

Ann-Mari Sellerberg



Jörg Kirchhoff:

De skulte tjenestene – om uønsket atferd i offentlige organisasjoner

Karlstad University Studies 2010:1

Avhandlingen handlar om det planlagda och formella versus det hemliga och informella i hemtjänsten i Norge. Den handlar om olika yrkeskategorier som samtliga gör en stor mängd arbetsuppgifter som står utanför de arbetsbeskrivningar som de har tilldelats.

Först vill jag kort, utifrån Kirchhoffs avhandling, beskriva hemtjänsten i Norge, som är något annorlunda upplagd än den svenska. Det praktiska biståndet ges av hemhjälparna, ”hjemmehjelperne”, och den nödvändiga hälsohjälpen ges av tre andra yrkesgrupper: omsorgsarbetare, hjelpeplejer och sykeplejer. Sjuksköterskorna (sykeplejene) har den högsta utbildningen och omsorgsarbetarna den minst omfattande. Alla dessa fyra yrkesgrupper får sig tilldelade arbetsuppgifter

från en beställarenhet inom organisationen, enligt beställar-utförarmodellen. Enligt denna modell sätter verksamhetsledningen (beställaren) exakt på pränt vilka arbetsuppgifter som yrkesutövarna (utförarna) ska sköta.

Nästan alla av yrkesutövarna gör tjänster utöver vad som står i dessa tilldelade arbetsbeskrivningar. De gör till och med en hel del av detta extra arbete åt brukarna på fritiden. Det är detta ”oönskade” arbete som Jörg Kirchhoff vill förstå. För det första: Hur kommer detta sig? För det andra: Hur regleras och legitimeras dessa dolda arbetsuppgifter i de olika yrkesgrupperna? Jörg Kirchhoff vill inte förklara att man utför ”det lilla extra” till brukarna som beroende på personlighet eller på att utövarna har ett specifikt förhållningssätt till brukarna. Kirchhoff anstränger sig i stället för att ge en organisationssociologisk förståelse av det dolda arbetet. Hans analys visar att man bör förstå de dolda arbetsuppgifterna på olika sätt i de olika yrkesgrup-

Ann-Mari Sellerberg, professor
i sociologi, Sociologiska institutionen,
Lunds universitet
ann-mari.sellerberg@soc.lu.se

perna. När det gäller hemhjälparna – det är denna yrkesgrupp som dammsuger, tvättar golv, torkar luckor, byter i sängen – talar Kirchhoff om en privat arbetsrelation och en privat arbetsnorm som förklaring till att de gör sådant extraarbete som enligt ledningen inte åligger dem. De arbetar ofta ensamma och de ser själva olika behov hos de brukare de möter. Brukarna nämner även själva olika arbetsuppgifter som de vill ha utförda. Förutom sådant merarbete finns det direkt förbjudna arbetsmoment som hemarbetarna utför, som att dela ut medicin eller stå på stegar och tvätta fönster. Det senare är förbjudet av säkerhetsskäl. Till detta kommer det terapeutiska arbetet, vardagspratet, som inte heller ingår i hemhjälparnas arbetsbeskrivningar. Även det är således med Kirchhoffs ord ”oönskat”.

Alla de fyra yrkesgrupperna präglas av kollektiva relationer. Det är dock när det gäller den nödvändiga hälsohjälpen som Kirchhoff särskilt för fram betydelsen av kollektiva relationer och kollektiva normer. Dessa reglerar vilka dolda tjänster som ska göras, om de ska göras, vilka tjänster som är rätt och vilka som är fel. När de kollektiva normerna diskuteras skriver Kirchhoff om de ”snille” och de ”slemme”, de snälla och stygga, det vill säga de snälla som gör mycket extra versus de stygga som är mer återhållsamma. Det handlar internt i arbetskollektivet om att jämkna och synkronisera vilka dolda tjänster som tillåts och legitimeras informellt. Denna synkronisering sker framför allt vid rapporteringar då man anvisar varandra: det gör vi, och det gör vi inte. Här finns också ”ringerunden” som var så illa omtyckt av ledningen. ”Ringerunden” visar spänningen mellan de formella administrativa och de informella kollektiva normerna. Vid ”ringerunden” ringer till exempel en omsorgsarbetare som blivit klar tidigt till sina kollegor och frågar om ”hun” – för det är oftast kvinnor – kan hjälpa dem i arbetet. Ledningen ansåg ”ringerunden” förkastlig. Allt ringande störde arbetet.

Vi har alltså å ena sidan den preciserade arbetsbeskrivningen av vad som ska göras, och en ledning som säger att där står precis vad som ska göras. Å andra sidan betonar sjuksköterskor och andra yrkesutövare att ”man är sin egen herre”. Man kan inte följa de fastställda anvisningarna.

Ett kapitel handlar om sjuksköterskorna. Dessa betonar i särskilt hög grad att de har det fulla ansvaret. Kanske är beställar-utförarmodellen särskilt kännbar för dem? Tidigare har ansvaret att bedöma och värdera vad som behöver göras legat på sjuksköterskorna. De utförde vad de ansåg behövdes. Med beställar-utförarmodellen skär en skiljelinje genom deras arbetsprocess. Beställaren värderar och bedömer, och sjuksköterskorna ska utföra det på förhand och av andra fastställda. Men de gjorde inte sällan något annat än vad som stod i arbetsbeskrivningen och trots motstånd från verksamhetsledarna hade de egna ”sjuksköterskelistor” och ”sjuksköterskemöten”. De hänvisade till professionens normer som de upplevde stod över arbetsbeskrivningarna.

Beställar-utförarmodellen har spridits som en löpeld; även organisationsmodeller blir moden. Ledningen för verksamhet efter verksamhet förväntar sig att reformen ska förbilliga och effektivisera. Man vill inte komma på efterkälken när alltfler organisationer "moderniserar" enligt beställar-utförarmodellen. När spridningen av en modell för arbete blir så stor är det särskilt viktigt att modellen i fråga granskas närsynt och ingående. Det är också – delvis – gjort i avhandlingen.

"Önskat" beteende?

Det är de intressanta texterna i samhällsvetenskapen som leder till frågor – och de frågor jag hade vid disputationen var många. Först undrade jag över det centrala ordet "önskat" i avhandlingens titel. Är det önskade kanske förväntat och kanske till och med i grunden för-givet-taget av samtliga inblandade parter? För mig klingar det kriminalitet eller vanvård. Och man kan undra vem det är som ser beteendet som önskat.

Jag hade även önskat en än mer närsynt behandling av de "önskade" arbetsuppgifterna. Det är skillnad på "ringerunden" som är känd och fördömd av beställarna/ledningen och på att torka skåpdörrar. Hur mycket vet verksamhetsledarna om det dolda arbetet? De betonar i intervjuerna ofta att det är precis vad som står i arbetsbeskrivningen som ska göras. Men vet man inte som arbetsledare att i alla arbeten så händer också andra ting och att många sysslor önskas, förväntas och ses som självklara också av ledningen för att verksamheten ska flyta på? Det blir en egendomlig och ritualiserad praktik för den som bara gör det som står i arbetsbeskrivningen. Idag görs det "önskade" obetalt och det kanske är det som ledningen önskar?

Sett eller hört?

Jörg Kirchhoff har gått tillsammans med yrkesutövarna vid sin datainsamling. I stället för "*walk-along*"/"*go-along*" utförde han "*work-along*". Han hjälpte till i arbetet när det behövdes. Kirchhoff gjorde intervjuer i bilen mellan besöken hos brukarna. Fastän Kirchhoff har gått med vid sidan om i arbetet och ibland hjälpt till innehåller avhandlingen mycket få fältnotater. När det handlar om de dolda arbetsuppgifterna kunde man ha tänkt sig att Kirchhoff vid sin *work-along* hade sett och observerat dessa. Nu ges vi som läsare information om det dolda och önskade genom intervjuerna, genom vad som berättas för honom och inte genom vad han själv ser. Man kan tänka sig att en del av det dolda inte nämns i intervjuerna och ibland sker omedvetet och snabbt. Vissa sysslor vill man kanske inte berätta om. Det visade sig vid disputationen att Kirchhoff inte hade vetskap om vad som stod i beställarnas arbetsbeskrivningar. Dessa var konfidentiella, vilket innebär att han själv inte kunde observera det verkliga önskade arbetet.

Detta är naturligtvis en nackdel för undersökningen.

Jörg Kirchoff använder flera metoder i sin studie av den norska hemtjänsten: kvalitativa intervjuer, observationer och fokusgrupper. Han kallar sitt metodiska angreppssätt för kritisk metodpluralism. I och för sig har jag svårt att tänka mig att någon uppger sig använda okritisk metodpluralism. Och Kirchoff har de facto inte varit särskilt självkritisk. Vad kommer *inte* fram i fokusgrupper, vad betonas i fokusgrupper? Vi vet att metoden tydliggör gruppens kollektiva normer. Deltagarna håller med varandra i gruppen, man ger exempel och gör de exempel som ges tydligare och mer extrema genom egna berättelser. Gav då själva metoden resultatet, i detta fall de tydliga kollektiva normerna rörande de dolda arbetsuppgifterna?

”Empiriska hål” kallade jag en kritisk punkt vid disputationen. Jag saknade vissa data när jag läste avhandlingen. För det första hade jag velat veta mer om vad som verkligen stod i de arbetsbeskrivningar som hela avhandlingen centreras kring. Hur preciserade var de? Var det stor skillnad mellan vad Kirchoff kallar för hårda arbetsbeskrivningar och mjuka arbetsbeskrivningar? Hur preciserad var en beskrivning av en dusch? Av en städning? I en dusch eller en städning kan det innefattas många olika ting. – Av flera skäl var det synd att Kirchoff inte hade tillgång till dessa underlag.

Är vi forskare fina i kanten?

De lågutbildade hemhjälparna betonar att ”jag tvättar och gör i ordning som jag skulle ha gjort hos min mormor”. De ville inte se smuts på fel ställe. De hänvisar till principer och normer för ett hem som är i bra skick och som ser trevligt och inbjudande ut. Varför talar Kirchoff inte här om stolta yrkesnormer som i fallet med sjuksköterskorna? Är vi fina i kanten vi sociologer så att vi bara ser yrkesstoltheten och de professionella normerna hos dem som har utbildning (i detta fall sjuksköterskorna)? Varje yrke har ju sina yrkesnormer. Principerna för ett välskött hem tedde sig väsentliga också för de lågutbildade hemarbetarna. Visserligen kan vi här inte tala om professionella normer i den traditionella meningen där profession hör samman med utbildning och skråliknande sammanlutningar. Även hemarbetarna hänvisade dock till överordnade yrkesnormer.

Man kan undra över beställar–utförarmodellens framtid. Organisationsmoden kommer och går (Rövik 1998). Det sägs att socialminister Maria Larsson är på väg att gå tillbaka till tidsupplägget, att hemtjänstutövarna får en viss tid till förfogande och inte en preciserad arbetsbeskrivning. Kanske är det dock allra viktigast att reflektera över vad en modell (i detta fall beställar–utförarmodellen) gör med vårt perspektiv och tänkande. Varje modell tenderar att prägla vår blick. En verksamhetsledare i en av beställar–utförarorganisationerna säger att om det är så att man lämnar in sin bil till verkstaden för lagning av x, y och z, så vill

man inte också ha utfört a och b. Detta låter i förstone rimligt och bra. Sedan inser man till sin förfäran att liknelsen innebär att *brukaren är bilen!* Detta etiskt snedvridna perspektiv uppmärksammas också av Jörg Kirchhoff i slutdiskussionen. Vad gör beställar-utförarmodellen med brukarnas synpunkter? Bli de som liknelsens bil? Stumma och ohörda?

Kirchhoff framhåller att vidlyftiga politiska löften har lett till höga, närmast gränslösa, förväntningar hos brukarna. I denna situation kunde de anställdas preciserade arbetsbeskrivningar fungera som ett skydd mot brukarnas expanderande krav. Detta kan säkert stämma i vissa fall. Att brukarnas krav i stort skulle tendera mot gränslöshet tror jag dock är helt fel. Detta var emellertid något som Kirchhoff vidhöll i diskussionen på disputationen. Snarare visar undersökningar att brukarna ofta önskar mindre hjälp än vad både anhöriga och biståndsbedömare anser att de behöver (se till exempel Dunér 2007). Sannolikt är förhållandena samma i Norge som i Sverige. Min fundering är hur denna uppfattning hos Kirchhoff präglat den bild han ger av arbetet i hemtjänsten. Bilden av omätbara brukare torde ha inverkat på hans arbete. Jag vet dock inte på vilket sätt.

Slutomdöme

Den man älskar agar man (ett i och för sig tveksamt uttryck). I vilket fall som helst har jag framfört kritik och än fler synpunkter har jag. I stort är dock Jörg Kirchhoffs avhandling mycket intressant. Hans beskrivning av de olika typerna av normer är egna upptäckter. Han har en sociologisk blick och uppmärksammar betydelsefulla företeelser som ”ringerunde”, sjuksköterskelistor och diskussionerna om snälla och stygga. Jörg Kirchhoff har förmågan att urskilja spännande ting i den norska hemtjänstens vardag. Jag ser avhandlingen som speciell på så sätt att det är en organisationssociologisk diskussion av ett kvinnoyrke. Organisations-sociologisk teori är ett relativt ovanligt grepp när det gäller ett yrke som ofta behandlats som enbart ett kvinnoyrke.

Referenser

- Dunér A (2007): *To maintain control: negotiations in the everyday life of older people who can no longer manage on their own*. Doktorsavhandling. Göteborgs universitet: Institutionen för socialt arbete.
- Rövik KA (1998): *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

