. Användandet av standardiserade lösningar är inte tänkbart eftersom arbetet är mer i likhet med ett konstant problemlösande (Alvesson, 2004). På grund av tvetydigheten är det svårt att kunna avgöra hur man bäst når ett resultat eller vad resultatet verkligen är, således behöver de anställda kontinuerligt jobba med att förhandla om möjliga lösningar och även vad som verkligen ska lösas.

Eftersom det är svårt att bedöma den faktiska kvalitén på tjänsten gör det att klienten helt och hållet får lita på att den behandlare är tillräckligt professionell för att kunna bedöma vad som är bra eller ej (Alvehus & Kärreman, 2012). Även Alvehus (2012) påpekar att kunskapsasymmetri bidrar till att klienten får svårt att avgöra resultatet och kvalitén av sin insats på grund av dennes okunskap inom området. Som ett resultat av detta blir organisationen imagekänsliga. Med hjälp av sin image menar Alvehus att det påverkar organisationens rykte i form av attribut för nya köpare, rekryteringsprocess och utvärderingen av tjänstens kvalitét. Dock råder det organisationer som utnyttjar sitt goda rykte eller sin maktposition och minskar på kvalitén, vilket skapar en problematik för klienten eftersom det är svårt att upptäcka en kvalitetsminskning eller en ökning för den delen. Inom behandling blir det svårt för klienten, samt klientens närstående, att förstå processen av behandlingen och varför de beslut kring klienten sker på det vis de gör. Även Løwendahl (2005) påpekar att det är svårt att mäta kvalitén när det råder stora skillnader i kunskap mellan klient och den som

levererar tjänst. Han föreslår dock ett potentiellt hjälpmedel, att anlita en annan professionell som är verksam inom samma område och genom deras expertis ta reda på hur kvalitén är. Problematisk nog blir detta också svårt inom behandling av människor eftersom det är svårt att avgöra vad som orsakade vad och det går inte förutspå ett utfall med en alternativ lösning.

3.1.1 Kunskap

Det föreslås att i kunskapsintensiva verksamheter använder man sig fördelsvis av vissa typer av kunskap. Kunskap kan delas upp i intellektuell (embrained), förkroppsligad (embodied), kulturbunden (encultured), systembunden (embedded) och textbunden (encoded) kunskap (Blackler, 1995). Intellektuell kunskap är beroende av kognitiva processer och förmåga att tänka abstrakt. Denna kunskap hos individen själv ses ofta som komplex kunskap, Förkroppsligad kunskap är kunskap som är handlingsorienterad. Det handlar om förmågan att veta hur man gör någonting, praktiskt tänkande och är mer fysisk och tyst i sin natur. Vidare beskriver han kulturbunden kunskap som en process att nå en överensstämmande uppfattning. Denna process är lik socialisering och är avhängig av språk. Systembunden kunskap är den kunskap som inryms i verksamhetens rutiner och standarder. Det är en kollektiv kunskap som lagras i systemet. Textbunden kunskap är det som kan formaliseras språkligt och sparas för att delas med till övriga. Vidare föreslår Blackler att man bör skifta fokus från kunskap som något man har till något man gör, något som även Rennstam & Aschcraft (2013) argumenterar för. Att kunskap är en process. Den typ av arbete som traditionellt kan ses som kunskapsintensivt är den som använder sig av intellektuell, kulturbunden och systembunden (Blackler, 1995). Han varnar även för att denna distinkta kunskapsdefinition inte ger en rättvisande bild och han uppmanar till öppenhet till olika synsätt på kunskap. Eftersom det är svårt att precisera innebörden av kunskap bör en även vara försiktig med att för noggrant bestämma vilken kunskap som passar in i kunskapsintensiva verksamheter eller ej.

Rennstam & Aschcraft (2013) har även de utmanat den traditionella idén om kunskap, vad det är och dess karaktäristika och är något kritiska till den begränsning indelningen förorsakar. De för ett argument som utmanar idén om att kunskapsintensivt arbete måste innehålla en viss typ av kunskap. De menar även att det finns en viss uppfattad arketyper som utför just kunskapsintensivt arbete, exempelvis en tekniker eller ingenjör, som gör att benämningen kunskapsarbete bortser från en rad olika kategorier av arbete som tillsynes borde kunna kvalificeras som det. Ett annat argument de för är att det finns en kultur av att se kunskapsintensivt arbete som något maskulint och med hög status. Således menar de att man då återigen bortser från en rad yrken med kunskapsarbetsdrag med anledning av att de kanske

är kvinnodominerande och/eller innehar lågstatus. Något som kan ses infalla samtidigt i många fall. Blackler (1995) ställer sig kritisk till människors syn på kunskapsindelningarna, att de kategorierna är uteslutande och självständiga. Han menar att man snarare måste se till att kunskap kan ses på många olika sätt och överlappar varandra. Rennstam & Aschcraft (2013) för samma typ av argument och lägger fram en annan typ av kunskap, kommunikativ kunskap. De menar att denna typ av kunskap rymmer social kompetens och klientrelation på ett sätt som de andra kategorierna inte gör. I jämförelse med *encultured knowledge* argumenterar de för att det även innefattar delade meningar, socialt samspel och värderingar. De säger att denna typ av kunskap möjliggör en interaktion mellan den som vet och kunskapen i sig. De menar att man kan se denna typ av kunskap som en slags hybrid mellan *encultured* och *embodied knowledge*. Interaktion är det som står i fokus, det är själva arbetet, produkten eller till och med en konst. Det är en social uppgift som är teknisk, svår, avancerad och inte att förminska. Rennstam & Aschcraft (2013) menar att vi tenderar att se denna typ av kunskap som enkel, okomplex, intuitiv och inte sofistikerad just på grund av att den oftast ses i lågstatusarbete och på grund av ett könsförprogrammerade tankesätt. Författarna anser dock att kunskapen är raka motsatsen, den är väldigt avancerad, svår och komplicerad således felaktigt förbisedd.

3.1.2 Hantera kunskapsarbete

Den komplexitet som råder i kunskapsintensiva arbeten kan i stora drag delas upp i två aspekter när det handlar om vad eller hur man hanterar arbetet. Först är det hur organisationen måste validera sitt arbete till klienten på grund av exempelvis den kunskapsasymmetri som råder, och detta för de med hjälp av just image-arbete (Alvehus & Kärreman, 2012). Det andra är det kunskapens mångsidighet och hur man hanterar den. Denna typ av arbete med den tvetydighet och svårdefinierbarhet som det innebär kräver att man jobbar med övertalande eller övertygande metoder för att validera sitt arbete. (Alvesson, 2004). Image-arbete är det som föreslås vara det man använder sig av. Alvesson menar att image är delvis en skapelse med avsikten att på något vis inbringa troliga och rimliga intryck. Den som utför tjänsten eller behandlingen behöver således ständigt övertyga mottagaren eller mottagarna om att de arbete de utfört är av vikt. Detta kan göras med exempelvis retorik där man bygger upp och skapar bilder av det arbete som utförts och dess värde.

Att hantera kunskapen är den andra aspekten. Eftersom arbetet är tvetydigt, således mångtydigt öppnar det upp för att ha flera olika tolkningar av vad som ska göras och hur det ska göras. Det arbete som tar plats för att kunna definiera just dessa saker är exempelvis

förhandling. En förhandling mellan klient, kund och arbetaren. Detta för att kunna formulera vad som behöver göras och hur det ska göras (Alvehus & Kärreman, 2012).

3.3 Styrning & ledarskap

Kärreman & Rennstam (2012) menar att organisationer som är komplexa på en rimlig nivå på något vis styrs. De anser även att det är svårt att säga hur detta egentligen går till. En modell framtagen av Ouchi (1979) försöker reda ut vilken typ av styrning som krävs till olika typer av organisationer. Han menar att en viktig parameter för hur just byråkratiska organisationer förhåller sig till sin verksamhet är just förmågan att kunna mäta insatserna. Dessa ska kunna mätas med en möjlig precision och de regler som finns hjälper till att stärka just denna mätbarhet. I hans modell presenterar han två dimensioner där den ena speglar just möjligheten att mäta resultaten och den andra är kännedomen om de regler och processer som leder till ett visst resultat.

		<i>Kunskap om transformationsprocessen</i>	
		Fullständig	Ofullständig
Möjlighet att mäta resultat	Hög	Beteende- eller resultatstyrning	Resultatstyrning
	Låg	Beteendestyrning	Ritualer och ceremonier Normativ styrning

Figur 1. Efter Ouchi (1979)

Enligt hans modell kan man få en anvisning om vilken verksamhetsnatur som kräver vilken typ av styrning. Kunskap om transformationsprocessen är förmågan att kunna precisera och mäta de arbetsmoment som ingår för att nå resultatet. För att kunna mäta resultat menar han att det måste vara möjligt att på ett precist sätt avgöra om man nått ett speciellt resultat. I en kunskapsintensiv organisation där arbetet är tvetydigt, det finns en kunskapsasymmetri och det går vare sig att mäta kvalité eller resultat på ett precist sätt bör enligt denna modell tillämpas normativ styrning, eller *clan control* som Ouchi kallar det.

Beteendestyrning är när man utvecklar standarder för hur arbetet ska utföras. Alltså en chef utvecklar ett sätt för hur man ska genomföra en uppgift (Mintzberg, 1983). Detta är exempelvis om man monterar ihop en flygplansmodell. Där kan man få en exakt bruksanvisning om var och hur man sätter vilka delar. Resultatstyrning är när resultatet av

arbetet är standardiserat, exempelvis ett resultat är hur väl en produkt ska prestera när den är klar (Mintzberg, 1983). Detta är ett sätt att styra när själva arbetsmetoden inte behöver vara fördefinierad, Mintzberg liknar det vid en taxichaufför som inte behöver bli styrd i exakt hur han ska köra utan det man mäter är själva leveransen av passageraren. Normativ styrning är när styrningen består av att sprida delade värdering och trossystem. Exempelvis ingår socialisering, alltså en process som tar plats när man är nyanställd och lär sig de sociala koderna och reglerna för just den arbetsplatsen (Ouchi, 1979). Kärreman & Rennstam (2012) menar att beteendestyrning ämnar att styra beteende och metoder för detta är exempelvis byråkratisk styrning eller direkt övervakning. Resultatstyrning styr resultat och outputs och metoder för att göra detta är exempelvis budget. Normativ styrning styr normer, tankar, värderingar och uppfattningar. Metoder för att göra detta är exempelvis socialisering och rekrytering.

3.2 Byråkratiskt styrsätt

Kärreman, Sveningsson & Alvesson (2002) presenterar en tabell för att illustrera de centrala dragen i idealiska byråkratier samt kunskapsintensiva organisationer. Det kan i en denna tabell framstå som dessa två typer av organisationer är varandras motpoler.

<i>Byråkratisk idealtyp och kunskapsintensiv organisation: En jämförelse</i>		
Centrala drag	Byråkratisk idealtyp	Kunskaps-intensiv idealtyp
Produktionssätt	Standardisering	Ad-hoc problemlösning
Kontrolllogik	Regler	Förhandling
Miljöpåverkbarhet	Stabil och förväntad	Turbulent, föränderlig
Produkt/Tjänst	Homogen	Tvetydig
Kapital	Finans/Stat	Intellekt
Typ av styrning	Manager	Professionella

Figur 2. Efter Kärreman, Sveningsson & Alvesson (2002)

I en byråkrati är det som tidigare nämnt imperativt att precis kunna mäta de insatser som görs. Enligt modellen ovan menar de att det sätt som används för att nå resultat i en idealbyråkrati är med hjälp av standardisering av metoder. Arbetet kommer i hög grad vara

reglerat och klienterna eller de som behöver tjänsterna är grupper som är stabila och förutsägbara. Vidare kan man utläsa att tjänsten i sig är homogen, alltså likartad i sin natur och förändras inte mycket. Den typ av idealledare är då en manager i ett hierarkiskt system. Detta ställs då i relation till kunskapsintensiv verksamhet. Vi har presenterat teorier och synsätt på dess tvetydighet, svårstyrhet, behov och så vidare. Tittar på man på dessa två som motpoler enligt denna modell framträder det just som satt de är i motsättning mot varandra och inte bör fungera interagerat.

3.2.1 Kritiskt perspektiv rörande byråkratins begränsningar

Ett kritiskt perspektiv om kunskapsintensiva verksamheter diskuteras av Alvehus (2012). Han skriver om olika myter och med en myt menas det inte att det är en lögn utan här menas en myt något som framstår som självklara sanningar. Kunskapsintensiva verksamheter tenderar att vara platta organisationer med låga inslag av byråkrati är första myten. Att professionellt arbete präglas av autonomi och frihet är andra myten som anses vara felaktig då verkligheten av växande verksamheter kräver hierarki och byråkrati.

Kunskapsintensivt arbete präglas av att en person har kunskap och arbetar självständigt. Bilden av den kunskapsintensiva verksamheter som platt och icke-byråkratisk lever kvar men den stämmer inte överens med vår verklighet. När organisationer växer råder det en tendens att en formalitet medföljer, exempelvis rutiner och hierarkier. Alvehus (2012) hävdar att det finns en konflikt mellan byråkratin och den kunskapsintensiva autonomin. Det råder en kamp mellan intressenters behov av kontroll med utvärdering samt ekonomisk effektivitet och med kunskapsarbetaren som vill ha frihet i sitt arbete.

I stället för att anta en konflikt mellan byråkratin och professionell autonomi går det att se relationen i tre perspektiv som Alvehus lyfter fram. Den första är en särskiljning där professionella arbetet inte påverkas utav styrningen, det vill säga effekterna utav styrformerna uteblir. Andra perspektivet är en ömsesidig påverkan mellan styrning och professionellt arbete där styrning sker genom mentorskap och vid de samtalen diskuteras hur målen ska tolkas och vilka mål som ska prioriteras. Det tredje perspektivet är att det finns en harmonisk relation mellan systemen då arbetaren använder sig utav det bästa från bägge världarna, stöd och trygghet från byråkratin samt frihet och självständighet som en professionell arbetare.

Att byråkrati inte behöver stå i konflikt till mer organiskt, kunskapsintensivt och/eller professionellt arbete är det fler som håller med om. Det finns forskning som visar att

tvetydighet inte alls behöver utesluta byråkrati helt och hållet. Det finns till och med argument för att just tvetydigheten framtvingar byråkrati på grund av behovet av att kunna få en struktur och mätbarhet (Kärreman, Sveningsson & Alvesson, 2012). De diskuterar vidare att just det byråkratiska systemet kan inbringa en viss känsla av just kontroll, förutsägbarhet i verksamheten och processerna samt i relationerna de anställda sinsemellan. Med dessa argument anför de sedan att detta skulle kunna ses som en coping-strategi. Där det som måste ha en coping-strategi är tvetydigheten och varet är helt enkelt ett visst mått av byråkrati. De går vidare och föreslår ett begrepp som de menar kanske kunde vara ”mjuk byråkrati” eller till och med ”selektiv byråkrati”. Det som visade sig i deras studie var försök av viss standardisering samt hierakisering av traditionella kunskapsintensiva organisationer. Den byråkratisering som skedde var inte allomfattande utan skedde på liten nivå. Det upplevdes som det hade positiva effekter på företagen på så vis att deras arbete fick en tydligare mening, arbetsprocess och

3.4 Argumentation för teorier

Det framkommer att de flesta som forskat kring kunskapsintensiva verksamheter normalt sätt undersökt samma typer. Det saknas därför beskrivningar och teorier för hur en rad andra organisationer som skulle kunnat ses som kunskapsintensiva ser ut. Omfattande forskning är gjord rörande byråkratisering, standardisering och liknande men just utforskandet av nya typer av kunskapsintensiva verksamheter görs sällan. Därför är det värdefullt att en studie som denna görs för den kan lämna bidrag till forskningen. Det finns inte direkt någon forskning som ser exakt likadan ut. De flesta har utgått från traditionella kunskapsorganisationer vilket vi valt att inte göra. Eftersom vi vill kunna definiera organisationer som just kunskapsintensiva är det viktigt att vi presenterar teorier kring traditionella kunskapsintensiva verksamheter. Eftersom det redan finns forskning om hur organisationer kan använda byråkratiska influenser i kunskapsintensiv verksamhet var det viktigt att presentera vad som kan ses som byråkrati. Dock är forskningen kring valet av att använda byråkrati som hjälpmedel begränsat till att bortse från vikten av att själva kunna välja metod. Alltså vilka konsekvenser som kan uppstå om fel metoder används för att stävja tvetydighet.

4. Analys

I detta stycke presenteras fem kategorier som framträder när materialet analyserats. Innehållet i kategorierna är beskrivning av verksamhetens natur, att de efterfrågar tydlighet, att det finns en potentiell rädsla, att de försöker formalisera sitt arbete samt att det finns en rad olika yttre krav som påverkar verksamheten. Kategorierna analyseras och tolkas löpande och ställs i relation till rådande teori om kunskapsintensiv verksamhet, styrning och byråkratiska idéer. Sedan sammanfattas analysen med hjälp av en modell i stycket resultat.

4.1 Verksamhetens natur

Om man ser verksamheten i ljuset av de teorier som presenterats om kunskapsintensiva verksamheter framgår det att arbetet är i linje med vad som traditionellt definierar en kunskapsintensiv verksamhet. Arbetet är alltså av intellektuell karaktär, klienterna har unika krav, de anställda behöver autonomi och att det krävs mycket kunskap. Det ges även bild av att en stor del av arbetet ligger i kommunikationen av denna kunskap mellan de inblandade. Det finns ingen produkt, det finns inga fysiska verktyg utan de använder sig av tankeverksamhet som verktyg. Hantverket i sig framställs som att ligga någonstans i interaktionen, något som kräver bearbetning.

”Jag använder ju mig, jag har ingen hammare att ta fram. Jag har min kunskap, jag har teorier om lagar, om psykologi, om anknytning, om allting i ett enda virrvarr. Det är liksom lite socionomens styrka. Utbildningen är ju allt. Och kunskap om det systemiska tänket, det är inte bara vi här som påverkar varandra utan det är ju allting omkring som påverkar varandra också. Och då måste jag kunna plocka från den kunskapen och matcha så gott det går mot varje specifik ungdom.” (Anställd C)

Anställd C påpekar att de inte arbetar med något fysiskt utan att de istället använder sig av olika teorier, metoder och en bred kunskap. Det påpekas att kunskapen i sig inte räcker utan det behövs även en förmåga att omsätta den i praktiken. Det beskrivs som att man behöver matcha rätt kunskap mot rätt specifik ungdom.

”Alltså den är ju jätteviktig. Jag tänker speciellt för man jobbar med människor att man inte är låst vi vad man vet utan att man hämtar in ny kunskap, aktuell kunskap och att man hela tiden möter nya ungdomar och bara för det ena funkade på den andra behöver det inte funka på den tredje därför behöver man ju uppdatera sig hela tiden i kunskap.” (Anställd H)

En annan person upplyser om ungefär samma behov och svarar på frågan om hens syn på kunskap och menar att kunskapen är väldigt viktig. Dels att arbetet kräver en bred kunskap men även att kunskapen är något man arbetar med. Kunskapen är inte statisk utan det krävs att de är i fas med aktuell forskning, idéer och metoder som kan fungera. Bara för att man har kunskap om hur något fungerade ena gången behöver det inte nödvändigtvis fungera nästa gång, således behöver de på något vis kunna tänka utanför de kunskapsramar som finns och abstrakt föreställa sig tänkbara situationer och i tanken pröva de olika teorierna mot situationerna som kan uppstå.

”För det är så med kunskap, varför ska vi behöva kunskap. Man måste också använda den. Du behöver mycket kunskap men du ska också kunna använda kunskapen. Och vilken kunskap ska jag använda just nu? Ja det är inte så lätt.” (Anställd P)

Det ovanstående citatet innehåller även det antydningar om att deras arbete kräver en bred kunskap. De behöver kunna förhålla sig till olika typer av kunskap och implementera det i deras behandlingsarbete. Det är en utmaning för dem eftersom det är svårt att veta när man ska använda vilken kunskap. Den kunskap de använder och användningen av det beskrivs som komplex. Återigen beskrivs hur varje ungdom är unik och att det försiggår ett hantverk i arbetet där behandlaren använder kunskapen i en sorts process där rätt teori matchas med rätt situation. Eftersom de säger att den ena situationen inte är den andre lik måste de kunna tänka sig in i kommande situationer och abstrakt analysera vad som kan komma att hända. Den typen av kunskap som de använder sig av kan liknas vid det Blackler (1995) beskriver som intellektuell kunskap. Det som krävs är att de på något diffust sätt lyckas analysera vilken matchning som behöver göras i de olika fallen.

”Det lägger grunden för hur man ser på beteenden och hur man jobbar med det. Så fort någon gör någonting eller säger någonting så tänker jag utifrån alla analyser som grunder sig i den teorin, så det är ett sätt att förhålla sig. Men sen är det klart att det är himla massa verktyg, utbildning, metoder som jag använder när jag jobbar med relationer till exempel.” (Anställd M)

”Inte bara en teori. man behöver ha fler olika. nu har vi gått en utbildning i anknytningsteori som är rätt så övergripande, och den kan man använda. det finns mycket systemiskt arbete av familjen, det finns mycket evidens kring droger, skolan och skyddsfaktorer/riskfaktorer. man får plocka lite utav det man vet funkar.” (Anställd K)

Anställd M och Anställd K beskriver hur teori och kunskap finns som en plattform för det abstrakta arbete de sedan gör. De beskriver hur de med hjälp av flera olika teorier bygger en bred bas för vidare tolkning av hur de ska utföra sitt arbete. De pekar även på att relationer är något de jobbar med och att relationsarbetet även det är baserat utifrån vissa teorier och metoder.

”Genom att vara jävligt vaken. Ta till sig ny kunskap, fråga. Våga lita på sig själv, våga göra fel, våga erkänna att man har fel. Ja det är inte lätt men man måste nog det.” (Anställd P)

Anställd P beskriver hur viktigt det är att kunna tillgodose sig med ny information och nya tankesätt. Det krävs att i yrket vara vaksam för att kunna utföra ett bra jobb. Till detta måste personen våga testa och agera utifrån sitt egna sätt att se på saker. Eftersom tillit till sig själv är ett krav tillsammans med mod kan man tänka sig att själva processen med att omsätta kunskapen till praktik inte är helt spikrak utan väldigt avancerad och komplex. Många av de ovanstående citaten beskriver hur deras kunskap ständigt behöver uppdateras, få till sig ny forskning och mer metoder för att kunna utföra sitt arbete. Det kan tänkas att det därför vore svårt för dem att förskaffa sig sin kunskap och sedan bara ha den och använda den. Det krävs en bearbetning av kunskapen, påfyllning av ny och ett ständigt resonering kring den kunskap de innehar. Arbetet beskrivs bygga på uteslutande intellektuellt resonering med hjälp av ett interaktionellt prövande. Teorier och metoder i relation till klienters behov och krav kan ses som en del av verksamhetens kärna. För att kunna kognitivt pröva teorierna till klienterna erfordras även en relation till klienten. Således kan man se paralleller till den typ av kunskap som Rennstam & Aschcraft (2013) beskriver som kommunikativ kunskap.

” Kunskap och så det där mycket märkliga begreppet personlig lämplighet tillsammans. För du kan inte bara göra det med kunskap. För då får du forska, det finns jättebra forskare som kan plocka fram jättebra saker men de ska inte jobba med människor” (Anställd C)

Anställd C berättar hur viktigt det är att personen som innehar kunskapen även förfogar över andra personliga drag som möjliggör användandet av kunskapen. Att bara inneha teorier och en mer allmän kunskap om arbetet i sig räcker inte.

”Det är det som är det svåra med vår profession, att andra ofta kan uppleva det lite. Att man pratar om magkänsla, för två år sedan hade vi en liknande situation då gjorde vi så här och det blev bra och hur ska du kunna veta det som inte var där för två år sen. Det känns ibland

lite att man går på magkänslan och erfarenhet och svaret till en problemlösning blir att jag känner det på mig helt enkelt.” (Anställd B)

”Men det krävs ganska mycket, fast det absolut absolut viktigaste det är den sociala kompetensen.” (Anställd T)

Något som vidare illustreras är just behovet av något mer intuitivt i arbetet. Erfarenhet, teori och en speciell känsla för uppgiften är något som verkar behövas för att kunna verka i denna miljö. Det behövs något mer där det sociala spelar in, helt enkelt den interaktion som vi tidigare nämnt. Den förmåga som framhävs här är just social kompetens, en kompetens som handlar om att kunna de sociala spelen och bygga relationer. Detta förstärker intrycket av att de även använder sig av kommunikativ kunskap. Det diskuteras att det är viktigt med att kunna omsätta kunskapen till verkligheten och skapa en relation med ungdomen. Detta går i bra linje med kommunikativ kunskap som är ett mellanting mellan förkroppsligad och kulturbunden kunskap. I detta begrepp ryms en interaktiv upplevelse där kunskapen är något som sker. I denna verksamhet finns det signaler på att arbete som utförs är baserat på kompetensen i att kunna avläsa personer och använda rätt kunskap och att kunna använda sig av även fysiska aktiviteter för att behandla. Interaktionen i deras arbete är själva konsten eller hantverket.

”Och det kan ju jag se när man ser att det kommer nya socionomer, ja men de har ju jättemycket teori, men de har ingen behandling. Och vad gör dem till en bättre behandlare? Det ser man ju väldigt tydligt.” (Anställd T)

Anställd T berättar att det går att förskaffa sig kunskap och teori i exempelvis skolan. Men att detta inte räcker för att om man ska vara en bra behandlare krävs något mer och det som tidigare kommit fram är social kompetens. De har ingen behandling säger hen och det handlar om erfarenheten. Kanske får man en viss social kompetens med erfarenheten och kanske blir man insocialiserad i arbetet med tiden. Detta kan vara ytterligare ett argument för kommunikativ men det kan även föreslå kulturbunden kunskap. Visserligen är argumentet tunt men kravet på social kompetens, erfarenhet och liknande krav kan också tyda på att en behandlare behöver lära sig de normer och koder som krävs för att jobba på ett hem.

”det märks för i perioder när man haft svårt att rekrytera eller har gjort undantag så märks det en skillnad ifall man inte har en teoretisk kunskap att hänga upp saker, det blir mindre professionellt ifall man inte har en relevant utbildning.” (Anställd B)

"Jag inbillar mig att utbildningen har gjort någonting, rent så här med förståelse för hur samhället är uppbyggt och empati, samtalsteknik, och så där. Jag tänker att det är det som man kan ha i bakhuvudet att använda på något sätt..... sen lär man sig dagligen, jag tror ingen av oss här kan allt utan vi möter nya ungdomar med olika problematik så vi är inte proffs på allt, absolut inte. Sen kan vi lite om mycket sen får man läsa på och gå utbildningar för att kunna använda det." (Anställd K)

Anställd B säger att de gånger de har anställt personer, som kanske kan vara duktiga på behandlingsarbete, som saknar utbildning har lett till en lägre kvalitet på arbetet. De behöver något att hänga upp arbetet på. Utbildning är något som talas om mycket och Anställd K säger också att utbildningen hen har gått har varit viktig. Hen pratar om en del av den kunskap de har förskaffas genom utbildning och att läsa sig till. Detta är något som skiljer sig mot de andra kunskaps typerna vi har nämnt tidigare. Intellectuell kunskap sker ju kognitivt och väldigt abstrakt och kommunikativ är en variant av kunskap där just social kompetens, relation och användandet av kunskapen står i fokus. Denna typ av kunskap som beskrivs här stämmer överens med Blacklers (1995) textbunden kunskap, det vill säga kunskap som kan formaliseras och noteras och genom utbildning har det skett inläring av metodik och formalitet. Dock kan det utifrån deras tankar ses som att en person kan vara bra på endera sak, antingen ha kunskap eller kunna behandling, men att den ena kräver den andra för att själva arbetet ska bli bra och professionellt och det krävs en process där dessa integreras för att någon ska vara en bra behandlare.

Det arbete de utför går att dra många paralleller till kunskapsintensiv verksamhet. Det har redan framgått från tidigare forskning att de karaktäristik som normalt används för att benämna sådana organisationer sällan stämmer in perfekt på organisationen. Dock kan man när man ser flera tecken som indikerar åt samma håll förmoda att verksamhetens natur är i linje med kunskapsintensiv verksamhet. Kärnan i arbetet och den typ av kunskap de använder i största utsträckning är komplex och i huvudsak framgår det att det är intellektuell kunskap som erfordrar ett abstrakt tänkande och kognitivt prövande. Detta är i enlighet med Alvessons (2004) första kriterier på att de anställda ska vara högkvalificerade och använda sig av intellektuellt kapital. Behandlingsarbetet producerar ingen produkt och de använder sig själva som hantverkare och deras intellekt är deras hjärna. Vidare har vi presenterat deras utmaningar med att analysera och möta klienternas olika behov och att det finns ett stort behov av att kommunicera för att få verksamheten att gå runt. Om kommunikation inte finns kan de inte heller matcha kunskapen med rätt person. Hittills har vi pekat på ett antal

karaktistika för kunskapsintensiva verksamheter som även denna organisation innehar. Om det räcker för att säga att det faktiskt är en kunskapsintensiv verksamhet eller ej kan vi inte svara på men det är ju alltid svårt att avgöra det i vilket fall som helst. Vidare framgår det att arbetet i sig inte alltid är så tydligt utan de behöver ständigt kombinera sina teorier, analyser och liknande för att kunna utföra arbetet. Det bör således vara svårt att formalisera arbetet, det sker inget direkt fysiskt arbete och vad som faktiskt görs är svårt att definiera. Dessa punkter stämmer även dem väl överens med kunskapsintensiv verksamhet. Detta är dock ingenting de själva benämner sig som och vad det beror på kan vi inte säga då ingenting kom på tal. Normalt sätt brukar de i en kunskapsintensiv organisation sträva efter autonomi och frihet, detta är något som är motsatt här. De verkar istället vilja ha mer styrning och tydlighet, något vi presenterar närmre i nästkommande stycke.

4.2 Efterfrågan av tydlighet

I litteratur rörande kunskapsintensivt arbete menar man att själva arbetsprocessen är väldigt tvetydig. Det är svårt att kunna definiera vad man jobbar med och hur man når de mål man försöker nå. Enligt Alvesson (2004) strävar dessa organisationers anställda efter att få vara autonoma och slippa ledning. I de intervjuer vi har utfört har respondenterna uttryckt att de behöver och vill ha en tydlighet och tydlig struktur för att kunna utföra ett bra arbete.

”Vi i personalen tycker och efterfrågar ramar och struktur så mycket som möjligt, vi vill ha tydligheten för just ungdomarna vill ha det och behöver det. Och det är inte jättelätt att ge. Så det är rätt svårt som hen har, att försöka ge oss tydlighet när det kanske inte finns.”(Anställd K)

Det finns en önskan att arbetet de utför hade varit tydligare, det är till och med viktigt för dels de anställda och ungdomarna enligt personen ovan. Samtidigt menar personen att det kanske inte finns en tydlighet att ge för verksamheten.

”Och vissa gånger så kanske det inte finns några jättetydliga mål, och då är det ju lite svårt att jobba. Då vet man ju inte riktigt vad är syftet? ”(Anställd T)

Det framkommer att det kan finnas en svårighet för de anställda att utföra sitt arbete om det inte finns en tydlighet. Om det inte har tydlighet är det kanske svårt att förstå syftet med arbetet.

”Alltså jag behöver nog väldigt tydliga ramar och en tydlig struktur. Just för att, vi är många behandlare på ett ställe och alla kan inte göra likadant men man kan ju sträva efter att alla göra det. Och då krävs det ju en tydlig struktur” (Anställd H)

”Om man har en arbetsgrupp på ett sånt här boende, man har olika kompetens, olika utbildningar och olika erfarenheter behöver man en ledare som delegerar arbetsuppgifter ganska tydligt. vem som ska göra vad, att det finns en tydlig rollfördelning” (Anställd M)

”Så här är en jädrans bredd så, och det ställer krav på personalen, att man får liksom kunna ganska mycket.” (Anställd P)

De tre ovanstående citaten beskriver hur de anställda innehar en rad olika bakgrunder och att arbetet i sig kräver en väldigt stor bredd. Kraven, kompetenserna och bredden gör att det krävs en tydlig styrning av arbetet. Återigen hör vi ett rop för tydlighet samt ledning i arbetets struktur. Att koordinera på ett sätt som får personalgruppen att jobba mot samma mål är något som behövs enligt de anställda. En idé om att alla ska dra åt samma håll med hjälp av tydlighet inbringar en tanke att risken med bredden på kompetens, erfarenhet och uppdrag är att det spretar för mycket åt olika håll i arbetssätt. Det saknas något i verksamheten, något som ger en gemensam riktning eller enighet. Detta är något som kan tänkas skänka ett lugn till personalgruppen.

På frågor om vad man kan skapa tydlighet i och om det går att formalisera på något vis för att få just det de eftersöker får vi till svar.

”Praktiska uppgifter tror jag är enklast, helt klart. allt som har med det den fysiska arbetsmiljön att göra, städning, inköp och ramar för ungdomar när det gäller tider. ” (Anställd M)

Det finns en del uppgifter i deras arbete som faktiskt går att ha tydliga. Det praktiska som utförs menar ovanstående borde kunna vara tydligt och följa en viss en formalisering. Arbetet de utför innefattar betydligt mer än praktiska uppgifter. På frågan om hur stor del av arbete som är praktiskt eller går att formalisera får vi till svar.

”bra fråga, svårt. Jättesvårt fråga! Det är nog yttre ramar som står för tryggheten på något sätt. Ändå tror jag inte att den har så stor del som jag skulle kunna vilja tro, kanske 30 % av behandlingsarbete kanske. ” (Anställd M)

En person menar att det praktiska eller det som går att formalisera endast uppgår till ca 30% av arbetet. Huruvida det är en siffra att luta sig mot är irrelevant dock visar det på att just

formalisering, tydlighet och struktur verkar vara svårt i deras arbete. Det kan tänkas att den större delen i just behandlingsarbete är svår att formalisera och således är otydligheten väldigt stor. Det verkar vara svårt för dem att precisera vad de själva vill ha för tydlighet eftersom de verkar överens om att arbetet till större del är otydligt.

”Och det där med att man säger, du måste vara tydlig. Fast, jag kan inte förutspå allt.”
(Anställd C)

En anställd i ledarposition berättar att det finns en stor efterfrågan på tydlighet, detta är i enlighet med tidigare citat. Dock menar hen att eftersom det inte går att sitta in i framtiden är det svårt att skapa en tydlighet. Alltså det kan vara svårt att toppstyra en tydlighet som tillgodoser det behov som verkar finnas. Frågan om man kan använda sig av byråkratiska inslag i arbetet eller toppstyra arbetet tydligt får vi till svar:

”Nej, det kan man absolut inte göra. Särskilt inte om man är ett kommunalt HVB-hem”.
(Anställd B)

Ovan har vi ännu ett citat där det framhävs att det inte går att skapa en byråkratisk formalisering som inger en tydlighet i arbetet, dock är detta citatet lite mer definitivt. Personen menar dessutom att det är extra svårt att göra det i en organisation som den de verkar i. Det de citat vi presenterat hittills antyder är just att deras verksamhet på något vis är otydlig. Detta är i linje med det som beskrivs som en av de karakteristiska som en kunskapsintensiv verksamhet innehar. Deras arbete är tvetydigt och mångtydigt, något som uppfattas som otydligt i detta fall. Vanligtvis brukar forskningen peka på att de anställda vill slippa att bli styrda och verka fritt för att detta möjliggör deras kreativa process. I denna verksamhet finns det däremot en tydlig längtan efter motsatsen. De efterfrågar tydlighet, struktur och riktlinjer för att kunna utföra arbetet. De menar att tydlighet kan fungera som en lösning på deras arbetsproblem. På frågor om hur man kan skapa tydlighet får vi fler svar i linje med svårigheten att skapa just en tydlighet eller en formalisering för arbetet.

”Nej, för det kan ändra sig från dag till dag. Det dokumentet kan vi skriva idag, vi säger att någon ungdom mår jävligt bra säger vi, och när du mår bra så är det lättare att, och när du har mindre stress på dig och så, då funkar alla kognitiva färdigheter som man har just då.”
(Anställd P)

”Det är otydligt ja, och det är väl det som har pratats om ända sedan jag började här. Det är det som saknas.” (Anställd T)

”Jag tror inte du kan skriva allt i minsta detalj ändå, för sen händer någonting.” (Anställd M)

De tre ovanstående citaten fortsätter att påvisa vetskapen om att arbetet är otydligt men att det även är svårt att göra det tydligare. Eftersom arbetet varierar från dag till dag och att oväntade situationer kan inträffa när som helst kan de inte skapa en formell mall för hur de ska genomföra sitt arbete. Vidare framkommer det att otydligheten inte heller är något nytt utan det har funnits där länge, ända sen Anställd T började och hen menar att det är det som har saknats hela tiden. Trots att de vet att det egentligen är väldigt svårt att skapa en tydlighet förhindrar det ändå inte deras längtan efter just det. Det är svårt att få fram vilken typ av tydlighet de saknar i sitt arbete. Eftersom de verkar överens om att det nästan är omöjligt att skapa tydligheten i den stora delen av deras arbete är just frågan om vad för typ av formalisering, struktur eller liknande som kan ge dem den tydlighet de saknar. Om det då är en längtan efter tydlighet som de saknar är svårt att säga. Eftersom de beskriver att de saknar något som de å andra sidan inte kan förtydliga vad det er, i vart fall inte mer precist än att de behöver tydlighet, föranleder tankar om att det de egentligen saknar är något annat som kan vara mer abstrakt. Alltså att det de saknar egentligen inte är tydlighet utan något annat som uppstår på grund av tydligheten. Det kan kanske vara en saknad av en känsla, en känsla som tydlighet kan inbringa. Det har förslagits tidigare i citaten att utan tydlighet är det svårt att veta anledningen till att man utför ett arbete. Att veta anledning till varför man gör någonting kanske hjälper till med att skapa en mening med uppgiften. Det kan tänkas att det de egentligen saknar är en känsla av meningsfullhet och att de har en idé om att tydlighet i verksamheten hade framkallat denna känsla.

4.2.1 Rädsla

Det föregående stycket avslutas med att föreslå att de på något vis saknar tydlighet och att det kanske snarare är något som tydligheten inbringar. Vi föreslog att de saknar en känsla som tydlighet medför. Vilken känsla det är de saknar eller vad de egentligen önskar för tydlighet är något vi inte kan specificera dock kan vi se att det kan vara flera olika. Längtan efter tydlighet kan innebära en längtan efter olika saker och den kan även vara förorsakad av olika företeelser. Under våra intervjuer framkommer det i en intervju att arbetet de genomför är fyllt med ansvar och att om man misslyckas med sitt arbete kan det innebära en säkerhetsrisk för de som bor där.

”Så jag tror att det är mer farligt här än på ICA, fast det är tydligare på ICA och där hade säkert en människa kommit och frågat ”hur kommer det sig att mjölken står där?”. (Anställd P)

Anställd P svarar på frågan om tydligheten i deras arbete skiljer sig mot en arbetsgrupp som är präglad av formaliserade arbetsuppgifter, arbete i en ICA-butik introduceras som en form av jämförelseobjekt, framkommer en aspekt som kan ligga till grund för deras längtan efter tydlighet. Hade en person i en ICA-butik gjort något fel hade konsekvenserna inte varit stora utan på sin höjd hade kunden ifrågasatt varför en vara blivit placerad på ett visst ställe. På ett HVB jobbar de inte med produkter eller objekt utan det är människor. Felbeslut i deras verksamhet kan alltså vara farligt. Det drabbar människor och konsekvenserna blir olikt en ICA-butik mer omfattande än en vilken kund som undrar varför varan har bytt plats. Faran i att göra fel i denna verksamhet påvisar lite om allvaret i det ansvar som åligger behandlaren.

”Jag får ju ibland höra att jag tänkte göra så eller si. Det kändes som jag borde följt med upp och sagt hej men sen visste jag inte om jag fick eller om det skulle blivit bra. Så hade man velat säga att jag skulle säga innan. Nä men gör det.” (Anställd C)

Det citat som presenteras ovanför beskriver hur en behandlare ibland har en idé om vad som behöver göras men någonting hejdar dem från att göra det. Anställd C menar att behandlarna ibland inte vet om det får göra på ett visst sätt eller om det de tänkt egentligen är bra. De hade gärna fått något klartecken innan de agerar medan anställd C menar att de bara borde agerat. Vi frågade om vad det kan bero på att de anställda ibland inte agerar trots att de har en tanke på vad som behöver göras.

”jag kan tänka mig att det har med lagen att göra, det har med liksom rädslan att det ska gå väldigt fel, att man ska behöva stå till svars. Det finns granskningsorgan liksom. Det finns tydliga rapporteringssystem för när någonting går fel. Lex Sarah har vi pratat en hel del om nu. Och det tolkas fortfarande som ett anmälningssystem men det är det inte det är ett rapporteringssystem men man, gud man vill inte ha en lex Sarah på sig. Och det tror jag blir jobbigt.” (Anställd C)

Det framkommer ett förslag på att de faktiskt är rädda för att göra fel, att bli ställda till svars och att det faktiskt kan gå väldigt fel. I citatet kan vi se att det finns inrättningar som granskar dem om det blir fel. En av dessa inrättningar använder sig av ett rapporteringssystem som de kallar för Lex Sarah men hen menar också att detta ibland ses som anmälningssystem men att det i stället bör ses som ett rapporteringssystem. Att det inte ska ses som ett

anmälningssystem kan ses som ett argument för att det inte ska vara något att varar rädd att bli ställd inför men ändå framgår det enligt citatet att de anställda absolut inte vill bli ställda inför en Lex. Sarah-granskning. Även om bilden av de inrättningar och granskningsorgan som beskrivs av anställd C som något man inte behöver att oroa sig för är det ändå lätt att tolka just orden granskning, rapportering och att bli ställd till svars som något ganska ansträngande.

”Skulle någonting hända och man skulle bli granskad. Nä då duger det ju inte att säga att min magkänsla sa att. Men visst är det så att man behöver det.” (Anställd T)

”Sen ska man också då kanske i första ledet stå till svar jämt emot sina kollegor.” (Anställd K)

Om personal skulle ställas inför en felsituation och bli granskad måste de ha konkret fakta för hur du agerade och varför. Det räcker inte enligt Anställd T att säga att man litade på sin magkänsla, men just magkänslan är ändå en viktig del i deras arbete. Det kan ses som att inför en granskning måste man ge tydliga svar men arbetet i sig kräver ändå inslag av magkänsla som kan ses som en mindre tydlig egenskap eller grund för agerande. När arbete i sig kräver vissa delar som inte håller som förklaring, exempelvis just magkänsla, vid en granskning kan det tänkas att rädslan för att göra fel förstärks. Det krävs något av de anställda för att de ska kunna legitimera deras arbete på ett konkret sätt inför en eventuell granskning. Eftersom det har framkommit att arbetet i sig är otydligt och svårdefinierat kan det således bli svårt att på ett distinkt sätt förmedla en konkret bild av det arbete som utförts. Anställd K berättar att det även finns en risk att man blir ställd inför sina arbetskollegor och behöva redogöra för ens agerande. Det är svårt att inte få en känsla av att det är ett övervakande och kontrollerande klimat. Om de känner sig övervakade och vet att de behöver kunna argumentera och svara för sitt arbete på ett konkret sätt men det konkreta avsaknads kan just rädslan för att agera växa. När något eller någon ska bli granskad kan det låta obehagligt för den som står inför det, att man blir ställd till svars inför sina kollegor likaså.

Ett argument vi kunde se är att det egentligen inte är någon fara att bli granskad. Det kanske är en klen tröst för den som potentiellt kan ställas inför en nämnd, kollegor eller politiker för att granskas. Man kan kanske tro att om man granskas avkrävs svar på hur man agerat, utifrån vilka regler och hur man resonerat. Detta ska man redogöra på ett tydligt sätt, då räcker säkerligen inte att säga att det kändes bra, jag använda min kunskap eller liknande. Möjligen måste man redogöra på ett formaliserat och välorganiserat

resonemang till varför man agerat som man gjort. Kunskapsintensivt arbete definieras just som tvetydigt och svårstyrt. Det menas att arbetets natur är just sådan att man inte kan formalisera arbetet väldigt tydligt eller skapa regler för hur det precis ska styras. Själva kärnan i verksamheten är just otydlig och svårgripbar. I denna organisationen är arbetets natur i linje med just kunskapsintensiva verksamheter men där finns ändå en längtan efter någon standard eller en tydlighet för att inbringa något. Man kan tänka sig att det kan handla om att stävja just en rädsla för otydligheten. Kanske inte otydligheten i sig utan att ställas till svars inför något otydligt och avkrävas tydliga svar som paradoxalt nog inte kan ges. Således kan man leka med tanken att längtan efter tydligheten är ett plåster på rädlans sår. Ett plåster vet man skyddar såret från att stötas vid, få in smuts och det kan ofta ha en placebo-effekt som inbringar en känsla av att såret blir bättre. Barn som lär sig att man sätter plåster på sår vill även ha plåster när de slår sig fast det inte finns sår. Just den känslan barn har kring plåsters funktion kan kanske vara det längtan efter tydlighet representerar för de anställda. De är kanske rädda för att granskas i denna otydliga kontext för de kan inte ge tydliga svar. De greppar efter något, något som kan intyga deras legitimitet. På ett sätt kan man tänka sig att de greppar efter byråkratiska element, eller det är kanske just det som de avkrävs. Element som är formaliserade, regelstyrda och mer precisa. Element som traditionellt inte ses som typiska för kunskapsintensiva verksamheter. Det finns en del externa krav från stat, befolkning samt placerade. Dessa skulle kunna vara en del av anledningen till denna rädsla och den stora längtan efter tydlighet. Detta analyserade vi mer senare i uppsatsen.

4.3 Försök att formalisera

Att organisera och styra ett HVB är en svår utmaning på många vis. Dels måste de försöka handskas med en tvetydighet och även en rädsla för att ställas till svars inför kollegor och olika nämnder om de skulle agerat felaktigt. Att försök görs för att tydliggöra arbetet framkommer under våra intervjuer. De försöker med hjälp av formalisering att skapa och nå mål, mäta kvalitet och säkerhetsställa att arbetet utförs. De formaliseringar som görs ställer även krav på de anställda då de beskrivs som levande dokument som ständigt behöver uppdateras och återigen göras tydliga.

”Genomförandeplanen tänker jag på, där man sätter upp behandlingsmålen och vad som krävs för att nå dem målen. Och sen liten check på att vi gör det som vi säger att vi gör.”
(Anställd M)

En metod de använder sig av för att på något vis hjälpa dem formalisera och tydliggöra deras arbete är en genomförandeplan. Anställd M menar att genomförandeplanen är det verktyg de använder för att analysera och sätta upp mål. Det hjälper även dem med en riktning i hur de ska nå de målen och fungerar som en checklista för om de nått dit.

"Alla våra ungdomars genomförandeplan ser olika ut utifrån vem som har skrivit den i personalen. Var man lägger ribban för målet, och också vad vi får från socialsekreteraren. Vi jobbar så mycket som möjligt för att få ungdomarna med i sina mål så att de känner att det är meningsfullt och att de känns rimliga." (Anställd K)

"Ja de kommer hit med en vårdplan utifrån vad vi ska jobba men de är rätt så stora så utifrån de bryter vi sedan ner dem och ser vad som är rimligt för ungdomen att jobba med. Så lite så är det så att vi skapar jobben." (Anställd H)

Genomförandeplanen utarbetas av personal utefter önskemål i form av en vårdplan berättar Anställd H. För att ta fram vilket arbete som ska utföras och skrivas in i genomförandeplanen måste de ha med perspektivet på vad som kan vara rimligt för ungdomen att utföra. Anställd K berättar för oss att eftersom olika personer skriver genomförandeplanerna kan de se helt annorlunda ut. Det skiljer sig exempelvis i vilken nivå personalen väljer att lägga målen på. De båda menar att man tar hänsyn till ungdomen för att denne ska kunna nå sina mål och att det ska kännas rimligt att det kan genomföras. Anställd K som menar att beroende på vem som skriver planen kan målen analyseras på olika sätt. Det kan alltså leda till att målen ser olika ut, tolkas på olika sätt och på något vis blir olika svåra att genomföra. Med tanke på detta går det att tänka sig att själva arbetet skapas av de anställda i form av att de själva utvecklar en målplanering. Anställd H menar att det är lite så, att de själva ansvarar för att skapa sitt jobb. Om någon då lägger mål som kan ses som lättare än andra kanske det kan antas att det även då blir lättare att nå de målen. Om kvalité mäts genom att se hur många mål de når är det kanske inte väldigt rättvisande för verksamheten eftersom de inte kan värdera målens svårighet.

"Alltså, om vi gör ett bra jobb, det kan vi egentligen bara veta när vi ser i genomförandeplanen att vi uppnår målen." (Anställd H)

Anställd H menar att det enda mått de har på hur väl de genomfört arbetet är just genomförandeplanen. Det vill säga att de egentligen inte har något annat konkret sätt för att hjälpa dem att utvärdera deras verksamhets kvalité.

”Vi får aldrig ett kvitto från ungdomen, tack ni har hjälp mig klart eller så. ni har gjort bra jobb. det är mer ifall vi kan se om vi uppnår vårdplansmålen och man ser att skyddsfaktorerna är fler än riskfaktorerna att vi känner att det här kan gå bra” (Anställd K)

”Det går inte, det enda man skulle få är ju ungdomens egna ord när de klarar sig själv. Då kan ju de ha en idé om att det var ju det där. Det finns ju personer som varit riktigt illa ute som kan säga att det var ju den personen. När jag träffade den människan som verkligen brydde sig och trodde på mig som det ändrade sig. Så, det kan man ju få. Men, sen vet man ju inte.” (Anställd C)

Återigen hörs en åsikt om att det enda sättet att få ett kvitto på om de gjort ett bra jobb är med hjälp av just den målplanering de jobbar med. Dock beskriver Anställd C att det egentligen inte går att veta om arbetet blivit bra med hjälp av genomförandeplanen eller andra formaliseringar. Det enda enligt hen är just om ungdomarna själva återkommer på senare år och berättar vad som hjälpt. Men detta är något som inte sker enligt Anställd K, ungdomarna själva lämnar inte någon verifikation på väl utförd insats. De använder genomförandeplanen som en form av kvalitetsmått och de mål som sätts kan variera beroende på vem som sätter dem. Detta på grund av att det finns utrymme att tolka behov och mål olika. Detta gör denna metod något tvivelaktig som ett verktyg för att bedöma kvalitet. Det är åtminstone inte ett konsekvent mått som ger precisa bevis på vad för resultat som nåts.

”Det är svårt, därför behöver det vara tydligt, så därför när det står ”självständig” så menar jag att det räcker inte, hur ska du kunna mäta det? Självständig? (Anställd P)

”Pratar vi då om att stärka självkänsla. Jaha, hur mäter vi om det blir något resultat? Det är väldigt individuellt hos ungdomarna också.” (Anställd K)

”Jag tänker att man gör det lite enklare i för sig om ingen ifrågasätter hur man kom fram till behovet. Så gör man det lite enklare för sig, så slipper man den frågan så kan man lättare redovisa att man uppnådde ett mål.” (Anställd M)

Tolkningen av målen är något som är svårt. Anställd P säger att ett begrepp som självständig är svårt att mäta och innebär en rad olika tolkningar. Något som även illustreras av anställd P men med hjälp av begreppet självkänsla. För att sätta upp bra mål måste målen vara tydliga men det är svårt, och är det otydligt bör det vara svårt att veta när någon egentligen har nått dit. Anställd M argumenterar för att en av anledningarna till att det inte görs större analyser om det faktiska behovet hos klienten är just för att det då blir lättare att motivera det mål man satt. Dessa två citat visar på komplexiteten i att arbeta på detta sätt. För att sätta ett bra mål

måste det först och främst vara i linje med klientens behov och även vara tydligt. Genom att se hur anställd M lägger fram att det går att göra arbetet lättare genom att inte ifrågasätta anledningen till de mål som sätts anspelar på att de mål som sätts egentligen inte har en gedigen grund. Utan de sätts för att man ska kunna nå dem och eftersom kvalitén på arbetet definieras bland annat genom att man uppnår mål blir det ett accepterat sätt.

”För de säger att det är evidensbaserad metod men jag har inte lyckats ta reda på det. Men det är något som förvaltningen köper in, fördelen med den är saker och ting dokumenteras och vi försöker sätta upp mål, vi försöker skriva in vad vi ska göra för att uppnå målen. Det jag är kritiskt till är att man skriver in lösningar och mål innan man har analyserat behoven, det är inte så bra dokumenterat, vilket är lite märkligt men så är det.” (Anställd M)

När vi frågar varför denna metoden ser ut som den gör får vi till svar att konceptet med genomförandeplanen är inköpt av förvaltningen och att det ska vara evidensbaserat, alltså finnas forskning som stödjer dess funktionalitet. Dock på vilket sätt det skulle vara just evidens är något oklart enligt Anställd M. Det finns fördelar med systemet och det är att det just dokumenteras och att det görs ansträngningar att sätta upp mål som kan hjälpa dem i rätt riktning men dessa görs utan att egentligen ha grundligt undersökt vilka behov som egentligen finns. Det kan tänkas att vissa mål sätts upp för att det ska gå att nå dem och för att det ska se bra ut. Att själva arbetet på ett sätt syftar till att skapa legitimitet åt de som arbetar med det eller de som beställer arbetet. Exempelvis kommunen eller regeringen eller till och med de vars ungdomar är placerade där. Det kan ses i enlighet med det som exempelvis Alvesson (2004) kallar för image-arbete vilket syftar till att försöka övertyga någon om att det arbete som utförts är bra och viktigt. Eftersom arbetet är tvetydigt råder det en kunskapsasymmetri mellan klient, behandlare, anhöriga och politiken vilket gör att de anställda måste skapa en bild av att de gör ett bra jobb. Det framgår att det finns många fördelar med att dokumentera och försöka mäta men likväl visar det att det som mäts egentligen lämnar få svar. Det sker även en förhandling mellan klient och behandlare inför upprättandet av målplaneringen vilket även detta kan ses som ett inslag i just kunskapsintensiv verksamhet. Eftersom uppdraget är otydligt och starkt beroende på klienten måste en diskussion föras för att identifiera vad som behövs och är genomförbart. Att vissa menar att klientbehovet ofta förbises säger då emot denna förhandlingsprocess vilket kan påvisa ett större behov av just att skapa en trovärdighet på något vis. Genomförandeplanens evidens måhända finnas men kan även ses som en form av placebo-kvalitéparameter. Dess egentliga syfte verkar snarare vara att övertyga intressenter om vikten av det arbete som

utförs. Genom att skapa denna formalisering skapas även en synvillan om kännedom om det som Ouchi (1979) beskriver som transformationsprocess och även möjligheten att mäta resultat. På ett sätt kan de egentligen mäta resultat och känna till denna transformationsprocess men vad de mäter och vad för process som egentligen leder till vilket resultat okänt. Det kan därför bli förvirrat kring styrning eftersom när dessa parametrar är kända kan enligt Ouchi ledningen beteendestyra eller resultatstyra. Det kan därför leda till en diskrepans mellan det faktiska styrsättet och det styrsätt som borde användas enligt teorin.

4.4 Yttre påverkan

I denna verksamheten går det även att se att de har en yttre påverkan från olika aktörer vilket påverkar hur det kan arbeta. I kunskapsintensiva verksamheter brukar forskarna säga att de anställda strävar efter frihet och att organisationen är mer ad-hoc. I detta fallet kan man skymta element som hindrar just denna struktur.

"Det är en politiskt styrd organisation ifrån förvaltningen. De har sina politiker som bestämmer, och sen ner på förvaltningen och sen har vi ut här. Så det styrs av politiker egentligen, enligt mig, från första början." (Anställd P)

I översta ledet menar anställd P att verksamheten styrs av politiker. Bestämmandet sker i olika steg, något som kan ses i linje med hierarki, först politiker som bestämmer över förvaltningen som sedan styr över XX-HVB.

"Dels tänker jag att verksamhetsplanen som man gör för enheten, den som jag är ansvarig för, då är vi en politisk styrd verksamhet så det är ytterst är det socialnämndens politiker som har satt de målen som socialtjänsten ska jobba med och ha som prioriterade mål. Och då måste jag jobba med det med personalgruppen och säga att de här målen har politikerna har sagt att vi ska jobba med, hur kan vi bryta ner dem så att vi följer dem målen även på XX-HVB?" (Anställd B)

Anställd B beskriver hur de är styrda av politiker i första hand, de har då satt mål för vad socialtjänsten ska jobba med, vilka mål som ska prioriteras. Dessa parametrar i sin tur påverkar verksamhetsplanen som skrivs för verksamheten vilket är verktyget för att styra arbetet. Efter att detta är gjort kan arbetet börja med att bryta ner detta för att implementeras på XX-HVB efter de förutsättningar som finns där. Det går att se att innan själva genomförandeplanen utarbetas har det funnits många steg som styrt över verksamheten och möjligtvis inskränker på den frihet som kunskapsintensiva verksamheter normalt har eller åtminstone efterfrågar.

"För det är en utredare som utreder ungdomen och familjen i fråga och sen ansöker de om ett bistånd, och det biståndet är vi det, en placering på ett HVB-hem. då finns det ett uppdrag i form av vårdplan från den här utredaren som vi får och utifrån den så skriver in målen men den vårdplanen menar jag grundar sig inte alltid på evidensbaserat arbete för när jag har läst de utredningar, så refererar de inte till några teorier överhuvudtaget och det kan jag tycka är ganska godtyckligt." (Anställd M)

"Nuförtiden jobbar politikerna och förvaltningscheferna mycket ihop med hur de ska formulera målen så de är mycket mer förankrade i det som vi gör idag. Skulle ni gå och fråga personalen på XX-HVB, hur är det med verksamhetsplanen då är det ingen som kan besvara på att det är så här och så här." (Anställd B)

Den styrning som kommer ovanifrån genom utredarna saknar ibland helt evidens eller teorier om arbetet vilket framställs som godtyckligt av anställd M. De anställda får alltså ett uppdrag som de får utforma med egna medel men detta uppdraget är från början bristfälligt gjort eller i vart fall inte baserat på någon vetenskap eller likande. Vårdplanen som kommer från utredarna, utredarna som styrs av socialtjänsten vilka styrs av socialnämnden som i sin tur styrs av politiker kan ses som en form av yttre krav. Anställd B säger att politikerna och förvaltningscheferna jobbar fram mål tillsammans och att de är kopplade till det arbete som utförs på XX-HVB. Vidare beskriver hen att om någon skulle fråga de som jobbar på XX-HVB om just utformningen och innehåll i verksamhetsplanen hade ingen kunnat detaljerat beskriva dess innehåll. Detta kan ses som det finns yttre krav på verksamheten som de anställda måste förhålla sig till men de inte har total kännedom om. Detta kan ses som ännu en element i den otydlighet som beskrivs i intervjuerna.

"Det är individen men vi är en skattefinansierad verksamhet så vi har ett extra ansvar, det är ju skattebetalarnas pengar så vi har ett särskilt ansvar på det sättet. Att man ska ha respekt för det. men i första hand, ja individen men jag tänker ur ett samhällsperspektiv också. Någon söker om hjälp, sen är det upp och nervänt system." (Anställd M)

"Det här är kommunens egna, det är ganska svårt att säga nej till sina egna medborgare. Så att. Så här har vi nog en mer, enligt mig, en större blandning på ungdomar." (Anställd P)

De citat som kan ses här ovan beskriver vidare om krav som ställs på verksamheten utifrån. Anställd M beskriver att i och med de är skattefinansierade måste de även ansvara inför dess medborgare. Verksamheten måste ha respekt för den ekonomi de tilldelas, samhällets krav och samtidigt individen. Anställd P instämmer hur de yttre kraven i form av kommunen tvingar dem till att säga ja till sina medborgare. Detta gör att de måste säga ja till fler

placeringar vilket ger dem en större blandning på ungdomarna. Eftersom vi redan har sett hur individspecifiserat deras arbete är kan det tänkas att en större blandning av ungdomar även ställer större krav på de anställda.

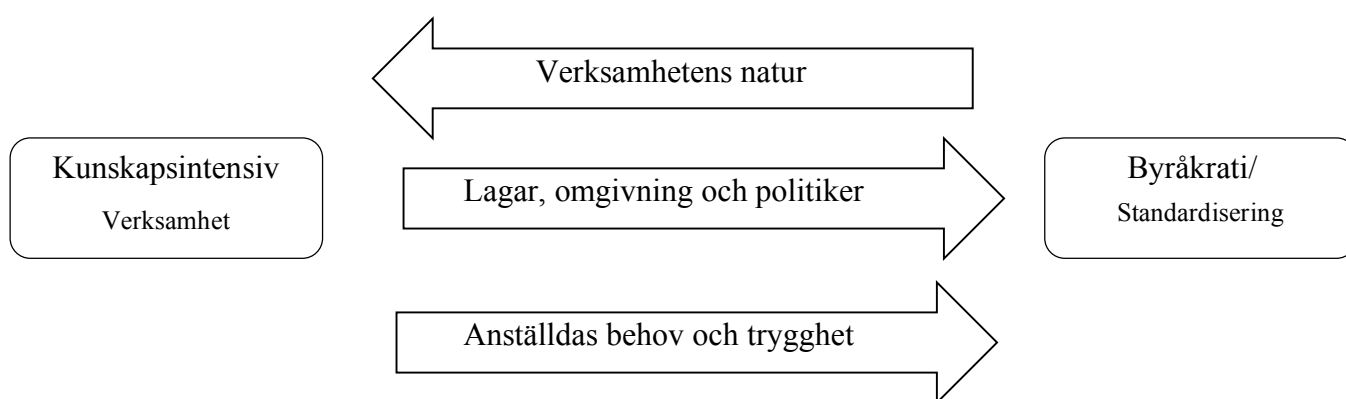
"Nä, då bestämmer jag. Man kan inte dra iväg för långt, men de är ganska lika, de är inte svårtolkade." (Anställd B)

"Det är ju ledningen varje gång, tyvärr. Oftast kan vi ju säga saker som vi tycker eller som vi ser, men vi har ju inte det beslutet att skriva ut en ungdom eller begära en förflyttning, utan det är ju samordnaren och enhetschefen som gör det. Så att säger de att nej, så är det." (Anställd T)

När vi frågar var som händer om det uppstår en tolkningssituation där de högre upp i hierarkin inte ser på en situation på samma sätt. Vi får till svar av Anställd B i chefsposition att det då är hen som bestämmer. Att de inte får dra iväg ifrån den verksamhetsmål som finns men hen menar även att de inte är så svårtolkade. Dock säger hen även att om man frågar de anställda om de målen känner de inte riktigt till dem vilket försvårar för dem att förhålla sig till just de målen. Anställd T beskriver hur ledningen alltid har beslutsmandat även om arbetsgruppen tycker något annat. De enda som har mandat att ta beslut om utskrivning eller förflyttning är samordnare eller enhetschef vilket påvisar tendenser som samstämmer med en idealbyråkrati där managern är högre upp i hierarkin och fattar besluten.

5. Resultat

Utifrån de svar vi har fått i relation till befintlig teori har vi identifierat tre olika behovsanspråk. Först är det verksamhetens behov. Verksamheten kan definieras som en kunskapsintensiv verksamhet som tidigare nämnts således finns det krav, behov och nödvändigheter för att den ska flyta på utan komplikationer. Det andra anspråket är de yttre krav som ställs på verksamheten på olika sätt där just politiker, medborgare och lagar ställer krav på olika sätt. Det tredje behovsanspråket är de anställdas förutsättningar för att kunna hantera arbete och känna sig bekväma i sin roll. Vidare kan man se två dimensioner för att hantera dessa olika anspråk. Dimensionerna är ett kunskapsintensivt synsätt med autonomi, tvetydighet, relationsnära arbete där styrningen sker med hjälp av normer och värderingar. Den andra dimensionen är ett synsätt där formalisering efterfrågas och styrning sker i linje med idealtypen av byråkratisering. Nedan presenteras en modell som illustrerar kopplingarna mellan behovsanspråken och dimensionerna vilken kommer underlätta att se svaren på forskningsfrågorna. Denna kommer finnas som stöd i besvarandet av frågorna. Resultaten presenteras i två stycken, ett stycke för respektive fråga.



Figur 3. Egengjord modell för analys och resultatförståelse

5.1 Vilken åsikt har de anställda om sitt arbetes natur?

Det vi redan har tagit upp är att de ser sitt arbete på ett sätt som är väldigt likt kunskapsintensivt arbete. De uppvisar även den kunskap som Aschcraft & Rennstam talar om som kommunikativ kunskap. Något som framträdde väldigt mycket var just åsikten om behovet av att inneha social kompetens vilket är en grundsten i kommunikativ kunskap. Verksamhetens natur drar således väldigt mycket åt dimensionen kunskapsintensiv verksamhet. Klassiska teorier om kunskapsintensiva verksamheter menar att det finns en

konflikt mellan de anställdas behov och krav på att vara autonoma och verksamhetens vilja att utöva kontroll för att kunna styra organisationen åt rätt håll. I vårt fall visade sig att de anställda snarare önskade mer tydlighet, mer formalitet och att det fanns en tro på att det på något vis skulle kunna gå att skapa en tydlighet i verksamheten. Det kan då ses som att denna konflikt inte existerar här utan de krav som kan tänkas finnas på kontroll hade uppskattats av de anställda om det hade kunnat vara tydligt. Dock vet de att arbetet är tvetydigt och det har inga förslag på vad de hade kunnat tydliggöra. Det verkar som anledningen till att de efterfrågar detta grundar sig i en form av rädsla. En rädsla för att göra fel, att hållas ansvariga och/eller se dumma ut framför sina kollegor. Det tåls även att tänka på huruvida statusen på den kunskap de använder sig av påverkar deras självbild. Den traditionellt nedvärderande synen på just den typ av kunskapsarbete de utför, arbete med stort fokus på kommunikativ kunskap, föranleder kanske en större osäkerhet och tvivel än i traditionella kunskapsorganisationer. Det arbete de utför är avancerat och det krävs en rad olika delar för att skapa den substans som krävs för att kunna utföra, matcha, motivera och argumentera för att det är ett gott arbete som är nödvändigt. Således ser det ut som att verksamheten i sig bör liknas med en kunskapsintensiv verksamhet. Det framgår inte konkret att de själva ser sig som just en kunskapsintensiv verksamhet, det omnämns aldrig på det sättet. Istället beskriver de en kunskapsintensiv verksamhet som är otydlig på grund av att målen och styrningen fallerar att göra arbetet tydligt. De ser inte själva arbetet som tvetydigt i naturen utan att det borde gå att tydliggöra det. Utifrån vår modell kan vi då likna det vid att verksamhetens natur drar mot kunskapsintensiv-dimensionen medan de anställdas behovsanspråk drar åt byråkrati-dimensionen. En konflikt som skulle kunna finnas i detta är att verksamhetens egentliga natur begär ett mer normativt, fritt och värderingsbaserat styrsätt för att fungera. Samtidigt har de anställda svårt att finna sig i tvetydigheten och söker därför tydlighet i byråkratiska element vilket på något vis kan skapa ännu mer otydlighet i ett i naturen otydligt arbete.

5.2 Hur ser de anställda på byråkratiska inslag i sitt arbete?

Det framkommer en längtan av de anställda, en längtan efter något som kan liknas vid byråkratisering. Dock framgår det inte vad som egentligen utlöser denna längtan. Kärreman, Sveningsson & Alvesson (2012) argumenterar för att kunskapsintensiva organisationer i takt med de växer ibland använder sig av byråkratisering för att minimera den osäkerhet som tvetydigheten kan inbringa. I detta fallet har organisationen inte direkt växt, är hierarkisk och styrs med mål och krav som kommer från politiker och ledning. Längtan efter tydlighet och byråkratiseringar kanske snarare handlar om en konformitet för att tillfredsställa den yttre

press som ställs på dem än en egentlig längtan efter det. I vår analys framgår det att just politiker, omgivning och lagar har ett behovsanspråk med riktning mot byråkratisering. Alltså krav på dokumentation, målplanering och sätt för att påvisa resultat. Men oavsett vad verkar det som de är positiva till idé av att formalisera arbetet och att försöka skapa en standard för hur man jobbar om än det kan tyckas vara nästintill omöjligt. Kanske är den yttre kraften det som påverkar de anställdas idé om vad det är de längtar efter. De försök de gör till att röra sig mot byråkratisering kan nästan ses som ett image-arbete eftersom de själva redogör för den icke precisa träffsäkerhet mål- och mätmetoderna har. För att legitimera deras arbete jämt emot politiker och samhällsmedborgare måste de på något vis uppvisa vad de gjort. Det finns helt enkelt krav på det och detta kan framkalla denna längtan. Pressen möjliggör också en rädsla. Rädslan för att agera i det tvetydiga och otydliga utan att kunna redovisa varför de gjort vad de gjort och sedan ställas till svars. För att kunna motivera verksamheten duger inte deras magkänsla. De behöver tydliggöra sig mot högre instanser för att på något vis få erkännande för verksamheten. Detta i sig verkar ställa de anställda mot väggen då de vare sig vet hur man ska mäta eller redovisa på ett tydligt sätt eller hur man ska styra organisationen på bästa sätt. En ambivalens verkar framträda hos de anställda just eftersom dessa krav finns och för att svara på kraven kräver de själv mer tydlighet av ledningen. Detta verkar föranleda att de greppar efter byråkratisering.

6. Diskussion

I den teori som presenteras i uppsatsen har vi sett hur det föreslås att byråkratisering kan användas som ett hjälpmedel att hantera tvetydigheten i kunskapsintensiva verksamheter. Då är organisationen i sig kunskapsintensiv och tar till byråkratiska metoder efter tycke för att inbringa olika hanteringsmetoder och känslor av tydlighet. I detta fallet ser vi att de ingår i en organisation med många krav som kan tillgodoses genom byråkratiska metoder. Alltså lagar som kräver dokumentation och rutiner, politiker som lämnar målplaneringar som säkert måste visas att man nått och även samhället i stort som på något vis kräver en redovisning på hur man jobbar samt resultat. Det kom fram att det inte räcker med att säga man använt diffusa arbetsmetoder så som magkänsla eller liknande utan de yttre krav som finns behöver bättre formaliserade och tydliga redogörelser. I XX-HVBs fall är det svårt att säga att de tar till byråkratiska metoder för att hantera arbetet. Det ser snarare ut som att de avkrävs det. Det vi ser i denna uppsats är att kunskapsorganisationer med stark yttre påverkan i form av lagar eller andra byråkratiska krav kan se lite annorlunda ut än traditionella. Det är inte lika lätt för dem att förhålla sig till tvetydigheten och de kan inte använda sig av en selektiv byråkratisering på samma vis som Kärreman, Sveningsson & Alvensson (2012) föreslår. Valet är alltså inte upp till verksamheten i sig att avgöra vilka typer av byråkratisering de ska använda och på så vis förlorar de kanske möjligheten att skänka tydlighet i rätt områden. Istället ser det ut som den begäran på formalisering och byråkratisering leder till en ökad otydlighet. Eftersom de försöker navigera i tvetydigheten med de metoder som de avkrävs och dessa inte är överensstämmande med det trygghetsskapandet de behöver. Istället lämnar metoderna dem med en längtan efter tydlighet, en tydlighet som kanske inte går att hitta med just de metoderna. De blir även ensamma med en känsla av meningslöshet som kanske bara förstärks när metoderna inte ger dem någon klarhet. Därför kan det tänkas att deras inställning till byråkratiska metoder är något påverkad av de krav som ställs på dem. Hade dessa inte funnits kanske även de hade längtat efter frihet, autonomi och andra saker som är mer i linje med kunskapsintensiva verksamheter. En teori är att ytterligare en grund till detta problem är definitionen av verksamheten. Om de hade sett sig på ett annat sätt, exempelvis mer i linje med deras verksamhets natur är det mycket möjligt att de hade kunnat analysera vilka metoder de borde använda istället. På något vis kan det tänkas att det bör komma från de anställda i verksamheten eftersom det ska tillgodoses deras behov. Det kanske inte är fel på byråkratiska metoder generellt utan bara att de använder fel metoder på fel sätt. Eftersom de

inte ser sig själva som kunskapsintensiva, eller blir sedda som det av de yttre krafterna får de ej heller rätt möjligheter för att kunna hantera otydligheten i deras arbete.

Om man illustrerar en del av problemet med hjälp av fotboll. Det absolut viktigaste för en fotbollsspelare, alltså innan något annat kan läras in, måste vara att det är just fotboll som hen ska spela. Detta kan tyckas som en imbecill liknelse men tänk om personen i fråga tror att den spelar basket eller handboll, då kommer en rad fel göras och det spelar inte riktigt någon roll vad tränarna säger. Snarare kommer tillsägelseerna försämra spelarens självkänsla och de tips och råd som fås lär inte göra någon nytta eftersom hen ännu inte fattat vad som spelas.

Eftersom man exempelvis i basket eller handboll tar bollen med händerna kommer det vara väldigt svårt att förstå hur man ska ta till sig metoder för att bli en bättre spelare, för hur man än förbättrar spelet med fotbolls idéer misslyckas hen ändå alltid om hen tar med händer. Om spelaren ständigt blir tillrättavisad för hen tar med händerna kanske en rädsla infinner sig för hen förstår inte vad hen gör för fel. Hen försöker verkligen ta till sig det tränaren säger, förbättra och förbättra men det blir ändå fel. Det primära måste vara att få spelaren att förstå att hen ska spela med fötterna och först då kan teknik och bollhantering läras ut. De står inför en utmaning när de inte definierar sig själva eller blir definierade av andra som just kunskapsintensiva. Eftersom denna typ av verksamhet domineras av kvinnor och använder sig av kunskap som ses som låg-status är det lite utav en ond cirkel. Det måste vara imperativt för dem att kunna definiera sitt arbete som något med status. Detta kan på något vis stämma överens med XX-HVBs situation, de försöker, eller måste använda sig av metoder som egentligen inte passar in i deras verksamhet. Dessa metoder leder till att de på något vis uppfattar det som de gör fel på grund av metodernas bristfällighet i relation till deras verksamhet. Men eftersom de inte kan eller får förstå att de egentligen är en annan typ av organisation med ett behov av andra verktyg ökar deras otydlighet. Om forskningen hade fått bestämma hade deras organisation varit styrd på ett mer normativt och värderingsbaserat sätt, detta för att skapa trygghet, förståelse, meningsfullhet och även för att nå de mål man vill. Helt enkelt de är fotbollsspelaren som tror, och invaggas i att tro att de spelar basket. Kanske är det just därför de är rädda, kanske är det därför deras försök att skapa tydlighet snarare grumlar arbetet och det är kanske därför de inte vågar lita på sin magkänsla och arbeta på ett sätt som är mer i linje med verksamhetens egentliga natur.

7. Slutsats

I ett större sammanhang kan det resultat vi presenterat här bidra till en ökad förståelse för att det finns organisationer som traditionellt inte ses som kunskapsintensiva men ändå borde gå att definieras som det. Detta kan leda till att perspektivet på definitionen vidgas och forskningen kan anta en större bredd. En bredd som kan leda till fördjupad kunskap om just de kunskapsintensiva verksamheter som tidigare inte definierats. Det kan för anställda och chefer i en sådan organisation bidra till en ökad tydlighet över det otydliga i arbetet. Detta kanske leder till en minskad meningslöshetskänsla. På så vis kanske de anställda börjar efterlängta metoder och strategier som passar deras verksamhet och bidrar till att hjälpa tvetydighetsarbetet. Chefer kan få en annan bild över hur de ska styra arbetet och kanske jobba mer med självbilden i form av värderingsarbete och normarbete istället för att försöka styra med resultat eller liknande. För lagstiftare och medborgare är konsekvensen att uppfattningen av vad för arbete som utförs kan däremot få motsatt effekt. Det kan bli en mer tvetydig bild för dem vilket kan bli svårt att hantera eftersom de vill ha kontroll. Dock kan verksamheten med vetskapen av arbetets natur själva utveckla vilka byråkratiska kontrollsysteem som kan lämpa sig för deras verksamhet. Detta kan leda till en win-win situation där verksamheten jobbar med rätt metoder och de yttre kraven samtidigt blir tillfredsställda. För att referera till fotbollsmetaforen tidigare i uppsatsen. Det viktigaste för fotbollsspelaren är att förstå att hen spelar fotboll och inte basket. Efter det klagorörelset kan hen äntligen få möjlighet att utveckla sitt spel. Dock kan hen fortfarande implementera idéer från basket, kanske utifrån träningsupplägg eller liknande och sedan anpassa det till fotbollen. Men det måste gå rätt väg.

Selektiv byråkratisering-begreppet framtaget av Kärreman, Sveningsson & Alvesson (2012) är en teori som detta resultat på något vis relaterar till. Att byråkratiska metoder kan användas för att stävja tvetydighet är inget vi sätter oss emot. Dock menar vi att en viktig ingrediens är att metoderna måste vara anpassade utifrån verksamheten för det att ha effekt. Vi efterlyser ett begrepp som är i stil med *situationsanpassad byråkratisering* eller *verksamhetsstyrd byråkratisering*. Vidare lämnar vi ett bidrag till Rennstam & Aschcraft (2013) på så vis att vi belyser de problem och utmaningar som kan uppstå om vi partiskt undersöker kunskapsintensiva verksamheter utifrån gamla föreställningar forskningen antar.

Hur en modell eller ett systematiskt arbete med *situationsanpassad byråkratisering* eller *verksamhetsstyrd byråkratisering* hade sett ut är en ny fråga som väcks. Vidare är en fråga

vad för konsekvenser de metoderna hade fått för en verksamhet som just den vi har undersökt. Hur organisationer som traditionellt inte ser sig som kunskapsintensiva hade reagerat om bilden av dem hade förändrats är även en fråga som väcks. Hur mycket hade det i sig påverkat den enorma längtan efter tydlighet, känslan av rädsla och den känsla av meningslöshet som går att urskönja i analysen.

10. Referenser

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Alvehus, J. (2012). *4 myter om professionella organisationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvehus, J., & Kärreman, D. (2012) i Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.). *Organisationer, ledning och processer*. (2.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2001). Organizations as Rhetoric: Knowledge-intensive Firms and the Struggle with Ambiguity. *Journal of management Studies*, 30(6): 997-1015.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2. uppl.) Stockholm: Liber.
- IVO. (2016). Hem för vård och boende (HVB). Tillgänglig online: <http://www.ivo.se/tillstand-och-register/sol-tillstand/hem-for-var-d-eller-boende-hvb/> [Hämtad den 25 april 2016]
- IVO. (2016-04). Om IVO. Tillgänglig online: <http://www.ivo.se/om-ivo/> [Hämtad den 28 april 2016]
- Kärreman, D., Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2002). The return of the machine bureaucracy? *Int. Studies of Mgt. & Org*, vol. 2, ss. 70-92
- Løwendahl, B.R. (2005). *Strategic management of professional service firms*. (3.ed.) Frederiksberg: Copenhagen Business School Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ouchi, W, G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanism. *Management science*, vol. 25 (9), ss 833-848
- Rennstam, J., Lee Ashcraft, K. (2013) Knowing work: Cultivating a practice-based epistemology of knowledge in organization studies, *Human relations*, vol. 67, nr. 1, s. 3-25
- SCB. (2010). Temarapport 2010:1. *Könsstruktur per utbildning och yrke 1990–2030*
Tillgänglig online:
http://www.scb.se/statistik/publikationer/uf0521_1990i30_br_a40br1001.pdf [Hämtad den 15 maj 2016]

SOSFS 2003:20. *Socialstyrelsen föreskrifter och allmänna råd om hem för vård och boende*. Tillgänglig online: <http://www.socialstyrelsen.se/sosfs/2003-20> [Hämtad den 16 april 2016]

SOU 2005:81. *Källan till en chans*: nationell handlingsplan för den sociala barn- och ungdomsvården. Tillgänglig online: <http://www.regeringen.se/contentassets/bec5de27426e40d0aaf62c740aa5feb9/volym-2-kallan-till-en-chans>. [Hämtad den 10 april 2016]

SOSFS 2011:9. *Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*. Tillgänglig online: <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2011/2011-6-38> [Hämtad den 18 april 2016]

Svenningsson, S., & Alvehus, J. (2012) i Alvesson, M. & Svenningsson, S. (red.). *Organisationer, ledning och processer*. (2.uppl.) Lund: Studentlitteratur.