

Utrymme för flexibilitet

Värdegrund, särart och mervärde i en socialt inriktad
idébaserad organisation

Ulf Hammare

ARBETSRAPPORTSERIE NR 71

Utrymme för flexibilitet

Värdegrund, särart och mervärde i en socialt inriktad
idébaserad organisation

Ulf Hammare

Ersta Sköndal högskola
Stockholm, november 2010

Publicerad av Enheten för forskning om det civila samhället
Ersta Sköndal högskola
Copyright © 2010 Ulf Hammare
URN:NBN:se-2010-47
Produktion: Lena Blomquist

Förord

Några år efter det att den idéburna organisationen Credo startade sin familjehemsverksamhet 1990 skedde en expansion av det sociala arbetet inom ideell sektor, en ökning som trots allt inte kom i närheten av de privata vinstdrivande vård- och omsorgsföretagens tillväxt.

Nu omkring tjugo år senare lyfter man i en rad offentliga dokument fram de idéburna organisationernas särskilda kvaliteter. Man talar om en särart som sägs existera inom organisationerna och poängterar hur organisationernas värdemässiga och metodologiska utgångspunkter lägger grund till pluralism och en ökad mångfald inom det sociala arbetet.

I den här studien får vi följa hur verksamma inom Credo, familjehemsvårdar och uppdragsgivare beskriver Credos verksamhet. Centrala begrepp som används i studien är *värdegrund, särart, mervärde, metoder, evidensbaserad* och *kvalitet*.

Lars Svedberg
Professor och forskningsföreståndare

Innehåll

FÖRORD	3
1 BAKGRUND	7
1.1 Credo	7
2 SYFTET MED STUDIEN	9
2.1 Familjehemsvård i offentlig, ideell och privat sektor	9
2.2 Metod	10
3 EN LITTERATURÖVERSIKT SAMT NÅGRA TEORETISKA REFLEKTIONER	13
3.1 En speciell profil	13
3.2 värdegrund, särart och mervärde	13
3.3 Nationell forskning om idéburna socialt inriktade organisationer och deras eventuella särart	15
3.4 Internationella undersökningar om socialt inriktade nonprofitorganisationers profil	16
3.5 Motsatsen till särart – likriktning	19
3.6 Variation möjlig, trots allt	20
3.7 Evidensbaserad av det sociala arbetet – en evidensbaserad praktik	21
4 VÄRDEGRUND	25
4.1 Arbetsledningens och konsulenternas perspektiv	25
4.2 Styrelsens perspektiv	28
4.3 Förhållandet mellan styrelsen och de yrkesverksamma	29
4.4 Familjevårdarnas perspektiv	30
4.5 Uppdragsgivarnas perspektiv	33
5 SÄRART OCH MERVÄRDE	35
5.1 Arbetsledningens och konsulenternas perspektiv	35
5.2 Styrelsens perspektiv	40
5.3 Familjevårdarnas perspektiv	44
5.4 Uppdragsgivarnas perspektiv	48
6 METODER, EVIDENSBASERING OCH KVALITET	53
6.1 Arbetsledningens och konsulenternas perspektiv	53
6.2 Styrelsens perspektiv	57
6.3 Familjevårdarnas perspektiv	60
6.4 Uppdragsgivarnas perspektiv	63
7 DISKUSSION	65

7.1 Värdegrunden	65
7.2 Uppdragsgivarna	68
7.3 Familjehemmen	70
7.4 Värdegrund, särart, mervärde	70
7.5 Ett flexibelt förhållande till metodanvändning	72
7.6 Organisationsstorlek	72
7.7 Evidensbaserad, en väg mot legitimitet?	73
7.8 Två utvecklingslinjer	75
LITTERATURFÖRTECKNING	77
BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR	81
PUBLIKATIONER FRÅN ENHETEN FÖR FORSKNING OM DET CIVILA SAMÄLLET	87

1 Bakgrund

Den kommunala socialtjänsten har i modern tid haft en dominerande ställning inom det sociala arbetet. Sedan slutet av 1990-talet ökar dock socialt inriktad verksamhet inom både idéburna organisationer och i privata vård- och omsorgsföretag, särskilt tydlig är ökningen inom den senare gruppen (Einarsson & Wijkström 2007; Johansson 2002; SCB 2006; Svedberg & Olsson 2010; Trydegård 2001; 2005). Det kan handla om olika former av vård- och behandlingsinsatser för barn, ungdomar, familjer, äldre samt för missbrukare (Hammare 2004; Hammare & Lundström 2001; Hammare & Stenbacka 2003; Kurube 1997; Lundström & Wijkström 1995, 1997; Stenius 1999). Intresset för ett ökat inslag av idéburna organisationer som alternativa välfärdsproducenter sträcker sig numera över de politiska blockgränserna och det finns starka förhoppningar till just de idéburna organisationerna som bedriver ett socialt arbete. Det framgår inte minst av den så kallade *Överenskommelse* som upprättats mellan *Regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting* (Regeringen 2008ab). Här betonas de idéburna organisationernas betydelse i den svenska välfärden, man talar bland annat om organisationernas ”särskilda kvalitet” och den ”särart” som man där förväntas finna (Regeringen 2008b:36). Ett uttalat syfte med skrivelsen är att ”stärka de idéburna organisationernas självständiga och oberoende roll som röstbärare och opinionsbildare, samt stödja framväxten av en betydligt större mångfald av utförare och leverantörer inom hälso- och sjukvården och omsorgen”. Begreppet mångfald preciseras ytterligare:

... mångfald betyder i detta sammanhang att samhället välkomnar idéburna organisationer och utförare inom det sociala området med olika värdemässiga eller metodologiska utgångspunkter. Olikskheten är att betrakta som en tillgång i sig hos den mångfald av idéburna organisationer som bygger på demokratiska värden (Regeringen 2008b:16).

1.1 Credo

Credo är en sådan idéburn organisation som beskrivs ovan. Organisationen bedriver ett socialt arbete i form av så kallad konsulentstött familjehemsvård, det vill säga en vårdform där en ungdom eller vuxen med någon form av social problematik, under en begränsad period får sitt boende i ett så kallat familjehem. Till sin hjälp i detta arbete har familjehemmet organisationen Credo och dess konsulenter, det vill säga de yrkesverksamma som tillsammans med cheferna inom Credo utför det praktiska arbetet med uppdragsgivare, familjehem och de placerade. Verksamheten inom Credo är organiserad i stiftelseform vilket bland annat innebär att man inte har ett ekonomiskt vinstintresse. Eventuella överskott skall återinvesteras för att ”komma familjehemsvården till nytta” (Credo 2005:3).

Credo som beskriver sig som politiskt och religiöst obunden, startade sin verksamhet 1990, på uppdrag av Socialdepartementet samt Social- och Kriminalvårdsstyrelserna. Leila Ågren-Burström, mångårig verksamhetschef inom Credo, som vid den här tiden arbetade med ett projekt kring familjehemsvård, fick uppdraget.

Vid den tidpunkten var det skandalskriverier i kvällstidningarna om hur familjehemsvården inte sköttes på ett bra sätt. Familjevårdar blev miljonärer, skar guld och klienter bodde i uthus och ingen tittade till dem. Då tyckte departementet och socialstyrelsen att de behövde göra någonting (verksamhetschef).

Sedan starten 1990 har organisationens verksamhet utvärderats och beskrivits i en rad olika rapporter (se t.ex. Eriksson 1998; Whilborg 1998; Gustavsson 1994; Johansson 2002; Fastman 2006).

2 Syftet med studien

Syftet med den här studien är att utifrån tre intressentgruppers perspektiv beskriva och analysera den idéburna organisationen Credo. Centralt i en sådan analys är bland annat de begrepp som tas upp i regeringens skrivelser ovan, där man bland annat talar om de idéburna organisationernas ”särskilda kvaliteter”, dess ”särart”, men även om organisationernas mångfald av ”värdemässiga” och ”metodologiska utgångspunkter”. En målsättning med undersökningen är att låta de olika grupperna nedan få ge sin syn på begreppen satt till relation till organisationen Credo. Material till studien har inhämtats genom intervjuer med: (1) *Credoanställda* (yrkesverksamma samt styrelseledamöter), (2) *uppdragsgivare* (representanter för den offentliga socialtjänsten samt kriminalvården) och så kallade (3) *familjehemsvårdar*, det vill säga de individer/familjer som i sina hem tar emot människor med olika typer av problematik. Utifrån dessa tre perspektiv kommer följande frågor att beröras:

- (1) Hur beskriver de intervjuade organisationens värdegrund och hur menar man att värdegrunden yttrar sig i en praktisk verksamhet?
- (2) Uppfattar aktörerna någon form av särart i organisationens arbete, hur talar man om den och vad för den med sig av eventuellt mervärde?
- (3) Hur skildras de metoder som Credo bedriver sitt arbete utifrån och hur menar aktörerna att organisationen förhåller sig till frågor om evidensbaserad och kvalitet?

2.1 Familjehemsvård i offentlig, ideell och privat sektor

Den verksamhet som Credo bedriver utförs även inom den kommunala socialtjänsten, i det man brukar kalla offentlig sektor, men också inom en rad företag i privat sektor. En gemensam nämnare för den här typen av socialt arbete är att aktörerna, oavsett sektortillhörighet, arbetar mot en uppdragsgivare inom den kommunala socialtjänsten, eller inom kriminalvården. Inom socialtjänsten handläggs familjehemsvården ofta av så kallade familjehemssekreterare. I en del kommuner läggs uppdraget att finna familjehem ut på mer centralt placerade kommunala enheter, istället för på enskilda familjehemssekreterare.

Familjehemssekreterarens göromål kan delvis jämföras med det arbete konsulenterna inom Credo utför, eller med motsvarande personal inom ett privat företag, fränsett det att den konsulentstödda vården inom de idéburna och privata organisationerna innebär ett utökat stöd till familjehemsvårdarna. Familjehemssekreteraren (offentlig sektor), konsulenten (ideell sektor) eller företagets personal (privat sektor) arbetar med att hitta ett

lämpligt familjehem för den placerade samt att ge stöd och hjälp till familjemsvårdarna under placeringens gång.

Förenklat och i stora drag kan processen att finna ett lämpligt familjehem beskrivas i några övergripande skeenden. Ofta inleds en kontakt genom att endera huvudman, i det här fallet den kommunala socialtjänsten eller kriminalvården, efter en intern utredning ger familjemnsorganisationen (ideell eller privat sektor) eller familjemnssekreteraren (offentlig sektor) i uppdrag att söka ett lämpligt familjehem till en specifik klient. När organisationen/familjemnssekreteraren gått igenom sin familjemnsstock och funnit ett hem som ”matchar” klienten upprättas ett kontrakt mellan huvudmannen och familjemnsorganisationen (den idébaserade organisationen eller det privata företaget) i ett första steg, och i ett andra steg mellan organisationen och familjehemmet. Med stöd av familjemnsorganisationen och dess konsulenter (ideell och privat sektor) – alternativt kommunens familjemnssekreterare (offentlig sektor) – genomför familjehemmet den vårdplan som formulerats av uppdragsgivaren.

2.2 Metod

Totalt har 22 intervjuer genomförts i den här studien fördelade enligt tabell 1. Intervjuer med uppdragsgivare har utförts per telefon, de övriga intervjuerna har gjorts ”ansikte mot ansikte”. Intervjuerna har utgått från tre olika frågeguider som finns samlade i bilaga 1. Alla intervjuer har tagits upp på ljudfiler som sedan transkriberats inför det fortsatta analysarbetet.

Tabell 1. Intervjuer.

Målgrupp	Antal intervjuer
Yrkesverksamma i Credo	4
Styrelseledamöter i Credo	3
Familjehem	7
Uppdragsgivare	8

Urvalet deltagare till intervjuerna har styrts av några olika faktorer. Till att börja med ville jag i undersökningen få del av den bild organisationsföreträdare på lite olika nivåer inom Credo förmedlade. Fyra intervjuer har med denna utgångspunkt genomförts med verksamhetschefen, den biträdande verksamhetschefen samt två konsulenter.

I Credos styrelse valde jag att intervjua ordföranden, vice ordföranden samt en ledamot med lång och bred erfarenhet av socialt arbete i såväl ideell, privat som offentlig sektor.

Bland familjehemmen gjorde jag ett urval baserat på den förteckning över aktiva familjehem som Credo förmedlade till mig. En av utgångspunkterna var här att komma i kontakt med familjehem som speglade den geografiska spridning som Credo har på sina hem, ett annat kriterium var att nå familjehem där både kriminalvård och socialtjänst fungerat som uppdragsgivare. Totalt intervjuades sju familjehem. I två av familjehemmen fanns

båda familjehemsvårdarna med vid intervjutillfället. Det totala antalet vårdar som ingår i intervjustudien är i och med det nio individer.

Kontakter togs med de uppdragsgivare som hade placeringar i de utvalda familjehemmen. I något familjehem fanns flera placerade personer med olika uppdragsgivare. Totalt har åtta uppdragsgivare intervjuats. De inspelade intervjuerna har transkriberats, det vill säga de har skrivits ut i text och därefter analyserats med utgångspunkt i studiens frågeställningar. Efter en första genomläsning av samtliga intervjuer har i ett nästa steg olika centrala teman, med koppling till studiens frågeställningar, sammanställts för de fyra kategorierna: *Credoanställda*, *Verksamma inom Credos styrelse*, *Uppdragsgivare* samt *familjehemsvårdar*. I rapporten återges det empiriska materialet som dels så kallade meningskoncentrationer – det vill säga informanternas längre utsagor summeras till sammanhängande enheter – dels genom direkta citat.

Ett tack till de personer som under intervjuer generöst delat med sig av sina erfarenheter från familjehemsvården. Tack också till Enheten för forskning om det civila samhället, Ersta Sköndal högskola och där särskilt Marie Nordfeldt samt Ola Segnestam Larsson som bidragit med värdefulla synpunkter.

3 En litteraturoversikt samt några teoretiska reflektioner

3.1 En speciell profil

Samtidigt med målet om mångfald och pluralism lyfter man i de offentliga skrivelserna ovan fram att all verksamhet som bedrivs inom de idéburna organisationerna, på uppdrag av det offentliga, ska följa lagstiftningens uppställda krav på kvalitet. Dessutom förväntas man, vid sidan av de allmänna kraven på kvalitet, också redogöra för verksamhetens egen speciella profil. Organisationerna ska "... kunna redovisa den *särart* och kvalitet man därutöver arbetar med" (Regeringen 2008b:15). Samma typ av förhoppningar går att utläsa ur regeringens proposition 2009/10:55 *En politik för det civila samhället*. I propositionen skriver man bland annat att:

Den särart och det särskilda värde som organisationerna inom det civila samhället har ligger ofta i att de står för ett självständigt alternativ till offentlig sektor. Om organisationerna närmar sig offentlig sektor alltför mycket, riskerar de också i någon mån sin självständighet och särart (Proposition 2009/10:55:51).

Just begreppet särart, som nämns i både *Överenskommelsen* och i regeringens proposition, har under senare tid kommit att få en speciell ställning när de idéburna organisationerna diskuteras. Det var Hultén & Wijkström (2006) som första gången i ett svenskt sammanhang började använda en sådan terminologi. Till begreppet *särart* kopplar författarna begreppet *mervärde*. De menar att om de idéburna organisationerna:

... ska kunna bidra med något annat (ett mervärde) än vad näringsliv eller offentliga sektorn är eller gör så måste detta vara förankrat i någon form av stabil skillnad (en särart) (a.a.:8).

En sådan särart menar Hultén & Wijkström kan ligga i sättet att organisera sig, eller skapas med hjälp de resurser organisationen har tillgång till. Särarten, fortsätter de, kan också vara ett resultat av den tro, ideologi eller världsåskådning som organisationens arbete utgår från. Något som bland annat skulle kunna påverka, som de skriver " [de] metoder och språk som används i organisationen" (a.a.:8).

3.2 Värdegrund, särart och mervärde

Frågor om ideologi och värdegrund upptar ofta en central ställning när de idébaserade organisationerna diskuteras. I en undersökning riktad till en rad företrädare för några idéburna organisationer gjorde Hultén & Wijkström (2006) försök att fånga

verksamheternas speciella profil, det vill säga sådana faktorer som företrädare för organisationerna ansåg vara unikt. I undersökningen var just värdegrund ett av de teman som oftast lyftes fram av informanterna som ett särdrag. Värdegrunden var, menade man, den kraft som kunde dra medlemmar till organisationen och samtidigt det som höll ihop de enskilda delarna till en mer eller mindre sammanhållen helhet, men som också styrde organisationen framåt. Informanterna talar om värdegrunden som organisationens inre vägledande kompass. Segnestam Larsson (2009) som undersökt ideologins roll i idéburna organisationer menar att Hultén & Wijkström (2006) i sin diskussion om mervärde är aningen vaga kring eventuella samband mellan värdegrund och mervärde.

Trots ideologins framträdande roll som särartfenomen verkar inte det empiriska materialet lyfta fram ideologin, värdegrunden eller idégrunden som en del av vare sig diskussionen om mervärde eller i sambandet mellan särart och mervärde (Segnestam Larsson 2009).

Vid sidan av värdegrunden som markerat särartstema ringar Hultén & Wijkström (2006) in fem ytterligare huvudtyper av särart. Man talar om (1) *metoder*, det vill säga att de idéburna organisationerna använder sig av metoder som skiljer sig från andra organisationer. (2) *organisering*, där ett centralt tema som lyfts fram är den demokratiska uppbyggnaden och att organisationerna inte hade några ägare i traditionell betydelse. (3) *resurser*, den frivilliga arbetskraften eller volontärerna som utförare av arbetsuppgifter (4) *perspektiv*, där man menar att det finns en långsiktighet i att fullfölja visionerna och att visionen är överordnad de ekonomiska förutsättningarna. (5) *sammanhang*, det vill säga det större sammanhang utanför den egna organisationen som organisationen kopplar mot och uppfattar sig som hemmahörande i.

Rose-Ackerman (1996) diskuterar ideologin och ideologens roll i de idéburna organisationerna. Hon menar bland annat att organisationer, med bas i en uttalad ideologi, grundade och ledda av individer med stark förankring i ideologin, inom sig bär på en övergripande fördel satt i relation till företagsorganisationen. En förtjänst som hypotetiskt kan innebära en skillnad i producerad kvalitet men också i form av kostnadsfördelar. Rose-Ackerman beskriver hur ledningen för den här typen av idébaserade organisationer lägger stor vikt vid att anställa chefer och yrkesverksamma som delar organisationens vision. Yrkesverksamma med en samstämmig ideologisk bas, menar hon önskar också ge uttryck för denna bas i det praktiska arbetet genom de personliga värderingarna. I och med en sådan grundförutsättning, där de anställda delar en ideologisk bas, skapas enligt Rose-Ackerman förutsättningar för mindre kontroll och styrning samt därmed större frihet för de yrkesverksamma, och i en förlängning en trolig högre kvalitet.

Ideological founders will seek to hire managers and employees who share their vision. Because these employees want the services they provide to reflect these values, they will need little monitoring. Committed employees may be easier to attract if the firm is a nonprofit. The lack of equity holders is a signal to employees that their selflessness is not enriching someone else (Rose-Ackerman 1996:719).

Samtidigt som Hultén & Wijkström i den tidigare nämnda studien från 2006 pekar på den förmodade särart som kan finnas i de idéburna organisationerna, diskuteras även det

motsatta. Det vill säga att organisationerna inte bidrar med någonting annorlunda alls, när jämförelsen görs med det som produceras i företagen eller inom offentlig sektor. De idéburna organisationerna blir i ett sådant perspektiv överflödiga. Författarna fortsätter:

Utifrån ett sådant perspektiv 'behöver' vi inte dessa idéburna organisationer om de inte tillför samhället något annat än vad som kan ske i privata företag eller offentlig förvaltning. I och med detta faller, med vårt sätt att resonera, också 'bevisbördan' hårdare på de idéburna organisationerna att förklara sin existens (a.a.).

Hultén & Wijkström konstaterar också – med utgångspunkt i en tidigare genomförd studie av internationell vetenskaplig litteratur med fokus på idébaserade organisationer – att forskarna endast i ett fåtal av de 13 arbeten som studerades, direkt och tydligt tog upp och diskuterade organisatoriska frågeställningar som berörde särart och mervärde (Wijkström & Hultén 2005).

Under 2010 arbetar Gavelin (under utgivning) med en kunskapsöversikt vars syfte är att kartlägga och kritiskt granska det empiriska underlag som finns för olika påståenden om socialt inriktade idéburna organisationers särart och mervärde.

3.3 Nationell forskning om idéburna socialt inriktade organisationer och deras eventuella särart

Vid sidan av Hultén och Wijkström (2006) samt Larsson Segnestam (2009) har Nordfeldt och Söderholm (2002) gjort försök att ur ett brukarperspektiv ringa in några socialt inriktade idéburna organisationers särart. Vad var det man fann? Särskilt viktigt menade många av deltagarna var att organisationen arbetade utifrån en ideologisk grund, att man hade ett fundament varpå behandlingen vilade. Paradoxalt nog uttryckte de flesta samtidigt att ideologin inte fick ta sig alltför konkreta uttryck, grundfundamenten i ideologin fick inte framstå som tvingande. Författarna menar att det snarare var atmosfären inom organisationen; hur man blev bemött och de drivkrafter som fanns hos personalen som brukarna uppfattade som verksamhetens kvalitet och dess mervärde. Andra vinster som flera ur undersökningsgruppen lyfte fram var att organisationerna ofta kunde erbjuda möjlighet till eftervård och att man även efter behandling fick möjlighet att ingå i ett socialt sammanhang.

Söderholm & Wijkström (2002) har i en undersökning studerat en rad missbruksinstitutioner, där organisationsformen varierade mellan idéburet-, familjeinriktat-, kommersiellt- och offentligt huvudmannaskap. Forskarna kunde konstatera en rad skillnader mellan de olika institutionerna, skillnader som på flera sätt sluter an till Nordfeldt och Söderholms (2002) undersökning ovan. Bland annat fann man att synen på eftervård skilde sig åt mellan de olika huvudmannaskapen. Både de familjeinriktade och de ideellt drivna vårdalternativen lade stor vikt vid det som skedde efter den konkreta behandlingsperioden. Att skapa nya sociala sammanhang för de behandlade var här en väsentlig del i eftervården. Karaktäristiskt för behandlingshem med annat huvudmannaskap än det

offentliga var också att de utvecklade nya behandlingsformer. En ytterligare faktor som speciellt särskilde de idéburna institutionerna från de övriga var den bristande kunskapen om upphandlingsförfaranden och prispförhandlingar. I allmänhet hade personalen inom dessa organisationer också något lägre lön än personal med andra huvudmannaskap. I studien berörs också frågan om utvärdering av verksamheten. Oavsett huvudmannaskap framhöll företrädarna att utvärderingarna och kontrollen från de offentliga myndigheterna hade ökat.

Olsson & Blomquist (2007) har i en enkätundersökning studerat medlemsorganisationer inom riksorganisationen FAMNA¹. Studien riktades mot verksamheter inom vård- och omsorgsfältet där de svarande arbetade som läkare och sjuksköterskor, undersköterskor och vårdbiträden, övrig vård- och socialomsorgspersonal samt övrig personal. I enkäten ställdes bland annat frågor om värderingsgrund och om människosyn. Resultaten visar att 76 procent av de tillfrågade i hög grad eller mycket hög grad instämmer i att deras egna värderingar och den människosyn de har överensstämmer med det förhållningssätt som arbetet kräver av dem. På liknade sätt fick de svarande även ta ställning till och rangordna de viktigaste orsakerna till att de sökt sig till och stannat vid den nuvarande arbetsplatsen. Främst kommer påståendet om *att den organisation jag arbetar vid genomsyras av värderingar och en människosyn som överensstämmer med mitt eget synsätt*. På en andra plats placerades påståendet: *På den nuvarande arbetsplatsen får jag en känsla av att ha utfört något värdefullt*. Författarna sammanfattar sina samlade resultat och konstaterar att det överlag verkar finnas en positiv grundinställning hos de anställda över att arbeta i en idéburen organisation. Organisationens värdegrund verkar ha en viktig betydelse för många av de yrkesverksamma. Man väljer att arbeta i en organisation med viss värdegrund och en tydlig ideologi.

3.4 Internationella undersökningar om socialt inriktade nonprofitorganisationers profil

Smith & Lipsky (1993b) beskriver de socialt inriktade så kallade nonprofitorganisationerna och deras verksamhet utifrån ett amerikanskt perspektiv. De menar att den här typen av organisationer (*nonprofit service organizations*) är yttringar av det de kallar *the community*. Ett inte helt enkelt uttryck att direkt överföra till svenskan, och samtidigt ett begrepp som pekar i riktning mot de grupperingar inom civilsamhällsdiskursen som bland annat Trägårdh (1999; 2008) beskriver som *communitarians* – *kommunitärerna* – ”gemenskaperna”. I det här amerikanska uttrycket ligger således någon form av grundförutsättning som anspelar på gemenskap. Bellah et al. (1996:333) ringar in *community*begreppet ytterligare:

A community is a group of people who are socially interdependent, who participate together in discussion and decisions making, and who share certain practices that both define the community and are nurtured by it.

¹ FAMNA är en riksorganisation som arbetar med att tillvarata gemensamma intressen för de föreningar, stiftelser och företag som bedriver vård och omsorg utan vinstsyfte.

Utgående från en sådan definition av begreppet och kopplat till de socialt inriktade nonprofitorganisationernas karaktäristik hävdar Smith & Lipsky (1993a) att de här organisationerna särskiljer sig från ett socialt arbete både inom det offentliga och inom företagsvärlden. I sin diskussion tar de utgångspunkt i det så kallade sektortänkandet, det vill säga tanken att organisationer verksamma inom ett organisatoriskt fält separeras i förhållandet till varandra genom teoretiska avgränsningar. Man talar om public-, nonprofit- och forprofit sectors. (offentlig, ideell och privat sektor). Varje organisation inom det organisatoriska fältet kan kategoriseras till en bestämmande sektor genom att identifiera de olika värden som karaktäriserar verksamheten. Författarna beskriver några utmärkande drag för den offentliga sektorns verksamheter.

Public welfare programs are characterized by inclusionary policies such as social security, food stamps, or social services, based upon formula to insure fairness. Because these are government policies, their extent will be determined ultimately by a legislative process, and they will be enforced by law (a.a.:21).

På ett liknande sätt karaktäriserar de den typ av socialt arbete som utförs inom forprofitorganisationerna, de privata företagen, ett arbete författarna kopplar mot en marknad.

Welfare provision by business ... is also likely to be more innovative and possibly cheaper than government provision because businesses are better able to search out new approaches and shop for least expensive alternatives (a.a.)

Mot en sådan bild ställer de nonprofitorganisationerna och deras verksamheter. Här menar de finns en särskild flexibilitet.

Welfare provision by community organizations may be particularistic in coverage (private need not serve all who ask), but it also can be flexible and responsive to a degree not compatible either norms of governmental fairness or business even handedness (a.a.).

Austin & Claassen (2008) kopplar på samma sätt som Smith & Lipsky (1993b) termen community till nonprofitorganisationerna, och att de därmed präglas av en speciell organisationskultur. En kultur som de benämner klan eller klubb. Begrepp som också Sjöstrand (1985; 1995; 1999) använder för att klassificera organisationer.

... the "clan" or "club" culture that places a high value on the informal, family-type atmosphere where relationship, cohesion, and teamwork are emphasized... Historically, community-based organizations tend to foster this type of formal, role-oriented culture (Austin & Claassen 2008:343).

Austin & Claassen (2008) går vidare och beskriver den så kallat formella, roll-orienterade organisationskulturen. En kultur som de kopplar till det offentligas välfärdsorganisationer.

Labeled "role culture" or "hierarchy culture", this type of organizational culture is very formal with a structured work environment that stresses stability, efficiency, and order. Organizational members are given clear procedures for completing their work and enjoy a sense of security and stability. The order and stability of this organizational culture prevent chaos or uncertainty from entering the work environment, thereby resisting the

instability that change can create. Many public human service organizations cultivate this formal organizational culture (a.a.).

Den tredje organisationskultur de redovisar är den resultatorienterade. En kultur kopplad till den privata företagsvärlden och en marknad.

Additional organizational cultures include those that are results-orientated, driven, and strive to remain competitive within the market. This organizational culture type creates an intense working condition where the leaders are demanding and the pressure is extreme (a.a.).

3.4.1 Nonprofitorganisationernas förmodade tillgångar och eventuella brister

Salamon et al. (2000) fördjupar bilden av nonprofitorganisationerna och fokuserar några organisationsaspekter som de menar hypotetiskt kan skapa någon form av mervärde och parallellt med dem, ytterligare några perspektiv där de identifierar potentiella brister.

Som serviceproducenter hävdar författarna att nonprofitorganisationerna kan stå för en *högre kvalitet*. De menar till exempel att en småskalighet, som ofta präglar dessa organisationers arbete, i sig kan lägga grunden för en högre grad av *specialisering* mot bestämda målgrupper, men även en *lybördhet* inför klienterna/brukarna. Ofta förekommer också vid sidan av den strikta servicen andra informella, stödjande eftervårdsinsatser, som till exempel möjligheten för brukaren att efter behandlingsinsats ingå i något form av gruppaktiviteter med koppling till organisationens nätverk. Salamon et al. (a.a.) menar vidare att organisationernas icke-vinstdrivande verksamhet i grunden skapar förutsättningar för att rikta sig mot de *mest utsatta*, underföstått de grupper som är ”mindre lönsamma” i ett vinstmaximerande perspektiv. En ytterligare faktor som författarna knyter till nonprofitorganisationernas icke-vinstdrivande grundförutsättning är rollen som *innovatör* eller *pionjär*. En drivkraft som inte i första hand bygger på att skapa ekonomisk vinst, har på ett annat sätt förutsättningar att vara risktagande och öppna vägar för nya idéer eller alternativa tillvägagångssätt. Salamon et al. lyfter också fram den så kallade *röstfunktionen*. Det vill säga den friställda roll, vid sidan av en ekonomisk marknad och samtidigt vid sidan av stat och kommun, där nonprofitorganisationen har möjlighet att fungera som pådrivare och påtryckare.

När författarna går vidare och lyfter fram brister de kunnat identifiera betonas särskilt två begrepp, *partikularism* partikularism?och *paternalism*. Genom den fristående position organisationen har, utgår inte samma rättighetsperspektiv för klienten som i en offentligt driven välfärdsverskamhet. Risken finns, menar författarna att organisationen väljer ut särskilda grupper eller individer för sina insatser, och utesluter andra. Likaså menar man att brukare kan komma i en form av beroendeställning i förhållandet till organisationen och då riskera att bli måltavlor för organisationens ideologier eller trosföreställningar.

The very qualities that make nonprofit organizations potentially responsive to group interests or concerns can make them hostile to broader public or community interests. Indeed,

nonprofit organizations can be discriminating in their operations, providing benefits only to people sharing the religious, or ethnic, or cultural values of the members and denying them to others... This dependency can, in turn, be used to force those without alternative recourse to accept religious, moral, or political convictions they would not otherwise choose to embrace (Salamon et al. 2000).

Avslutningsvis understryker man volontärers medverkan i det praktiska arbetet som ett presumtivt vågspel. Utan att förringa deras positiva inverkan lyfter man dock fram de risker ett lekmannamässigt förhållningssätt kan innebära.

Nonprofit organizations pride themselves on their reliance on volunteer input and private charitable support. While this can be a source of innovation and independence, however, it can also be a prescription for ineffectiveness. Nonprofit organizations may not be able to attain the scale of effort required to make a serious dent in a major problem, they may use approaches that fail to take advantage of the latest techniques (a. a.).

3.5 Motsatsen till särart – likriktning

Frågan om de idéburna organisationernas eventuella särart kan ställas mot teorier inom organisationsanalysen som talar om likriktning eller isomorfism. DiMaggio & Powell (1983) menar att organisationer och verksamheter inom ett gemensamt organisatoriskt fält, som i det här fallet den konsulentstödda familjehemsvården, där flera olika organisationer verkar, på en rad punkter mer och mer börjar likna varandra. Också Meyer & Rowan (1977) berör frågan om likriktning och menar att strävan efter legitimitet många gånger är en grund till att isomorfa processer uppstår, det vill säga att det skapas likriktning inom ett bestämt verksamhetsområde. För att överleva och utvecklas måste de skilda organisationer som verkar inom fältet vinna legitimitet. Oavsett om förändringen leder till högre effektivitet genomförs den, just i syfte att visa upp den legitimerande formen.

DiMaggio & Powell (1983) menar att i huvudsak tre yttre mekanismer skapar den här typen av homogenitet eller isomorfism, där antingen staten och/eller professionerna ofta fungerar som igångsättande motorer som, med eller utan avsikt, driver mot likriktning. Författarna beskriver de här yttre processerna som: (1) *tvång* (coercive isomorphism), (2) *imitation* (mimetic isomorphism) och (3) så kallat *norm-tryck* (normative isomorphism).

Tvång menar de uppträder som både formellt och informellt tryck från de organisationer som den aktuella enheten/organisationen är beroende av. Det kan handla om uttalade krav från uppdragsgivare inom stat/kommun, alternativt från andra utomstående finansierare om verksamhetsinriktning samt hur organisationen bör administreras och ledas (Anheier 2005). Johansson (2002) menar att just staten har en helt avgörande roll i fråga om att påverka och forma de idéburna organisationernas agerande. Först och främst genom den lagstiftande makten men även i kraft av att tillhandahålla de resurser organisationer inom fältet efterfrågar.

För att i konkurrenssituationer komma ifråga för avtal med kommuner eller andra uppdragsgivare, alternativt få tillgång till andra resurser, anpassar sig organisationerna till de regelverk som styr upphandlingen och satsar på de målgrupper och behandlingsmetoder avtalsgivaren önskar. En ytterligare variant på tvingande tryck kan uppstå som en effekt av höjda kvalitetskrav. Ofta leder det enligt DiMaggio & Powell (1991) till att volontärbaserad verksamhet i de idéburna organisationerna ersätts av professioner och professionellt yrkesverksamma. Formell yrkeskompetens inom organisationen förväntas signalera kvalitet. Vanligt är också att yrkesetiska riktlinjer, med därtill hörande normer – till exempel socionomers – sprider sig bland organisationer inom samma fält, oavsett organisatorisk form.

Imitation handlar i sin tur om reaktioner på olika former av osäkerhet. Den här typen av isomorfism kan ta sig uttryck i att framgångsrika organisationer efterliknas av andra mindre framgångsrika, till exempel i fråga om organisationsstruktur och verksamhetsinriktning.

Det *normativa* trycket härrör mer renodlat från professionaliseringssträvanden. Professionalisering förstås här som de processer vilka uppstår då en yrkesgrupp gör försök att kontrollera en viss typ av kunskap. Ofta utarbetas till exempel krav på auktorisation eller legitimering i syfte att avskärma kunskapsområdet. Det är endast de yrkesgrupper med specifik utbildning som har rätt att utföra vissa bestämda arbetsuppgifter eller verksamheter. Här spelar också den vetenskapligt grundade kunskapen en central roll. Genom att ställa krav på att verksamheten ska utgå från så kallad evidensbaserad kunskap kan gruppen med professionaliseringsanspråk urholka och försvaga en informell legitimitet hos en konkurrerande yrkesgrupp eller verksamhet (Larson 1977; Hellberg 1978; 1991; 1995; 2002; Freidson 1994, 2001). Homogeniseringseffekten blir i ett sådant perspektiv att organisationer för att få tillgång till kunskapsområdet och kunna driva verksamhet, anställer expertis av olika slag. Genom professionernas speciella yrkeskunskap och legitimitet samt kunskapen om de evidensbaserade metoderna öppnas dörren in till kunskapsområdet.

3.6 Variation möjlig, trots allt

En delvis motsatt uppfattning kring frågan om likriktning beskriver Kondra & Hinings (1998) samt Friedland & Alford (1991). De ställer sig bland annat kritiska till en sådan stark betoning av isomorfism som fenomen och menar att olika organisationer verksamma inom ett gemensamt fält, har behov av och möjligheter till betoning av sin särprägel och speciella profil.

Clearly, organizations can and do deviate from institutional norms, although the stronger the institutional pressures the less frequently will deviation be observed. If no deviations are ever observed change would never occur: organizations would be frozen in time. Diversity is the sine qua non of change. In other words, even in the most institutionalized field, there has to be some variation and diversity in organizational form in order

for change to occur, something that intuitional theory has tended to ignore (Kondra & Hinings 1998:750).

I Kondra & Hinings perspektiv framstår processer av institutionell isomorfism inte som någonting oreflekterat för-givet-taget, utan som ett strategiskt handlande. De organisatoriska aktörerna väljer medvetet att inordna sig under den rådande institutionella normen, eller att avstå (Johansson 2002:60). I och med att valet ligger hos aktören själv, som en aktiv part, finns också öppningar mot variation och rörelse inom ett organisatoriskt fält. En central tanke hos Kondra & Hinings är således att olika organisationer i skilda utsträckning anpassar sig till fältets institutionaliserade normer. Just ett sådant synsätt, där variation och mångfald får en central plats, karaktäriserar den skandinaviska versionen av nyinstitutionell teori (Johansson 2002).

3.7 Evidensbaserad praktik av det sociala arbetet – en evidensbaserad praktik

Om frågor som berör de idébaserade organisationernas eventuella särart haft en central plats i debatten om det civila samhällets har en annan viktig fråga gällt i vilken utsträckning det sociala arbetet specifikt, är grundat i en evidensbaserad praktik. Det var år 2000 som Socialstyrelsen publicerade rapporten *Nationellt stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten* (Socialstyrelsen 2000). Skriften var ett resultat av det regeringsuppdrag myndigheten hade fått ett par år tidigare. Grundläggande målsättningar var överlag att skapa bättre förutsättningar för att det sociala arbetet i större utsträckning skulle bygga på en vetenskapligt säkerställd kunskap – en så kallad evidensbaserad praktik (EBP). Det svenska projektet avslutades 2004 och har sedan fortsatt i en permanent enhet inom myndigheten.

Även om huvudintresset i kunskapsutvecklingsarbetet riktats mot den statligt/kommunala socialtjänsten, både i Sverige och i andra länder, har verksamhet i de idéburna organisationerna samt vård- och omsorgsföretagen också uppmärksammats. Bland annat gjorde man i Sverige försök att ta reda på de här yrkesverksammars formella utbildningsnivåer, oavsett inom vilken organisationstyp man arbetade. Man kom att stöta på problem. Tidigt visade det sig att den offentliga statistiken överhuvudtaget inte kunde ta fram sådana uppgifter om de yrkesverksamma i idéburna organisationer eller i privata vård- och omsorgsföretag (Norrman 2007; Porturas 2002). Inte heller kunde man skapa sig någon bild av vilka metoder man arbetade med, eller i vilken utsträckning de i så fall var baserade på vetenskaplig evidens. Den befintliga statistiken kunde endast ringa in diffusa uppgifter om de anställda inom den kommunala socialtjänsten, och här data om högsta formella utbildning hos den samlade gruppen socialsekreterare, utan närmare

precisering om olika befattningar och verksamhetsinriktningar. De här bristerna i de statistiska systemen påvisar också Einarsson & Wijkström (2007). De menar att de omställningar som skett inom den svenska välfärden, med alltfler verksamheter som utförs inom andra organisationstyper än den kommunala socialtjänsten, överhuvudtaget inte går att identifiera i statistiken, därmed saknas även verktyg att följa utvecklingen och vad den kan tänkas innebära.

3.7.1 Med en evidensbaserad medicin som grund, mot en evidensbaserad praktik

Trots att frågorna om och diskussionen kring en evidensbaserad praktik till en början riktats mot det sociala arbete som utförs inom den offentliga socialtjänsten har de under senare tid kommit att få allt större betydelse också inom det sociala arbete som bedrivs i privata företag och idéburna organisationer. Allt oftare efterfrågas i olika upphandlingssammanhang – det vill säga då kommuner eller andra uppdragsgivare köper sociala tjänster av producenter inom ideell och privat sektor – mot vilken kunskapsbas organisationerna arbetar samt om man bedriver sitt arbete med evidensbaserade metoder. För att komma ifråga för avtal måste organisationerna svara upp mot de krav kommuner och andra uppdragsgivare ställer. Det blir med andra ord alltmer centralt för organisationer att ingående beskriva de metoder man utgår från och i förekommande fall redovisa i vilken utsträckning verksamheten kan sägas utgöra en evidensbaserad praktik (EBP).

Flera debattörer, både skeptiker och förespråkare av en evidensbaserad praktik har i ett svenskt sammanhang fört fram sin speciella tolkning av begreppet där den evidensbaserade medicinen oftast utgör grund (Sackett et al. 1997; Sackett et al. 2000). Bergmark & Lundström (2006) talar om en *inifrånstyrd* samt en *utifrånstyrd* modell för hur en evidensbaserad praktik kan förstås, där den först nämnda innebär att det är socialarbetarna själva som svarar för att identifiera och inhämta rätt kunskap medan den andra, den utifrånstyrd innebär att det sociala arbetet kontrolleras med hjälp av standardiserade riktlinjer (Rosen & Proctor 2002).

Oscarsson (2009) fördjupar bilden och håller fram tre alternativa sätt att se på en evidensbaserad praktik. Enligt Oscarsson är EBP i ett *första perspektivet* detsamma som en strikt tillämpning av resultat från så kallat experimentella studier. Utifrån studier av två sinsemellan lika grupper, där den ena gruppen, experimentgruppen, får ta del av en specifik metod och den andra, kontrollgruppen inte blir delaktiga, vill man pröva metodens eventuella effekt. Det vill säga, finns det någon skillnad i utfall mellan de båda grupperna. I detta perspektiv ligger en stark betoning på forskning och att resultat från forskningen uttrycks i kvantifierbara data. Den evidensbaserade praktiken innebär utifrån ett sådant synsätt att socialarbetarna ska använda sig av de metoder som visat sig ha bäst effekt (Anttila 2006; Sundell m.fl. 2006; Sundell 2008). I ett *andra perspektiv* som Oscarsson (2009) lyfter fram skapas kunskapen primärt genom att studera de personliga kontakter som uppstår mellan socialarbetare och klient, det goda mötet. Kunskapen inhämtas genom kvalitativa data i observations- och intervjustudier (Webb 2001; Ronnby 2006; Hyden 2008). I det *tredje perspektivet* på en evidensbaserad praktik lyfter Oscarsson fram

en modell som författaren själv hävdar är den modell som har störst samstämmighet med hur den tidiga evidensbaserade medicinen kom att utformas (se även Gambrill 2006). Det tongivande för en sådan utformning är att den, som Sackett (2000:1) beskriver det utifrån en evidensbaserad medicin, utgår från en sammanvägning av information från tre källor; forskningen, praktiken och klienten.

The conscientious, explicit and judicious use of current best evidence in making decisions about the care of individual patients. The practice of EBM means integrating individual clinical expertise and patient values with the best available external clinical evidence from systematic research.

I den arbetsprocess som EBM förespråkar, och som Oscarsson (2009) relativt renodlat lyfter in i detta tredje perspektiv på EBP, innebär metoden, och förhållningssättet, att den yrkesverksamme möter och arbetar med brukaren/klienten i fem steg. I en sådan process står den så kallat reflekterande praktikern i centrum, där hon i sitt val av insatser självständigt värderar olika kunskapskällor och typer av evidens, samtidigt som hon väger in den individuella patientens/klientens specifika förutsättningar och värderingar (Sackett et al. 2000; Gibbs & Gambrill 2002; Oscarsson 2009, 2006). Enligt Sackett kan modellen beskrivas i de fem faserna: (1) Convert information needs into answerable questions. (2) Track down with maximum efficiency the best evidence with which to answer the question. (3) Critically appraise the evidence for its validity and usefulness. (4) Apply the results of this appraisal to policy/practice decisions. This requires deciding whether the evidence applies to the decision at hand based on whether a client is similar enough to those studied, access to interventions described in the literature, weighing anticipated outcomes relative to concerns such as number needed to treat, practical matters, and client's preferences. (5) Evaluate outcome (Sackett et al. 1997).

4 Värdegrund

I den följande texten gör jag försök att lyfta fram några olika perspektiv på begreppen särart, mervärde och kvalitet. Centrum i en sådan beskrivning är den idéburna organisationen Credo, dess värdegrund och praktiska verksamhet. De följande avsnitten kommer i tur och ordning att behandla de olika temana under rubrikerna: *Credo – värdegrund*, *Credo – särart och mervärde* samt *Credo – metoder, evidensbaserad och kvalitet*. Redogörelsen tar i huvudsak sin utgångspunkt i de fyra skilda perspektiven; (1) *Arbetsledningen och konsulterna i Credo*, (2) *Styrelsen*, (3) *Familjevårdarna* och (4) *Uppdragsgivare*.

4.1 Arbetsledningens och konsulternas perspektiv

Eftersom verksamhetschefen var en av de personer som startade Credo 1990 var hon också en av dem som förde in värdegrunden i organisationen. När hon beskriver värdegrunden utgår hon från organisationens namn *Credo*, vilket kan översättas med ”jag tror”. ”Alltså att vi tror på att alla människor kan förbättra sin situation” som verksamhetschefen uttrycker det. Vad innebär det då enligt henne att i den praktiska verksamheten ge uttryck för en sådan värdegrund? Som ett exempel nämner hon män som dömts för våldtäkt på unga flickor.

att inte utgå från att tänka ’vilken typ, vilken hemsk människa’, utan tänka ’hur ska vi göra den här människan tryggare och bättre så att inte det här behöver hända igen’, att få in det tänkandet det tar lite tid.

4.1.1 Att bli en del av värdegrunden tar tid

Hon menar själv att hon tog med sig det här synsättet från tidigare arbetsplatser, men hon tror också att alla de som var med om att starta verksamheten utgick från en sådan värdegrund. Det gjorde att den blev en del i arbetet, alla var mer eller mindre från början delaktiga av den. Men att bli ”bärare” av grundsynen, menar verksamhetschefen tar tid.

Man märker ju skillnad, alltså när man har nyanställda att där tror jag inte att det syns eller känns i rummet. Men däremot alla som har jobbat länge, och jag tänker på dem som gått i pension. Alla kände nog det, både klienter och familjevårdare att man... i bemötande utstrålar det. Men det tar långt tid tror jag innan det är i ryggmärgen.

Att komma som nyanställd till Credo, och bli en del av värdegrunden är naturligtvis inte okomplicerat, det har man exempel på. Speciellt svårt är det om man är bärare av en annan organisationskultur som ska möta detta ”nya”. Åtminstone gäller det två tidigare medarbetare inom Credo, båda hade tidigare varit yrkesverksamma inom kommunal socialtjänst. Ingen av dem blev långvarig inom organisationen.

De kände själva att det inte gick. De ville sluta för att de kände att de inte förstod sig på rollen, som de sa då. Och den ena fick ju mycket kritik, familjevårdarna ringde och klagade, tyckte: 'nu kommer de hit och försöker vara märkvärdiga', styrde och ställde på ett myndighetsutövande sätt, som inte uppskattades. Och de fick till och med skriftligt, familjevården skrev till den konsulenten. Det var svårt för dem att lämna den där myndighetsutövande rollen (Verksamhetschef).

Många av de övriga i Credo beskriver att det tar tid att bli en del av värdegrunden. En av konsulenterna menar att hon till en början var medveten om att Credo var en icke-vinstdrivande organisation, och att det i sig var tilltalade. Så småningom blev hon mer och mer reflekterande över den människosyn som värdegrunden ger uttryck för och som man försökte arbeta utifrån.

Det jag fastnade för sen med Credo när jag var här det var ju deras människosyn och deras förhållningssätt som jag tyckte var väldigt odmjukt. Man har ett förhållningssätt och en ideologi som överensstämmer med min egen. Så att, jag tror inte att jag skulle ha valt att börja jobba här om det inte annars var så (Konsulent 2).

Att bli delaktig av värdegrunden och kunna förmedla av den i det praktiska arbetet sker i olika steg, och det är någonting man aktivt arbetar med i personalgruppen.

Vi återkommer nog till det, det gör vi, för jag tror att det tar ett tag att förankra den. För mig sitter det ju nu... men det har ju inte gjort det helt från början. För man... det blir ju olika steg så där, vad som blir det viktiga. Därför tror jag vi pratar om det hela eftersom vi har ju haft folk som har gått i pension och nyanställningar nu under flera år. Så behöver vi ju prata om den hela tiden, så det gör vi faktiskt, om värdegrunden och vad vi står för (a. a.).

I det praktiska arbetet handlar det för den här konsulenten om att förmedla värdegrunden genom det konkreta förhållningssättet, men också genom direkt information. Själva brukar hon vara noga med att berätta att Credo är en idéburen och icke-vinstdrivande organisation.

Det tycker jag är jätteviktigt att man säger för det är ändå någonting som jag tycker på något sätt gör att vi utmärker oss. Så att folk ändå, 'ok', då får de någon ram om vilka är vi. Sen kanske de glömmer bort det, det vet inte jag. Men just då, i det sammanhanget vi sitter där, så vet både klienten och personalen att vi faktiskt inte har något vinstintresse, vi får inte ut en massa bonus och så där. För mig känns det jättebra att jobba så (a. a.).

4.1.2 Det icke-vinstdrivande

När den biträdande verksamhetschefen ska sätta ord på värdegrunden berättar hon att den finns uttryckt på olika sätt i broschyrer och i annat material om organisationen, men främst, menar hon finns värdegrunden inom dem. Hon menar att värdegrunden bland annat manifesteras i att Credo är en icke-vinstdrivande organisation, och att det har implikationer på en rad områden. Hur viktig den här delen av värdegrunden är har blivit mer och mer uppenbart för henne, ju längre hon har arbetat.

Till en början reflekterade hon inte speciellt mycket över det, men ju längre hon har arbetat desto mer central har den här sidan av värdegrunden framstått för henne.

... det där tänkte inte jag på så där mycket..., alltså jag visste ju att det var så, eller fick reda på det ganska snart och... men så småningom, när man jobbar i det här och funderar på det så tycker jag att det är otroligt viktigt. Och att det är konstigt att det inte syns mer alltså... eller att det inte syns mer i debatten om vård överhuvudtaget (Biträdande verksamhetschef).

Också konsulenterna håller fram det faktum att organisationen är icke-vinstdrivande som någonting centralt när de ska beskriva värdegrunden. Att vara icke-vinstdrivande menar en av dem skapar en större frihet i arbetet, det skapar möjligheter att vara generös, mot både klienter och familjevårdar, med pengar, men kanske framförallt med tid och engagemang.

Den här konsulenten har tidigare arbetat inom en privat vinstdriven verksamhet, ett arbete på institution. Han sökte sig primärt inte till Credo för dess grundläggande idé om icke-vinstintresse. Det var någonting han mer blev medveten om efterhand. Att arbeta på en institution, och som i hans fall, på en låst institution, menar han, formade honom som människa. Arbetet på Credo uppfattar han som ”ett friare arbete, lite mer mitt eget arbete”. Han betraktar överlag Credo som en tryggare arbetsgivare. Inom det privata företaget fanns ett övergripande hot om nedläggning. Trots att man inom Credo har liknande krav på sig att göra ett bra arbete och få in pengar, är det ändå en grundläggande skillnad. De ”ekonomiska förutsättningarna är annorlunda på Credo” menar han. Den privat drivna verksamhet han arbetade inom var en mindre enhet inom en större organisation.

När jag jobbade i den privata verksamheten så fanns det väl... när det var störst tror jag det var 10-12 institutioner som fanns inom bolaget. Och så fanns det ett ganska stort huvudkontor och hundra anställda kanske. Men våran lilla institution var ju tvungen att ha placeringar för att gå runt, annars skulle man få klappa ihop. Jag har jobbat på två institutioner inom den här privata verksamheten och ingen av dem finns kvar längre, de är nedlagda, de har gått i putten (Konsulent 1).

När den här konsulenten ska beskriva värdegrunden gör han en koppling till organisationens stadgar och den stiftelseurkund som verksamheten är uppbyggd kring. Verksamheten har vid sidan av att *bedriva* familjehemsvård, ett övergripande syfte om att man på olika sätt också ska *främja* en sådan verksamhet. ”... det är liksom lite större än att bara... få klienter och dra in pengar” (Konsulent 1).

Med bakgrunden av att ha varit anställd i ett privat företag kan han se vissa skillnader i hur markerad en värdegrund kan vara, och i vilken utsträckning värdegrunden blir någonting man har med sig i det dagliga arbetet. Där, inom det privata företaget hade man en rad policydokument, men, som han säger: ”... det känns väl tydligare och lite mera konkret att tro på något, utifrån att man finns till för att bedriva och främja konsulentstött familjehemsvård” (a. a.).

Trots att värdegrunden, dels det icke-vinsdrivande, dels den grundläggande människosynen att tro på individuell förändring, tycks vara viktig kan man som utomstående fundera över att det måste vara svårt att i det praktiska arbetet hålla fast vid människosynen, och ge uttryck för den? Krockar inte värdegrunden ibland med den praktiska verkligheten?

Inte ofta, men det kans... säkert upplever några så till och från. Och det har jag säkert också gjort någon gång, alltså man blir så trött på människan: 'nu har vi försökt tusen gånger här och ingenting blir rätt... eller bra'. Men det kanske är därför värdegrunden passar mig väldigt bra, för jag har en syn, och har alltid haft, inom mig, att det finns någonting som gör att det blir som det blir, och då är jag så himla nyfiken och intresserad av vad det är. Så jag kan bli frustrerad i fem minuter och tycka att: 'grr' att svära eller gå och gnälla av mig hos kollegan och tycka att: 'dumbom', nej men ungefär så och så får man säga så och så får man gnälla av sig lite och så har man fått ut det. Och sen blir man lika nytaggad att ta reda på vad kan jag göra nu, hur behöver jag förhålla mig till den här människan. Eller vad ska jag göra, och vad är det som ligger till grund? Nyfikenheten på något sätt blir ändå... för mig blir det så (Konsulent 2).

4.2 Styrelsens perspektiv

När ordföranden beskriver grunden i Credos verksamhet nämner han först klienten, det vill säga att klienten alltid ska sättas i centrum i Credo. Därefter lyfter han fram det icke-vinstdrivande och kopplar det till stiftelsegrunden som säger att familjehemsvården på olika sätt ska främjas. Det är huvudingredienserna i det som är Credos kärna menar han, och han fortsätter:

För mig är det ju viktigt det här med hur det drivs ideologiskt, att vi inte ska sko oss på de här och vi vill göra bra verksamhet bättre. Och vi vill satsa de eventuella pengar som kommer in som överskott på att utveckla, genom forskning och annat (Styrelseordförande).

4.2.1 Credoandan

Vice ordföranden talar i sin tur om "Credoandan" och "själen i vår verksamhet". Vad den består av är inte helt enkelt att sätta fingret på och han menar att det pågår en ständig diskussion inom organisationen om hur man ska kunna förklara vad som är kärnan i verksamheten. Det som möjligen kunde beskrivas som något av Credos specialitet är den kunskap man har att kunna specialanpassa vården och, som han säger, "kunna matcha" klienten mot den värdfamilj som skulle tänkas passa just den här individen optimalt (Vice styrelseordförande).

Den tredje styrelsemedlemmen som under sitt aktiva yrkesverksamma liv arbetat som socialläkare berättar att han fanns med redan från början då Credo bildades. Det var inte utan tvivel han lyssnade till visionen om vad Credo skulle vara.

Det var inte så mycket det att han var tveksam till de idéer man presenterade, det handlade mer om vilka förutsättningar som fanns att skapa någonting sådant.

Jag tyckte att det lät oerhört varmt och vettigt men jag undrade verkligen hur det skulle kunna gå att få till ett utrymme, om man säger ett skyddat utrymme för en sådan verksamhet (Styrelseledamot).

Vad är det då han ser som kärnan i Credos verksamhet idag. När han får frågan leder han in svaret, medvetet eller omedveten till hur han uppfattar verksamhetschefens personlighet och sätt att arbeta.

Jag tycker att det är en värdegrund där hon för det första ser att många klienter verkligen är oerhört besvärliga och svårhanterliga i olika sammanhang, men där hon ändå har en tilltro till att de kan förändras. Och hon kan se fel och brister hos både värdfamiljer och placerade utan att... vad ska jag säga, 'banga' för dem. Hon vet vilka brister som det är lönlöst att, så att säga kämpa emot. Hon har en god näsa för det här (Styrelseledamot).

4.3 Förhållandet mellan styrelsen och de yrkesverksamma

När verksamhetschefen ska beskriva relationen mellan styrelsen och den praktiska verksamheten ser hon vissa skillnader med hur det tidigare varit i organisationen. Hon beskriver den nuvarande styrelsen och den arbetsordning man har som mer administrerande. En ordning som hon uppfattar ger dem själva som praktiskt yrkesverksamma ett stort mått av frihet. Hon upplever att styrelsen har tillit till dem som personalgrupp.

... de är mer som en förvaltande styrelse nu, jämfört med den styrelse vi hade från början. Då var de ju mer inne på att bygga upp Credo och var väldigt engagerade. Och i styrelsemöten lyfte de fram familjevårdsrepresentanten som fick berätta om hur det var hemma, vilken klient de hade och hur det var. Medan den nuvarande styrelsen är mer formaliserad, det är... vi kör en dagordning som man följer och det är budget och bokslut och lite sådana här mer styrelseformalia – på gott och ont i och för sig. Det ger ju oss en väldig frihet, och har en tillit till att vi gör ett bra jobb (Verksamhetschef).

Också den biträdande verksamhetschefen menar att de skilda styrelser som hon arbetat under har haft olika inriktning. Den första styrelsen var mer drivande jämfört med den nuvarande. I dagsläget tycker hon att det är hon och verksamhetschefen i samarbete med personalgruppen som tar initiativ kring den praktiska verksamheten, initiativ som sedan förankras hos styrelsen. Enligt henne har styrelsen ett övergripande ansvar över de ekonomiska frågorna, mycket av det övriga arbetet är delegerat till verksamhetschefen och henne själv.

Att styrelsen nu har den här rollen och utformningen är inte någonting som de medvetet styrt, menar den biträdande verksamhetschefen. Trots en sådan inställning är det valberedningen som kommer med förslag på nya styrelserepresentanter.

Alltså vi har inte drivit det kan man väl säga. Alltså det här... diskussionen om styrelsen och styrelsen roll och... hur den ska fungera, har pågått hela tiden jag har jobbat här. Och styrelsen har sett olika ut under den tiden också. Lite beroende på vilka styrelseledamöter som sitter naturligtvis. Nu har vi ju en valberedning som är med och styr kring vilka som ska bli styrelseledamöter, där det finns en personalrepresentant en fd styrelseledamot och en sakkunnig inom familjehemsområdet. Men det där är en svår fråga alltså, tycker jag. Vad styrelsen ska ha för roll och hur mycket de ska styra (Biträdande verksamhetschef).

Det verkar nu inte vara så att man från verksamhetens sida entydigt vill ha en mer styrande styrelse. Biträdande verksamhetschef menar att det också inom styrelsen pågår diskussioner om vilken roll man bör ha.

... man har försökt titta på stiftelselagen, och tittat på hur styrelser fungerar på andra ställen. Eftersom stiftelseorganisationsformen är lite speciell också. Man har tittat på ansvarfrågor och så där. Men någon slutgiltigt och några riktlinjer och så där, det har vi väl aldrig kommit fram till. Utan det är fortfarande så att det beror på vilka som sitter i styrelsen. Och naturligtvis hur ledningen här fungerar (Biträdande verksamhetschef).

När den ene av konsulenterna ska beskriva Credos organisation talar han om styrelsen som "... lite diffus. Men det finns väl en styrelse som... och jag vet inte vad de bestämmer och inte bestämmer". Han har aldrig uppfattat att styrelsen har någon uttalad vilja att styra verksamheten i någon önskvärd riktning, som skulle gå emot hur verksamhetschef och biträdande verksamhetschef nu leder Credos arbetet. När han återigen gör en jämförelse med den privat vinstdrivande verksamhet han tidigare arbetat i, ser han avgörande skillnader.

det var väl ett tydligare chefskap, det var ju en VD där. Och det var ju inget konstigt med det. Han som bestämde, men vem som bestämmer här vet jag inte riktigt (Konsulent 1).

Den andra konsulenten bekräftar bilden av en styrelse som arbetar i bakgrunden, en styrelse hon inte uppfattar som ett beslutsfattande organ. Snarare är de med och bekräftar det verksamhetschefen och biträdande verksamhetschef föreslår.

Den kunskap som nu finns i styrelsen är inte direkt inriktad på praktisk familjehemsvård, de besitter andra kunskapsområden menar hon. Trots det har hon ibland önskat sig en mer drivande styrelse. "Ja det skulle nog vara ett önskemål egentligen att de skulle vara aktivare. Och jag tror att det har vi nog samtliga funderat kring, att de skulle vara mer aktiva" (Konsulent 2).

4.4 Familjevårdarnas perspektiv

Av de sammanlagt sju familjehem som intervjuades visar resultaten att endast ett av dem känner till vad namnet Credo står för. Som vi sett lyfter verksamhetschefen fram namnet och dess betydelse – jag tror - när hon själv ska belysa organisationens värdegrund. Trots att kunskapen om namnet är begränsad visar resultaten att fem av sju familjehem i stora drag kan redogöra för organisationens värdegrund.

Sex av sju är också högst medvetna om att Credo är en icke-vinstdrivande organisation.

4.4.1 Respekten för varandra

En av familjehemsvårdarna menar att det specifika med Credo är att organisationen tar emot alla olika typer av placeringar, man väljer inte ut en speciell målgrupp eller en speciell ålderskategori. Just detta ser hon som ett utslag av organisationens värdegrund.

Och det är det jag tror tilltalar mig så mycket för jag ser det på samma sätt. Allas rätt till det här, självklarheten i det men också respekten för varandra som är så oerhört viktig. Ingen är mer värd än någon annan, vi har alla lika värde. Och det gäller väldigt mycket genom hela placeringstiden (Familjehem 1).

När familjehemsvården talar om Credos värdegrund kommer hon precis som en av styrelsemedlemmarna snart in på verksamhetschefens betydelse. Hur verksamhetschefen skapat organisationen, arbetat fram dess värdegrund och hur hon fört över värdegrunden till de anställda. Familjehemsvården poängterar ledningens förhållningssätt och hur det sprider sig ned i organisationen.

Jag tror ju ändå att ledningens anda genomsyrar organisationerna, och de sätter ned märken, de sätter liksom ned pinnarna... Det är ledarens anda som genomsyrar hela verksamheten (Familjehem 1).

Just verksamhetschefens inflytande och betydelse för att värdegrunden är etablerad är det flera av familjehemmen som lyfter fram. Samtidigt känner det här familjehemmet, som också varit med sedan Credo skapades, en viss oro på grund av de förändringar som organisationen står inför. De syftar på det faktum att verksamhetschefen ska gå i pension och de menar att hon "... är Credo i sig" (Familjehem 4). De som nu finns i organisationen har inte varit med från början, och familjehemmet tror inte heller att de har förmågan att föra värdegrunden vidare.

Ett annat av familjehemmen menar att på ett liknade sätt som familjehemsvården ovan att Credo representerar en grundläggande likavärdesprincip. Ingen person oavsett position, problematik, bakgrund eller utbildning är mer värd än någon annan, de sätter ett sådant förhållningssätt i relation till hur de många gånger uppfattar den offentliga socialtjänsten, som de också arbetar för.

De [Credo] delar inte upp det så att familjehemmen är där och vi är här. Utan vi är en grupp som jobbar ihop.--- Trots att vi nu ändå är relativt utbildade inom det vi pysslar med, så är det ändå så att de [socialtjänstens yrkesverksamma] inte litar på andra än socionomer och sig själva, sitt skrå om man säger. Vi andra är någonstans lägre ned. Och det tar mycket längre tid för oss att säga till socialtjänsten, och få dem övertygade, att det här är någonting som behövs i det här vårdfallet än vad det tar när man använder sig av en organisation, och att man förklarar för dem, och att de i sin tur talar om det för socialtjänsten (Familjehem 2).

4.4.2 Värdegrunden "en friserad fasad"

Trots att flera av familjehemmen ger en relativt positiv bild av Credo, dess värdegrund och verksamhet finns det också kritiska röster. Just det här familjehemmet menar att man i stora drag känner till Credos värdegrund och att Credo är organiserad i stiftelseform. Själva tycker de att värdegrunden, så som de själva har uppfattat den, är någonting som alla människor involverade i människovårdande arbete drivs av. Utifrån deras perspektiv är detta ingenting som på något sätt utmärker Credo.

En vacker formulering om vad den här idealiteten skulle gå ut på: att alla människor har en resurs som man skulle kunna... ingen är ju egentligen dömd till att gå under, utan det finns någonting... och det är klart det tror jag nästan alla som vet någonting om människor egentligen har som värdegrund (Familjehem 3).

På ett plan verkar familjehemmet mena att en sådan värdegrund är allmänmännisklig men att som organisation försöka ge uttryck för den till och med kan vara negativt. Själva kopplar de samman uttrycket *Credo*, som i sin grundform står för "jag tror" med någon form av andlighet.

Kan väl nästan tycka att... jag skulle nästan vilja påstå att det kan vara... ja kanske snarare en hämmande faktor, en svaghet i sammanhanget. Att åberopa en så kallad andlig resurs som egentligen inte är någon resurs i verkligheten. Utan det är bättre att man inte har några doktriner omkring människan som en andlig resurs, utan faktiskt ser människan... om vi ser det lite darwinistiskt på det hela, att det är kampen för tillvaron, och att det handlar om att våga ta fysiska strider konflikter" --- Man kan ha föreställningar om paradiset, och vad det bör innehålla och hur man tar sig dit, men det är man inte betjänt av. Det är bara en friserad fasad som ska skapa intryck av att man är en resurs. Men egentligen talar det för motsatsen. Man ska vara väldigt försiktig med att måla upp en värdegrund som egentligen inte är användbar i verkligheten (Familjehem 3).

Familjehemmet ovan som menade att verksamhetschefen "är Credo i sig" anser att de själva har en liknande människosyn som den Credo beskriver. Trots det tycker de inte att Credos värdegrund avspeglar sig speciellt tydligt i den praktiska verksamheten, det vill säga vid de tillfällen de själva träffar konsulenterna. Just uttrycket "jag tror" som ju Credo är ett uttryck för, är däremot någonting som präglar deras egen familjehemsverksamhet.

Vi kan öppna vårt hem för utstötta människor. Och det är ju för att vi just tror på dem, vi ger dem en chans. Vi går inte här och tycker att du är världens sämsta människa för att du har våldtagit någon, utan det där är ju någonting fel. Jag menar, personen har ju en massa andra positiva sidor. Vi går inte och tror att de ska stjäla någonting när vi lämnar dem ensamma för att de har gjort några grova stölder, eller rånat eller några sådana där förmögenhetsbrott, utan vi litar på de här människorna. Och då kan man säga att, om det är någonting som Credo har förmedlat eller om vi står för den här värdegrunden i oss så att säga.., det är... ingenting vi har arbetat med utan vi har ju alltid varit så (Familjehem 4).

Värdegrunden menar de, kan däremot visa sig i det sätt Credo "marknadsför sig" det vill säga hur organisationen agerar mot uppdragsgivare. De ställer Credos sätt att tala för sig i kontrast till ett privat vinstdrivande företag. Att Credo är just en idébaserad organisation

det lyser igenom menar man. Credo går inte ut med att man bygger verksamheten på expertis, professioner, och specifika metoder: det handlar om någonting annat: ”utan här är det en mänsklig värdering som ligger bakom verksamhetens syfte. Och det jobbar man på, och det kan man också sälja in” (a.a.).

4.4.3 ”Så är det väl med alla...”

Som några av familjehemmen uttrycker det tycker också den här familjehemsvärden att namnet Credo, ”jag tror” på dig, och det som ett sådant namn eventuellt skulle kunna avspegla i värdegrund och arbete, inte är någonting speciellt för Credo. ”Så är det väl med alla, vare sig man jobbar via Credo eller någon annan” (Familjehem 6). Att det på något uttalat sätt skulle spegla sig i Credos arbete tror familjehemsvärden inte heller. Ett annat av familjehemmen uttrycker det på liknande sätt: ”Det tror jag inte är någon speciell skillnad på någon. För alla tror väl och vill någonting” (Familjehem 7).

4.5 Uppdragsgivarnas perspektiv

Bland uppdragsgivarna finns det precis som bland familjehemmen skiftande kunskaper och åsikter om Credo som organisation. En gemensam nämnare för samtliga uppdragsgivare är att ingen av dem känner till betydelsen av namnet Credo. En av åtta uppdragsgivare har sådana kunskaper om Credo att hon kan redogöra för organisationens värdegrund. Hälften känner dock till att Credo bedriver sitt arbete utan vinstintresse. När uppdragsgivarna under intervjun får organisationens värdegrund förklarad för sig menar tre av de åtta att värdegrunden på olika sätt tar sig uttryck i det praktiska arbetet. Fem kan överhuvudtaget inte se några uttryck för en sådan värdegrund.

4.5.1 Namnet behöver uttydas

En av uppdragsgivarna som arbetar inom den kommunala socialtjänsten känner till att Credo är en idébaserad organisation men kan inte explicit ringa in eller förklara den värdegrund som Credo arbetar med. När socialarbetaren får namnet Credo, det vill säga ”jag tror”, förklarar för sig tycker han att innebörden, att ha tilltro till klienten och samarbetspartners, stämmer väl in på hur han lärt känna organisationen och de yrkesverksamma. Den här tilltron går att spåra på många olika plan menar han. Någonting som varit tydligt för honom själv är att konsulenterna inte övervärderar sin egen förmåga och kunskap i det samarbete men har kring klienterna. Konsulenterna undviker att ge sig själv en expertroll, inte heller tar de parti för familjehemmet. Det finns hos Credo, menar han, en öppenhet för att lyssna och ta till sig av synpunkter både från honom som socialsekreterare men även att noga lyssna till den person som ska placeras. Credos personal visar genomgående en förståelse för klientens bakgrund och situation i stort och det är hela tiden klientens behov som står i centrum. Trots att den här socialarbetaren själv är anhängare av idéerna kring det icke-vinstsyftande tycker han att han har för lite erfarenhet för att kunna göra en rättvis bedömning. Det icke-vinstsyftande behöver med automatik inte vara bättre.

Jag har för lite erfarenhet för att kunna göra en sådan jämförelse. Jag tror inte det är avgörande även om det icke-vinstdrivande tilltalade mig. Det ligger i linje med mina egna värderingar men jag kan ändå inte säga att det vinstdrivande skulle vara sämre (Uppdragsgivare 2, Kommunala socialtjänsten).

4.5.2 Sympati för idéerna – dock inga tydliga skillnader

Att sympatisera med idéerna är det flera av uppdragsgivarna som gör, dock utan att kunna se några tydliga skillnader mellan de olika drifts-/organisationsformerna.

En av Credos uppdragsgivare är kriminalvården. Enligt en av handläggarna inom Kriminalvården har driftformen ingen större betydelse då man söker familjehem – det vill säga om verksamheten drivs i vinstsyfte eller icke-vinstsyfte. Det primära är om organisationen kan tillgodose klientens behov. Just detta var dock någonting hon såg inom Credo, man utgick hela tiden från klientens behov, man var mån om klienten, arbetade intensivt med att klienten skulle komma till rätt familj. Värdegrunden och organisationens utgångspunkter var dock aldrig någonting som Credos konsulenter förde fram explicit.

Jag kan inte säga att det tagit sig jättetydliga uttryck. Men jag tycker ändå att det här att de... de tittar ju väldigt mycket på behoven hos klienten, och vill testa klienten för att se hur de är, och det här med matchningen med familjen och så. Där kan väl ju ändå känna, att där kommer väl det in lite då, att de vill att det ska vara rätt familj (Uppdragsgivare 4, Kriminalvården).

Som vi sett i stycken ovan kan en av åtta uppdragsgivarna i stora drag redogöra för Credos värdegrund. Värdegrunden var en av orsakerna till att just den här uppdragsgivaren valde Credo som samarbetspartner. Innebörden i namnet känner hon inte till men när hon får det förklarat för sig instämmer hon starkt till att det är någonting som präglar organisationens verksamhet. Hon ser det i hur Credos personal hela tiden lyfter fram klientens egen förmåga och möjlighet till förändring. Det här förhållningssättet kopplar hon till driftformen som icke-vinstdrivande, det skapar en trovärdighet.

Mycket tror jag att det handlar om att man inte har ett vinstintresse. För att man har fokus på något helt annat. Man kan till exempel vara flexibel i sitt handlande. Man litar mer på en sådan här verksamhet själv i och med att den inte är vinstdrivande (Uppdragsgivare 7, Kommunala socialtjänsten).

Också andra uppdragsgivare kunde i efterhand, när de fått värdegrunden förklarad för sig, utan svårighet koppla den till det konkreta arbetet och konstatera att den uttrycktes i Credos praktik. En av dem, en socialarbetare inom socialtjänsten som under intervjun fick reda på att Credo var en icke-vinstdrivande organisation, menar att hon i konsulenternas bemötande såg en tilltro till klienten. Samtidigt kunde hon ibland förvånas över denna tilltro.

Ibland slår jag mig för pannan och tänker, 'men gud...?'. Men att hela tiden försöka hitta lösningar och så, jo men absolut, det var roligt att få reda på det (Uppdragsgivare 5, Kommunala socialtjänsten).

5 Särart och mervärde

5.1 Arbetsledningens och konsulenternas perspektiv

5.1.1 Det icke vinstdrivande

Det har en grundläggande betydelse att Credo är en icke-vinstdrivande organisation, det menar flera i personalgruppen. Det bidrar till att göra skillnad och det lägger grunden till det man skulle kunna kalla för en särart. Det här är också någonting som man i personalen menar att de placerade blir alltmer medvetna om. Verksamhetschefen tycker att det inverkar positivt på den kontakt hon får med klienterna, hon uppfattar att Credo som organisation blir mer välkomnade.

Också den biträdande verksamhetschefen, som tidigare arbetat inom kriminalvården, håller fram det icke-vinstdrivande som en motor till särart och i en förlängning till olika former av mervärden. Att arbeta i en icke vinstdrivande organisation påverkar arbetet och kan ge effekter på olika plan. Själv tycker hon att det ger dem möjlighet att tänka och agera ”friare”. De kan på ett annat sätt ta hänsyn till varje enskild klient och planera vården utifrån individens speciella behov. Hon tror att det här når fram till de enskilda individerna, att de uppfattar nyanserna

Samtidigt som hon ser fördelarna med ett sådant arbetssätt, där individen sätts i centrum, ställer hon sig frågan om det är rättvist?

Nja jag tänker, om man nu jämför med socialtjänsten där det är väldigt strikt och så här: ’det här får pengarna användas till’. Så är ju vi friare där och kan mera säga att det här är bra just i det här enskilda ärendet. Alltså man får ju en annan behandling så, det blir inte rättvist om man säger så. Men jag tycker, jag tror ju att det är bra. Och jag tror att det ger en bättre vård (Biträdande verksamhetschef).

Också konsulenterna lyfter fram stiftelseformen och det icke-vinstdrivande som skapare av mervärden. En av dem menar att det icke-vinstdrivande gör det lättare att hålla fast vid ett socialt engagemang. Någonting som i slutändan kommer klienterna till del. Naturligtvis kan ett sådant engagemang också finnas i en vinstdrivande verksamhet, men i Credo, menar hon, ligger inte huvudfokus på att ”sälja” verksamheten. Här kan den tongivande drivkraften få vara någonting annat. Samtidigt som hon lyfter fram fördelarna med att inte vara säljande, är det någonting som man trots allt borde bli lite bättre på.

alltså vi är inte affärsmän eller affärskvinnor. Och det kan jag tycka i och för sig märks väldigt väl ibland. Vi är inte skryt... det är ingen på Credo som är skrytmåns om man säger. Och det är en brist ibland för oss, för är man ett aktiebolag, om man jämför, så

kanske det har någon som är lite mer 'säljsmänniska', lite mer marknadsföring, management, lite mer affärsperson. Och vi är inte riktigt så, och det kan vara en nackdel ibland. Ibland skulle vi behöva vara någon som ställer sig och skryter och slår oss för bröstet som vi brukar säga och säga: 'här är vi, vi är bra, anlita oss'. Och vi gör inte det, vi gör det för sällan. Vi är lite mer ödmjuka och... vi är här... och gör ett bra jobb när vi har ett ärende. Och många tycker att 'åh, vad bra' och så anlitar de oss igen. Men vi syns inte och hörs, för vi ställer oss inte skriker: 'här är vi' (Konsulent 2).

Trots att hon själv tydligt kan se den speciella profil som Credo står för och jobbar utifrån är hon inte lika säker på att de uppdragsgivare de har kontakt med ser något av det som de själva uppfattar som utmärkande i sitt arbete.

Också den andra konsulenten pekar på organisationsformen som en särartsfaktor, som kan ge mervärden. Att inte vara vinstdrivande, tror han skapar ett tryggt arbetsklimate som i slutändan kommer de placerade klienterna och familjehemmen till del. Han jämför Credo med andra sociala verksamheter som han arbetat i, verksamheter som drivits i företagsform. Trycket på personalen att "dra in pengar" är mindre i Credo. Här behöver man inte oroa sig för sin existens. "... det är lugnare och tryggare här i våran famn, på något sätt" (Konsulent 1). Upplevelsen av att inte pressas till att ta in många placeringar och "göra vinst" innebär att de inte behöver kompromissa med den vård och det stöd de ger. Kvaliteten i arbetet kan komma i första hand. Konsulenten ställer arbetssituationen i Credo i kontrast till tidigare institutioner som han arbetat inom. När det där blev ont om placeringar så började man fylla tomma platser med klienter som inte var den egentliga målgruppen. Den vård och de arbetsmodeller som man utarbetat för den ursprungliga målgruppen försökte man anpassa till den nya utan att lyckas.

Och då är det liksom kört, och då lägger man ned efter ett halvår, ett år. För då är institutionen i kaos. Och då börjar personalen att sluta och personalomsättningen blir jättehög. Det känns inte så här. Det är en stabil och tryggare arbetsplats än vad jag har upplevt förut. Och jag tänker att det märks, alltså när det inte är desperat på något sätt (Konsulent 1).

5.1.2 Flexibilitet

Friheten som både verksamhetschefen och den biträdande verksamhetschefen talar om ovan bekräftas på olika sätt av konsulenterna. De beskriver alla en form av frihet och möjlighet till att vara flexibla i arbetet. En av konsulenterna framhåller just flexibiliteten som ett utmärkande drag för Credos arbete, en särart som i en förlängning skulle kunna skapa mervärden.

Det känns väldigt fritt att jobba som vi gör eftersom det finns möjligheter. Vi ser ju möjligheter hos andra, och vi ser dem även här i organisationen då också så klart. Vilket gör att man känner inte att 'det där kan man inte göra, för det går ju inte' utan då kan jag bara ta upp det: 'du jag hade en tanke på det här, kan man göra så?' eller 'kan vi göra så?'. Man är inte så begränsad då. Det finns möjlighet till idé och initiativ (Konsulent 2).

Att vara en fristående organisation som bedriver sitt arbete i stiftelseform, och i och med det inte är vinstdrivande, det skapar möjlighet till att vara anpassningsbar, och som en av

konsulenterna säger, ”generösare” i sitt förhållningssätt, både under pågående placering, och efter det att formella placeringen är avslutad. En av konsulenterna kopplar friheten och möjligheten till flexibilitet mot det faktum att man inom Credo inte arbetar med myndighetsutövning, Credo har vid en jämförelse med socialtjänsten andra ramar att bedriva sitt arbete utifrån.

Vill vi och har vi möjlighet och ser ett behov så kan vi vara flexibla och hjälpa klienten i olika former av situationer som de [socialtjänsten] inte kanske skulle göra. Alltså vi kan ju göra en egen bedömning i arbetsgruppen. Tycker vi att det är värt, eller ett behov av att gå in och hjälpa personen här, även om de är avslutade kanske. vi har ett efterföljande uppföljningsstöd, så gör vi det (Konsulent 2).

5.1.3 En specialisering, men en ”rymlig” specialisering

Att arbeta specialiserat såsom Credo gör, det vill säga att endast arbeta med familjehemsvård, innebär bland annat att det inte uppstår situationer där de blir tvingade att flytta fokus till något annat än den som är placerad. Man har anpassat arbetsbördan så att man kan ge den placerade den tid han eller hon behöver. Också den biträdande verksamhetschefen sätter Credos arbetsförhållanden i relation till socialtjänstens. Ofta har socialsekreterarna ambitionen att komma med på de återkommande familjehemsbesöken men lika ofta får annat prioriteras och besöken väljas bort. Just tid tycks vara ett tema som kan framstå som ett mervärde. Flera av Credos verksamma talar om det utrymme av tid som den icke-vinstdrivande grunden skapar. Att ge av sin tid till klienter och familjehem, och att ha möjlighet att ge av sin tid även efter det att placeringen är avslutad. Tid tycks vara en viktig resurs som de anställda i Credo kan disponera. Här finns också, vid sidan av tiden, ekonomiska medel att nyttja för de placerades speciella behov eller vid eftervård eller efterstöd. Den här potten kan även komma att utnyttjas till ekonomiskt stöd under placeringen. Det kan till exempel handla om de fritidsintressen den placerade har som inte täcks in av vårdavgiften.

Det man skulle kunna benämna ett tidsmässigt utrymme tar sig bland annat uttryck i att klienterna får ingå i en ”gemenskap”, som en av konsulenterna uttrycker det. Mot bakgrund av att var och en i Credo inte tar sig an så många placeringar finns spelrum att engagera sig i varje individ. Det inte är ovanligt att man har telefonkontakt med de placerade någon gång per vecka.

Och vi gör allihop så, man slår en signal till klienten och kollar läget: ’hur har du det, är det bra med dig?’. Bara fråga hur de mår. Eller om man vet att de har haft ett matteprov dagen innan, då ringer man och frågar dagen efter: ’hur gick det på provet’, alltså de får en gemenskap också i oss, som de om de vill... kan de höra av sig efter flera år (Konsulent 2).

Den biträdande verksamhetschefen berättar att Credo många gånger har kvar en informell kontakt med den placerade efter det att den formella vistelsen i familjehemmet är över. Ofta söker de placerade kontakt med Credo när det uppstår praktiska problem i tillvaron. Många av dem, menar hon, har inga stabila nätverk.

För Credos del handlar det många gånger om att försöka ge tips om hur de kan försöka lösa problemen på egen hand, eller ge råd om till vem de kan vända sig för att få ytterligare hjälp.

Trots att Credo arbetar specialiserat finns det inom dessa ramar ett arbetssätt som man skulle kunna beskriva som rymligt. Att i specialiseringen inte bli detaljspecialiserad, det är ett särdrag menar hon. Här kan det handla om att inte utgå från en bestämd metod utan att istället låta val av metod styras av de behov den enskilda individen har.

Och vi har ju inte heller bundit upp oss kring någon särskild... alltså vi har vår arbetsmetod, som är lösningsinriktad, men sen kan våra klienter när de är i familjehem gå i alla möjliga sorters terapier och ha alla möjliga sorters samtal. De kan gå på AA, de kan gå i kognitiv terapi, de kan gå i någon kyr... gå hos någon präst eller liksom, alltså de kan göra väldigt mycket därför att varje individ är unik (Biträdande verksamhetschef).

Vad det konkret kan innebära för en klient att bli placerad i ett av Credos familjehem har den biträdande verksamhetschefen svårt att sammanfattande sätta ord på. Det hon återkommer till är att den placerade blir betraktad som en individ utifrån sin problematik och inte utifrån någon specifik behandlingsmetod. Det för med sig vissa saker menar hon.

[det] gör väldigt stor skillnad faktiskt. Att det är ett annat förhållningssätt, och att man då mer... och att man kan prata kring problem på ett annat sätt ... Att vi kan acceptera många sorters lösningar, så tror jag, det tror jag blir en skillnad. Att man kan lyssna på individen och se 'hur vill du försöka lösa det här?' och så kan man försöka hjälpa till med det. Sen måste man naturligtvis vara realist och prata om vad som kan vara för- och nackdelar, men att man ändå kan vara öppen för väldigt mycket olika sätt att göra det på, tror jag blir ett mervärde, ja det tror jag (Biträdande verksamhetschef).

En av konsulenterna beskriver att arbets- och förhållningssättet inte blir "fyrkantigt".

Det kan vara de mest främmande saker människor gör eller ställer till med eller har varit med om... Jag tycker att Credo har väldigt... och vi som jobbar här, på något sätt har vi... och det kan säkert finnas överallt annars. Men det jag tycker här, är att vi har väldigt ödmjukt... ödmjukt och flexibelt sätt att se på människor. Det blir inte fyrkantigt någon gång nästan. Utan vi... alltså det kan vara de mest främmande saker människor gör eller ställer till med eller har varit med om. Och på något sätt så är alla här förstående för det. Alltså vi tycker inte att det är jättekonstigt, ok, det är synd det som har hänt och allting. Men det är inte så att någon moraliserar eller fördömer. Det är väldigt lite fördömande och moraliserande här tycker jag... Vi har ett förhållningssätt där vi verkligen jobbar för människans möjlighet att förändras. Jag tror vi alla tror på människans möjlighet att förändras, det känns tycker jag. Det har jag alltid känt sen jag första gången kom i kontakt med Credo (Konsulent 2).

5.1.4 Varken PRIDE eller Kälvesten

Att ”acceptera många sorters lösningar” som den biträdande verksamhetschefen menar präglar arbetet kan också appliceras på det faktum att Credo inte uteslutande använder sig av de vedertagna metoderna för att utreda familjehem; PRIDE och Kälvestenmetoden (Henriksson & Ostad Gholizadeh 2009). En av konsulenterna berättar att man istället arbetar utifrån en ”egen” metod. Flera av de anställda har varit inne på just den så kallade matchningen som en helt central faktor till varför klienter med till synes tung problematik trots allt kan hitta utvecklingsvägar i ”rätt” familjehem. Det vill säga att en specifik klient i samspel med en specifik familj kan hitta fram till ett kreativt samspel. Konsulenten menar att de vedertagna utredningsinstrumenten, PRIDE och Kälvestenmetoden, kan sortera bort familjehemsvårdar som inte uppfyller alla krav, men som trots det, för någon speciell klient med en speciell problematik, kan utgöra just det sammanhang som klienten kan behöva. Att ställa sig vid sidan av de vedertagna utredningsmetoderna innebär alltså att man kan inkludera sådana familjer som de vedertagna metoderna skulle sortera bort.

Vi tänker ju att en del familjer och en del klienter passar väldigt bra ihop. Där andra inte alls skulle passa, utan det finns en familj som kanske skulle te sig lite märklig och annorlunda, kanske skulle passa perfekt för en förfrågan som vi får. Men som kanske går lite utanför. Men det... det där är ju... någon slags finlir tänker jag (Konsulent 1).

5.1.5 Komplicerade ärenden

Verksamhetschefen menar att ett av Credos speciella drag är att man tar sig an placeringar som många andra organisationer inte tar emot, och att värdfamiljerna är villiga att ta emot dem med det stöd som Credo ger. Det här är också någonting som flera i personalen pekar på som ett särdrag. Som vi har sett tidigare menar några av familjehemmen att personalen inom Credo ger uttryck för en form av likavärdesprincip. Familjehemsvårdarna håller fram detta bland annat när de jämför Credos förhållningssätt med hur de kan uppfatta uppdragsgivare inom socialtjänsten. Familjehemmen tycks mena att Credo behandlar alla aktörer på ett likartat sätt, oavsett om man representerar uppdragsgivarna, familjehemmen eller de placerade. ”Ingen är mer värd än någon annan, vi har alla lika värde” (Familjehem 1). Just ett sådant förhållningssätt vill verksamhetschefen hålla fram som ett utslag av särart. Alla de som är en del av Credos verksamhet räknas in i det gemensamma teamet.

De känner att de inte är en egen satellit för sig, utan de ingår hos oss och att vi betraktar oss som jämbördiga, men vi har olika roller i det här teamet. Men de är inte lägre stående än oss, utan vi är lika och att vi hjälps åt. Det tror jag de uppfattar som att vi skiljer oss från andra. Det hör man, det säger de till oss (Verksamhetschef).

Också den biträdande verksamhetschefen håller fram att Credo tar sig an och placerar personer som många andra inte tar emot, det är någonting som speciellt utmärker dem som organisation. Det här gäller vuxna, men också i stor utsträckning de ungdomar de har placerade. Ofta är det ungdomar som kommunernas egna familjehem inte kan ta emot, eller klarar av att fortsatt ha boende hos sig.

... jag tror att det är så att kommunerna till allra största delen själva letar familjehem för barn och ungdomar. Men när de inte hittar, när det blir för svårt så där, eller när de har väldigt brist på familjer, då kan de vända sig till organisationer istället. Jag tror att vi har en ganska tung... bland de ungdomarna vi har så tror jag att de har en ganska tung problematik (Biträdande verksamhetschef).

5.1.6 Organisationens storlek

Vid sidan av de här mer specifika särartsdragen lyfter den biträdande verksamhetschefen fram den samlade organisationsstrukturen. Hon har själv tidigare arbetat inom kriminalvården och reflekterar naturligtvis över de i grunden annorlunda organisatoriska förutsättningar som råder inom Credo.

... det ju mycket närmare allting här. Man är mycket mer med i allting, tycker jag. Som ibland kan vara lite rörigt också, men som jag tycker är bra, det här att få vara med och påverka sin arbetssituation själv då. Men som sagt det kan ju också bli rörigt och mycket diskussioner och så. Så det beror nog på hur man är funtad, om man passar i det (Biträdande verksamhetschef).

Närheten och möjligheten att påverka, som naturligtvis också har att göra med storlek på organisationen, visar sig också i hur man lägger upp sitt arbete, men även i hur förändringar genomförs. På Credo menar hon att förändringar kommer underifrån på ett annat sätt. "... ja, man är involverad, man kan tycka och tänka. Man blir mer engagerad också tror jag då i förändringar, de blir mer förankrade" (a.a.).

5.2 Styrelsens perspektiv

Ordföranden sätter det engagemang som personalen visar upp som en viktig särartsfaktor. Han ser en stolthet hos var och en av konsulenterna, dels över det arbete man utför, dels över organisationen i stort. Det absolut viktigaste utifrån ordförandes perspektiv är dock att man inte har ett vinstsyfte, det är inte ekonomin som styr vården, istället sätter man kvaliteten i främsta rummet. Ordföranden hävdar att det sociala arbete man utför inom Credo tillhör det bästa man kan få tag på när det gäller familjehemsplaceringar.

Vi tror på klienterna och vi tror på familjehemmet och vi gör detta utan att vi ska sko oss på dem som ska betala. Det tycker jag är vår särart och att... Men särarten är, så som jag uppfattar det, vi är absolut yppersta eliten när det gäller att ge ett kvalificerat stöd till familjehemmet. Det är vår särart, så uppfattar jag det. Och vi åker en, två, tre, gånger extra, om det behövs, för att uppehålla den här kvaliteten, vi tänker inte på att det kostar pengar. För vissa av våra placeringar kostar mycket mer än det vi tar betalt, och det får några andra placeringar betala i och för sig. Men vi sitter inte och säger: 'nej, nu kan vi inte åka dit för det blir för dyrt' (Styrelseordförande).

En annan aspekt av Credos speciella profil som icke-vinstdrivande, menar den vice ordföranden är det ekonomiska överskott organisationen gör som skapar förutsättningar

att bidra med ekonomiska medel då en klient har behov som inte kan tillgodoses via det ordinarie arvodet. Han talar om ett sådant förhållningssätt som ett uttryck för det ideella.

Det är ett mervärde. Och det förekommer relativt ofta. Därför att vi har ju klienter som är väldigt knepiga och har väldigt speciella behov och som också tarvar insatser från familjevårdarna som egentligen inte alls täcks av den här kronan de får, slanten de får. Då rycker vi till undsättning (Vice ordförande).

5.2.1 Svåra "placeringar"

En av de särartsfaktorer som kommit upp under ett flertal intervjuer är just att Credo säga ta sig an placeringar som andra organisationer säger nej till. Att man trots de sammanbrott som vissa klienter varit med om tar sig an honom/henne, hittar ett passande familjehem och tror på att en förändring är möjlig, det håller flera fram som speciellt med organisationen. Också den här styrelsemedlemmen bekräftar en sådan bild.

Jag själv har ju många gånger hajat till nästan inför hur pass svåra ärenden som Credo har tagit sig an. Och tänkt: 'är det här ansvarsfullt', men det har gått vägen och det är också så att man kan säga att vi handskas med människor i Credo som är... som vad som helst kan hända med. Det är riskgrupper för både självskador, och för skador för omgivningen. Och det man måste se i vitögat också när man ger sig in i verksamheten, både värdfamiljerna och konsulenterna... en bra mix av att se verkligheten och att våga ändå försöka göra någonting åt den (Styrelsemedlem).

Förmågan att klara av speciellt svåra klienter kopplar den här styrelsemedlemmen till den kunskap som finns inom organisationen om varje familjehems styrka och svagheter. Matchningen lägger grunden till att en placering fungerar.

5.2.2 Matchningen

En särartsfaktor som många pekat på och som även ordföranden lyfter fram är den så kallade matchningen. Flera av de anställda men också familjevårdarna talar om det förlopp där en speciell klient passas in mot ett specifikt familjehem. Personalen har en djup kunskap om de familjer de arbetar mot, man känner familjernas styrkor och eventuella svagheter, inte minst har urvalsprocessen stor betydelse för att lyckade placeringar kan genomföras.

En förutsättning för att kunna göra en bra så kallad "matchning" är att det finns ett brett underlag av familjehem. Man har inom organisationen många familjehem och man har familjehem på kö som önskar få placeringar via Credo. Det här kan skapa en viss irritation hos de familjehem som haft placeringar via Credo, och som står på tur att ta emot nya. Flera familjehem har vittnat om den frustration det innebär att stå redo för nya placeringar som aldrig kommer.

Också den vice ordföranden menar att mycket av styrkan i Credos verksamhet är själva matchningsprocessen. De korta beslutsvägarna och den intima kontakten varje konsulent har med familjehemmen, menar han skapar förutsättningar för varaktiga placeringar.

5.2.3 Storlek

Att organisationsstorlek har betydelse för hur arbetet och relationerna utvecklas är den här styrelsemedlemmen helt övertygad om, precis som verksamhetsledning och konsulenter. Han talar om hur man inom Credo försökt bevara det ”goda utrymme” som han menar tidigare också fanns inom den offentliga socialtjänsten. En väl fungerande arbetsgrupp menar han, och för tillbaka sitt resonemang till gruppsykoanalytikern Bion, ska för att en levande kommunikation överhuvudtaget ska vara möjlig, inte ligga på över 17 personer. Han jämför återigen med den offentliga socialtjänsten och de erfarenheter han har av familjehemsplaceringar i sin roll som socialläkare.

Om jag tar familjevårdsenheten som var i Stockholms stad, den tror jag ett tag bestod av trettio personer. Jag tror inte de hade en chans att på samma sätt hjälpas åt och lära av varandra, utvecklas av varandra (Styrelseledamot).

Under en period har organisationen börjat ta emot ensamkommande flyktingbarn, det vill säga den mottagande kommunen anlitar Credo och Credos familjehem för dessa ungdomar. Ordföranden ser denna nisch och många fler där Credo skulle kunna gå in med sin speciella typ av konsulentstött familjehemsvård. Det finns dock menar han en fara i att växa för mycket. ”Det som jag skulle kunna vara lite rädd för det är att vi egentligen är så bra att vi skulle kunna bli hur stora som helst, så att vi kan bli dåliga”. Istället för att själva expandera skulle andra organisationer kunna följa Credos exempel och utveckla icke-vinstdrivande verksamheter inom andra, liknande fält.

Ett exempel på att organisationsstorlek har betydelse menar styrelseledamoten är hur man inom Credo, jämfört med kommunalt bedriven familjehemsvård, hanterar krissituationer av olika slag. Det mindre formatet skapar förutsättningar för en ständigt aktiv kommunikation mellan de anställda.

Jag menar att alla konsulenterna är någorlunda insatta i varandras fall, och kan rycka in och så där. Medan man i framförallt den offentligdrivna vården inte har samma täckande kunskap, utan var och en sköter sina klienter och patienter (Styrelseledamot).

För att kunna behålla de korta beslutsvägarna och den överblick varje konsulent har kan inte verksamheten växa alltför mycket, det menar också den vice ordföranden, samtidigt får den inte vara för liten. Idealet tror han ligger någonstans kring 30-35 placeringar. Det är vad en personalgrupp av den här storleksklassen kan hantera utan att tappa i besöksfrekvens i familjehemmen eller tappa i kvalitet i stort.

5.2.4 Matchning också inåt i organisationen

Någonting som den intervjuade styrelsemedlemmen också pekar på som exklusivt eller särskilt med Credos familjevårdar och familjehemsvård är villigheten hos både konsulenter och vårdar att träda in för varandra eller hjälpa till dygnet runt. För familjehemmet är det en självklarhet, men kanske inte för en familjehemshandläggare i allmänhet. Det engagemang som utifrån den här styrelsemedlemmens perspektiv finns i personalgruppen menar han kommer från en medveten anställningspolicy. Självklart, menar han, använder arbetsledningen sin förmåga till matchning även här. Man handplockar helt

enkelt personer som man tror ”matchar” personalgruppen i stort och det här sättet att arbeta.

... då är det människor som..., vad ska jag säga, inte vill arbeta enligt mekaniska modeller... Ett par stycken av dem har suttit på socialbyråer förut och vet vad det vill säga, men där... man är då mera tvungen att hålla sig inom ett slags ramar. När man ska överlägga med sina överordnande och få gehör för om man vill göra någonting speciellt, men det är inte heller utrymme för att man kan sätta färg på kvaliteten i det man gör (Styrelseledamot).

Kommentaren att de konsulenter man vill ha i verksamheten är sådan som ”inte vill arbeta enligt mekaniska modeller” är intressant ur flera perspektiv. Några av familjehemvärdarna ser Credos styrka i att man, till skillnad från många andra vinstdrivande familjehemsföretag, behåller en form av flexibilitet i sitt arbete. Man låser sig inte mot en bestämd målgrupp, man vänder sig inte mot en specifik åldersgrupp och man använder sig inte av ett på förhand fastlagt behandlingsprogram eller en metod. Istället för att utgå från målgrupp, åldersgrupp eller behandlingsprogram blir det inom Credo den unika klienten som sätts i centrum.

Är det alltså en speciell personlighet som passar bättre i den här typen av verksamhet? Till viss del är det nog så, menar styrelsemedlemmen, personlighet och tidigare yrkeserfarenhet har visat sig ha stor betydelse när nyanställningar görs, kanske till och med större betydelse än formell utbildningsnivå. Samtidigt poängterar han att man naturligtvis är i behov av olika personligheter, både bland konsulenter, och bland familjehemsvärdarna. I urvalsprocessen vid nyanställningar utgår man också från vilka de familjehem är som den nyanställda kommer att arbeta med. Här kommer återigen principerna för ”matchning” in, det vill säga att de personligheter som ska arbeta med varandra passar ihop. Konsulenter ska fungera för familjehemmet, familjehemmet ska passa för klienten, och klienten ska fungera tillsammans med de övriga två.

Det finns ingen familjevård som är bra för alla klienter, det finns inte ens någon konsulent som är bra för alla klienter, utan det gäller att hitta lite vad man är bra på. ’Den här värden har si och så många barn, som är så och så gamla, det har hästar, kanske hästuppfödning till och med’, så att värdarna, alltså familjevärdarna, de kan många gånger vara oerhört konkreta i sitt sätt att leva. Sen finns det ju en del som är konstnärer som själva lever ungefär hur trevande som helst i verkligheten. Det finns de som själva har varit kriminella eller har erfarenheter från vården och så och det är ju... men det är... jag tycker att våra verksamhetschefer brukar kunna ge en väldigt bra bild av hur de tror att den tilltänkta värden skulle kunna ge... kunna hantera olika typer av placerade. Så jag tycker att det har varit ett bra samspel där. (Styrelseledamot).

5.2.5 Tid

En ytterligare viktig aspekt av att nyanställa personal, men även att rekrytera och anställa nya familjehem, är att de ska få tid på sig att växa in i sina arbetsuppgifter. Styrelsemedlemmen sätter återigen en sådan medveten personalpolicy i relation till hur han uppfattar arbetet inom den offentliga socialtjänsten. Med lång erfarenhet av socialtjänsten

och sjukvårdens arbete har han gjort den återkommande iakttagelsen att det ofta är de nyanställda som får ta sig an de besvärliga klienterna. I Credo, menar han strävar man efter att göra tvärtom. Kommer man in som ny så ska man bit för bit få, både känna sig för om man passar för arbetet, men också genom en utdragen process få kunskaper om verksamhetens olika göromål.

5.3 Familjevårdarnas perspektiv

5.3.1 Skillnader finns men är det driftsformen som har betydelse?

Flera av de familjehem som ingår i intervjustudien arbetar mot olika familjevårdsorganisationer, både vinstdrivande och icke-vinstdrivande. Många av dem kan identifiera skillnader i hur de olika organisationerna fungerar och agerar, det är dock inte alltid tydligt att skillnaderna kopplas till driftform, det vill säga om organisationen har ett vinstsyfte eller inte.

En av familjehemsvårdarna (Familjevård 7) menar att han känner en personlig sympati för organisationer som inte arbetar med ett ekonomiskt vinstsyfte, och att det känns bättre för honom personligen när det inte är för mycket vinst inblandat. Dock kan inte heller den här familjehemsvården se att organisationernas arbetsätt skiljer sig speciellt mycket åt. På ett mer övergripande plan menar han att vissa saker är bättre inom de vinstdrivande organisationerna, annat är bättre inom de icke-vinstdrivande.

Ett annat av familjehemmen menar att klienterna själva, när de väl uppmärksammar att Credo är en stiftelse, värdesätter den icke-vinstdrivande formen. Man uppskattar att den organisation som familjehemmet arbetar med inte är ute efter att göra en ekonomisk vinning på den utsatta position de befinner sig. Trots det menar familjehemmet att de placerade så småningom och i praktiken kommer fram till att det inte är någon skillnad mellan den vinstdrivande och den icke-vinstdrivande organisationens stöd och resurser. Sin egen hållning ifråga om särart inom de idéburna organisationerna uttrycker hon med orden: ”Visst finns det en art, men jag vet inte om den är så sär”.

Men så länge som våra placeringar har haft diskussioner kring sådant här så har de ju ändå insett att de andra som har kommit via företagsorganisationen, de har haft det lika bra. Så därför har de inte kunnat se... ideologiskt ja, men i praktiken så har det inte visat sig vara någon skillnad ändå (Familjehem 2.).

5.3.2 Storlek

När en av familjehemsvårdarna blir mer konkret i vilka specifika olikheter han ändå kan se, då lyfter han fram att det alltid är lätt att komma i kontakt med Credos konsulenter. Något som är betydligt mer omständligt när det gäller företaget.

Det här vinstdrivande företaget är så stort så man vet inte ens vem man... och knappt konsulenterna vet vem de ska ha kontakt med för det har blivit ett sådant stort företag. Det tycker jag är helt värdelöst” (Familjehem 7).

Innan det stora vinstdrivande företaget kom in i bilden arbetade familjehemsvärden mot ett mindre företag. Efter en tid köptes det mindre företaget upp av det större. Samma konsulent som arbetade i det ursprungliga företaget fortsatte i det nya. I och med uppköpet blev verksamheten ”mer ett businessföretag”, som värden säger. Han menar att uppköpet bland annat visar sig i den opersonlighet som han nu möter, men också i hur konsulenten nu uttrycker sig. ”Ja det är lite andra ord, man ska leverera och du vet, ett annat språkbruk. Störst i Sverige...” (a.a.). Familjehemsvärden tror att den bakomliggande organisationen påverkar hur de enskilda konsulenterna agerar. Han tycker att det har visat sig ganska tydligt i hur konsulenten som gått från det mindre företaget till det större, förändrats. Samarbetet med organisationen, menar han handlar väldigt mycket om hur samarbetet med konsulenten fungerar. Det i sin tur beror på den ”personkemi” som uppstår mellan konsulenten och honom själv. Samtidigt har organisationen och dess bakomliggande drivkrafter betydelse, det har han sett i fallet med det stora företaget. ”Först och främst handlar det om vad man har för konsulent, och sedan är det väl hur den konsulenten i sin tur är påverkat av sin organisation” (a.a.).

I slutändan kommer familjehemsvärden tillbaka till storlek som bestämmande faktor till hur en eventuell särart organisationer emellan kan uppstå. Vinst eller ickevinst menar han kommer i andra hand. Snarare handlar det om det mått av närhet och överblick som organisationens struktur kan skapa eller förhindra. Hans erfarenhet är att det helt enkelt är närmre till de människor som ingår i den mindre organisationen. Han kommer tillbaka till den förändring han kunnat iaktta hos konsulenten som tidigare arbetade inom det mindre vinstdrivande företaget men som nu arbetar inom det större.

Som nu när jag pratade med henne, det var något så jätteenkelt egentligen. Men hon visste inte vart hon skulle ringa, fast vi har haft placeringar där i många herrans år. Och så hade det inte varit om jag hade ringt upp min konsulent på Credo, för det lilla gänget de har ju koll på saker och ting. Så [ostrukturerat som det är nu] var det inte med det mindre företaget innan det större företaget tog över, där visste alla på kontoret sin plats. Nu är det så stort, nu sitter några i Göteborg och några där och, du vet (Familjehem 7).

Också andra familjehem har funderingar över de anställdas personligheter och förhållningssätt, och om det är så att vissa personligheter söker sig till icke-vinstdriven verksamhet och viceversa. I ett av familjehemmen har man tankar över om de som söker sig till Credo och anställs där präglas av att de redan när de går in i verksamheten tror på något, det vill säga att man har en värdegrund av något slag som man lutar sig mot, redan innan man börjar inom organisationen, en värdegrund som de ser kan få utlopp i det dagliga arbetet. Man sätter Credos personal i kontrast till ett företag man tidigare arbetat med.

Ja, tacka för att gamla trötta socialsekreterare och likaså nya som är alldeles precis nyexaminerade, var ju jättelockade av det här hypade bolaget som bara blev större och större och större och man fick tjäna massor med pengar och man hade fria arbetstider gratis bil och

telefon. Alltså det var ju en helt annan sorts personer som kom och sökte de jobben, än de som kommer och ser... någonstans så har jag sjuttioåret framför ögonen när jag tänker på de som söker sig till Credo. Det är lite mer ideologibaserat (Familjehem 2).

Den företagsorganisation som familjehemmet nu arbetar med, vid sidan av Credo, är en förhållandevis liten organisation. Familjehemsvärden sätter ett sådant vård- och omsorgsföretag i relation till det socialt inriktade storföretaget Attendo Care, och som vi sett tidigare verkar det utifrån familjehemmets perspektiv vara organisationsstorlek snarare än driftsform som gör skillnad.

Men det finns ju många andra..., alltså typ Attendo och allt vad de heter. Alltså de tar ju in sådana enorma pengar på placeringar. Och det vet jag ju att det företag som vi arbetar mot inte gör, för jag vet ju vad de tar, vad de får och vad vi får. Så var de där pengarna emellan, till de här organisationerna som tar i princip dubbla pengarna, tar vägen, det undrar jag också. För de kommer ju inte till familjehemmen och inte till klienten, utan någonstans tar de ju vägen (a.a.).

Andra familjehem sätter Credos verksamhet och organisation i förhållande till det offentliga, det vill säga den kommunala socialtjänsten. Inom socialtjänsten, menar ett av familjehemmen, finns inte alls samma överblick, men framförallt menar man att handläggarna från socialtjänsten många gånger är väldigt osmidiga. De är mer benägna att följa ”reglementet” än att se den enskilda placeringen.

... för kommunen där är det pang, pang, pang, det är böcker och ’så ska det vara och så är det inte’. Sen det här som går utanför ramarna, det har de väldigt svårt för att göra” (Familjehem 5).

Samtidigt som familjehemmet tillskriver Credo en flexibilitet i sitt agerande, i motsats till socialtjänsten, tycker man att konsulenter också är delaktiga i de placerades liv och tillvaro på ett annat sätt. En gång i månaden kommer Credo för att träffa de placerade. Det här är någonting som skapar förtroende, dels i förhållande till ungdomarna, dels i förhållande till familjehemmet. En sådan tät kontakt har inte den kommunala socialtjänsten. Familjehemmet menar att socialsekreteraren blir som en främling för de placerade. ”Det är ju lätt att de glömmer människan. Det blir en lapp som heter Anton, tyvärr så är det ju så” (a.a.). När familjehemsvärden försöker sätta ord på vad Credo symboliserar, vad som är speciellt med Credo, vad det är i Credo som man inte finner någon annanstans nämner man synen på individen. I Credo, menar han, ser man personen, den placerade ”får ett namn”.

Ett annat familjehem har en mer kritisk inställning till hypotesen om att det inom de idébaserade organisationerna skulle finnas en särart som i en förlängning skulle kunna generera olika former av mervärde. När temat om särart och mervärde kommer upp styr en av de här familjehemsvärdarna in samtalet på drivkrafter i det sociala arbetet. Varför engagerar människor sig i den här typen av arbete, frågar han sig? De flesta individer som arbetar i någon form av vård- och omsorgsarbete, menar han, har ett personligt behov som kanske inte alltid är lätt att bli medveten om. Han talar om att de flesta har behov av att ”spegla sin jag-bild”. Han fortsätter:

Man vill växa, man har en svaghet som man har ett tvång att kompensera sig i, i speglingen till patienten, någon som behöver deras omvårdnad eller omsorg. Har man inte självinsikt omkring grunderna för varför man engagerar sig på det här viset, då får man svårigheter (Familjehem 3).

Inom de organisationer det här familjehemmet har arbetat menar man att det har funnits många olika personligheter och drivkrafter. De beskriver ett spann från ”blåögda romantiker till realistiska omvärldsanalytiker”. Att gå in i arbetet med en vilja att göra gott, ”den blåögda romantikern”, det räcker inte långt menar familjevårdarna.

Någon vill väldigt mycket, vill vara god och vill vara den som inte representerar någonting mörkt, utan oskuldsfull. Och då är det en positiv resurs, men inte mot alla. Det kan vara... det kan hjälpa i något fall... som jag kanske har svårt föreställa mig riktigt vad det skulle kunna vara. Men så fort man dyker upp och visar rädsla, oförmåga inför klienten eller patienten, då är det kört (a.a.).

Citatet kan sättas i samband med en av de placeringar de haft via Credo. Familjehemmet tyckte att både socialtjänsten som uppdragsgivare och Credo skulle ha varit tydligare i kontakten med den placerade, bland annat i fråga om att ställa krav. Enligt familjehemets perspektiv fanns kraven där, men de uttalades aldrig konkret till den placerade. Familjehemmet uppfattade att det fanns en brist på professionalitet i agerandet, både från socialtjänstens och från Credos sida. Viljan att vara god lade krokben för den krassa verkligheten.

De kvaliteter de kan se i Credos arbete kopplar de strikt till det breda urval av familjer som organisationen samarbetar med, och den roll som förmedlare organisationen har.

Det är i så fall det enda man kan se. Och det förmodar jag att alla vill, alla som håller på med entreprenader eller driver HVB, de tävlar väl om att få så många bra familjer eller enskilda personer som de kan få fatt i, för det avgörs ju där hur det kommer att gå (a.a.).

5.3.3 Det offentliga lokala resurser eller organisationens expertis

Just tanken på att använda det omgivande samhällets befintliga resurser, som lyfts fram här ovan, är ytterligare en faktor som flera familjehem betonar. Många ser det som ett utmärkt drag i Credos verksamhet. Flera familjehem jämför det förhållningssättet med hur många familjehemsföretag arbetar. Ofta finns till dessa organisationer en rad professioner knutna, det kan handla om läkare, psykologer och psykiatriker. När familjehemmen påkallar expertstöd för den placerade kopplas efterfrågad profession in. Istället för en sådan arbetsordning använder Credo, till exempel psykiatrin eller annan fackkunskap inom familjehemmens landsting. Därmed kan kostnaderna hållas nere men framförallt ser familjehemmen en fördel i att man skapar ett lokalt nätverk runt den placerade. Det blir helt enkelt en viktig kontaktyta för den placerade vid sidan av familjehemmet.

Sen tycker jag att det är väldigt bra för de som placeras att man har någon annan än en myndighet att vända sig till. En stor del av de som placeras har ju på ett eller annat sätt tidigare varit omhändertagna av samhället och många har inte goda erfarenheter heller.

Varken av familjevård eller behandlingshem eller andra slutna vårdformer eller öppna vårdformer. Därför tror jag att det är väldigt viktigt att de inte är utlämnade till familjehemmet. Jag tycker att det är en säkerhetsaspekt också, att det finns andra (Familjehem 1).

Trots att flera familjevårdar ser fördelar med ett sådant förhållningssätt uttrycker någon det motsatta. Ett av familjehemmen menar att en sådan process, att koppla lokala resurser till den placerade, blir för utdragen och tidskrävande. Ofta kräver öppenvårdsinsatser remisser och det kan även vara kö till specifika resurser. Finns expertisen direkt kopplad till företaget, då går processen från förfrågan till experthjälp väldigt snabbt. Den vinstdrivande organisation som de arbetar med vid sidan av Credo använder sig av sådan expertis.

5.3.4 Ekonomiska resurser

Ett av familjehemmen beskriver den flexibilitet som finns hos Credo när det gäller ekonomiska frågor, ett tema som också de yrkesverksamma och styrelsen inom Credo lyft fram. Inte sällan kan den placerade av olika skäl behöva extra ekonomiska resurser, resurser som inte ligger inom de avtalade ekonomiska förutsättningarna. Familjehemmet menar att Credo många gånger tar på sig en sådan extra kostnad.

... jag har haft placeringar under många år när det har behövts extra för saker för de har velat göra och så vidare, som man kanske inte tycker ligger inom budgeten, och som inte ligger inom budgeten för den placerande myndigheten heller. Där de har gått in. Saker som kan ha betytt oerhört mycket för den här personen. Och mycket för den här personens förmåga och vilja och kraft att gå framåt och känna sig... det är viktigt (Familjehem 1).

Också andra familjehem tar upp detta som ett tema. Ett familjehem, som både arbetat med Credo och med företagsorganisationer, jämför de här två organisationerna just vad det gäller extra ekonomiska resurser. De betonar att sådana förfrågningar aldrig ställer till några problem vare sig i förhållande till Credo eller till företagsorganisationen. Det kan till exempel handla om behov av en extern samtalskontakt. ”Har det kostat något så har de på Credo ju alltid sagt att: ’vi tar ju in pengarna i en pott och så fördelar vi dem utifrån där resurserna behövs bäst’ (Familjehem 2). Samma förhållande menar de gäller för företagsorganisationen

De [företaget] har alltid funnits till hands för oss. Och har det behövts några insatser i form av pengar eller extra åtgärder på något vis, så har de inte redan haft det så har de ju kopplat in det också. Det har aldrig varit någon diskussion så att ’nej det finns det inte pengar till inom ramen för det här (a.a).

5.4 Uppdragsgivarnas perspektiv

Som vi sett tidigare är bilden av Credos verksamhet och värdegrund komplex bland uppdragsgivarna. Resultaten visar att ingen av uppdragsgivarna tydligt kunnat uttolka vad namnet Credo står för, en av åtta kan i stora drag förmedla vad Credos värdegrund står för. Hälften av dem känner till att Credo är en icke-vinstdrivande organisation och tre av åtta menar att värdegrunden visar sig i Credos praktiska arbete.

Den här ganska splittrade bilden är kanske ingen överraskning för Credo. Vid intervjuer med konsulenterna har de uttryckt att en del uppdragsgivare kommer att ha relativt stor kunskap om Credo medan andra vet mindre.

Det kommer att bli fruktansvärt olika. Allt från att vi kommer att vara världsbäst och lysande på det och det, till att vi brister här och där. Ja, jag vet inte. Jag har ju hört massor, jag har ju hört sådana orealistiska saker (Konsulent 1).

Den bild konsumenten beskriver visar sig mycket riktigt då uppdragsgivarna berör teman kring särart och mervärde. Tre av åtta uppdragsgivare menar att man kan urskilja skillnader i hur Credo arbetar jämfört med andra familjehemsorganisationer. Om bilden av Credo som särskild är aningen vag hos uppdragsgivarna är man dock tämligen överens om att konsulentfunktionen gör skillnad, men då oavsett om konsumenten arbetar inom en företagsorganisation eller inom Credo. De skillnaderna som tre av de åtta uppdragsgivarna lyfter fram ger Credo ändå en särartsprofil, om än något diffus, som också kan innebära ett mervärde.

5.4.1 Trovärdighet och tydlighet

Vad är det då man ser inom Credo, som man inte kan iaktta inom andra organisationer. En av uppdragsgivarna, som arbetar inom den kommunala socialtjänsten, uppfattar en trovärdighet inom organisationen. Redan från början skapades ett förtroende genom konsulenternas sätt att tala om organisationen och dess värderingar. Socialsekreteraren lyfter också fram ledordet tydlighet. Han menar att de konsulenter han kom i kontakt med månade om att ge en *hel* bild av familjehemmet, det vill säga de gjorde inte försök att "sälja in" familjehemmet. Man gav en tydlig information och överlät därefter helt och fullt till de placerande att avgöra. Just upplevelsen av att organisationen inte försöker saluföra sig, utan istället ger en relativt formell information, både om sig själva och om familjehemmet inger förtroende. Viktigt också att professionaliteten visar sig i samtalet. Trots svårighetsgraden i just den här aktuella placeringen har Credos personal hela tiden lyssnat på honom som uppdragsgivare och de synpunkter han fört fram. Credo ger ett gensvar och visar förståelse för de synpunkter han själv lyfter fram. Samtalen har han genomgående uppfattat som seriösa och inte som ett "utanpåverk", där syftet varit att tillfredsställa honom som uppdragsgivare.

det är alltid förtroendeskapande. att man [organisationen] beskriver sig som ett redskap och är tydlig med vad man kan och vad man vet och har för utgångspunkter. Min erfarenhet är ju ofta att många vill väl, och att de har någon form av halvmissbruksbakgrund eller jobbat i behandlingssvängen och man vill skaffa kunder och så. Ibland kan förtroendet vara mindre, man säger sig klara mer än vad man göra i själva verket (Uppdragsgivare 2).

5.4.2 Flexibilitet - återigen

En av de övriga två uppdragsgivare som menar att Credo utmärker sig jämfört med andra familjehemsorganisationer uttrycker att hon själv blivit "bortskämd" efter att ha arbetat med Credo. Hon pekar på att Credo har kontroll över placeringen, man hör av sig när någonting speciellt har inträffat och meddelar henne när det är dags för ett besök i

familjehemmet. Ansvar bär av dem båda gemensamt, det blir ett delat ansvar som starkt underlättar hennes arbetssituation.

En faktor av särart som den här socialsekreteraren lyfter fram är någonting som flera aktörer pekar på, nämligen att Credo kan gå in med sina egna medel för att bekosta insatser som förvaltningarna inte beviljar. Hon talar om det som en form av flexibilitet. Det är inte budget och ekonomi som kommer i första hand och sätter gränser för hur man agerar, det är istället klientens behov som styr.

Begreppet flexibilitet dyker osökt upp i flera samtal, oavsett om samtalen förs med representanter från Credo, med uppdragsgivare eller med familjevårdar. En av uppdragsgivarna, en socialsekreterare, lyfter fram flexibiliteten som ett särdrag hos Credo, någonting hon inte primärt ser hos andra organisationer. Hon har själv besökt ett flertal familjehem tillsammans med konsulenter från Credo och en genomgående upplevelse är att man inom organisationen inte är låst till en strikt manual samtidigt som de är noga med att uppmärksamma alla olika parter i ett ärende. Klient, familjehem och uppdragsgivare. Hon menar att det finns en bredd i verksamheten och att det aldrig saknas resurser att sätta in. En ytterligare viktig aspekt menar hon är att det finns ett stort urval familjehem att välja på inom organisationen. Kopplat till just en sådan aspekt återger hon en händelse när en av hennes klienter var i behov av komma till ett nytt familjehem, och hur Credo löste denna akuta situation på ett okomplicerat och snabbt sätt.

5.4.3 Inget särskilt med Credo

Hur förhåller sig då övriga uppdragsgivare, de som inte ser så stora skillnader mellan Credo och andra familjehemsorganisationer. En gemensam nämnare för ett par av de här uppdragsgivarna är att de inte varit med och valt ut Credo som samarbetspartner. Man har tagit över en placering som någon annan utfört. Det verkar bidra till att avståndet och kunskapen om organisationen, dess värdegrund och utgångspunkter helt enkelt ökar.

En uppdragsgivare (Uppdragsgivare 4, kriminalvården) är nöjd med det arbete Credo utför men håller samtidigt fram fördelarna med de företagsorganisationer hon arbetar med. Företaget, med den professionsexpertis som de, till skillnad mot Credo, har kopplat till sig, underlättar hennes ansträngda arbetssituation.

Nu arbetar jag med en annan organisation, som är vinstdrivande och då kan man känna att de är väldigt, väldigt måna om att vi ska få det vi vill ha. Man kan känna att de är väldigt så där: 'ja men det gör vi gärna, och vi kan fixa det och...'. För oss blir ju det väldigt smidigt eftersom vi är högt belastade. Men sedan kan man känna att det blir dyra utredningar, de är ju väldigt duktiga (Uppdragsgivare 4, Kriminalvården).

Trots att Credos icke-vinstdrivande verksamhet är ett attraktivt alternativ för den här uppdragsgivaren – det är någonting hon personligen kan sympatisera med – menar hon att den tidspress hon många gånger är utsatt för gör det svårt att söka efter bakomliggande värdegrunder, ofta är det andra, mer praktiska faktorer som styr valet av familjevårdsorganisation.

I det läget när man gör en utredning så tänker man inte så, då har man inte tid att tänka så: 'åh det här verkar bra, det här är säkert bra. De gör det på det här sättet, när det gäller stiftelsen och företaget, och de gör så här'. Man hinner inte tänka så mycket just då. Sen kan man ju tänka, när man nu får frågan, att det är bra, jag kan tycka att det är bra att man inte har ett vinstsyfte. Trovärdigheten kan jag tycka blir större när man förstår att det inte sker i ett vinstsyfte.

En annan uppdragsgivare (Uppdragsgivare 6, socialtjänsten) menar att hon har en obetydlig kontakt med Credo. I just det här fallet placerar kommunen under kortare perioder ensamkommande flyktingbarn i ett av Credos familjehem. De här förutsättningarna gör att det är familjehemmet i sig som uppdragsgivaren har kontakt med, Credo och konsulenterna står vid sidan av. Den minimala kontakten gör att hon bland annat ifrågasätter den avgift Credo tar ut i förhållande till kommunen. "Ja, jag tror att vi? stöttar familjehemmet mer än Credo" (Uppdragsgivare 6, socialtjänsten).

Ytterligare en uppdragsgivare (Uppdragsgivare 8, socialtjänsten) jämför Credo med en företagsorganisation som han också arbetar med. Bilden av företaget menar han, är betydligt mycket tydligare. När han arbetar med företaget runt en placering finns en annan insyn, bland annat genom de kontinuerliga handledningsmöten företaget har med familjehemmet och honom själv, någonting som Credo inte har. Alla de möten de gör tillsammans sker till exempel på organisationens huvudkontor. Trots att han är tillfreds med det arbete Credo gör har han svårt att se någonting i det praktiska arbetet som utmärker dem som organisation. Det han kan ana har betydelse kopplar han till klientens upplevelse, det vill säga att det kan uppfattas positivt av den placerade att organisationens främsta drivkraft inte är att göra ekonomisk vinst.

6 Metoder, evidensbasering och kvalitet

6.1 Arbetsledningens och konsulenternas perspektiv

Som vi sett tidigare menar den biträdande verksamhetschefen att den konsulentstödda familjehemsvården i Credo skiljer sig från annan familjehemsvård. Rent metodmässigt är en bärande tanke till exempel att man inom organisationen inte har de olika specialkompetenser som ibland kan behövas vid en placering. Det kan handla om läkare, psykiatrer, psykologer eller terapeuter. En sådan utgångspunkt motiveras bland annat utifrån det faktum att den placerade, efter det att familjehemsvistelsen är avslutad, måste ha kunskap om den offentliga välfärdens vägar att söka och finna hjälp.

6.1.1 En evidensbaserad praktik (EBP)

När frågan kommer upp om hur organisationen förhåller sig till diskussionen om evidensbasering av det sociala arbetet berättar verksamhetschefen att man sedan organisationen startade har arbetat med att beskriva den egna verksamheten och de arbetsuppgifter som konsumenten har. Man försöker besvara frågor som: ”vad är det vi gör, gör vi det vi säger att vi gör, vad har vi gjort bakåt, hur fungerar det, vad är det som fungerar och vad är det som inte fungerar”. Att konkret utvärdera de metoder man använder sig av har man försökt göra på lite olika sätt. Det är dock ingen enkel uppgift. Hon nämner det som är kärnan i deras egen verksamhet, att rekrytera familjehem, och svårigheten i att evidensbaserar en sådan utdragen process, och hur lite riktlinjer som faktiskt existerar.

Tanken var att försöka mäta någonting, alltså någon sort evidens på någonting. Sen socialstyrelsen började prata om det, så... alltså vi tar del av det som pratas och det som skrivs. Vi går på sådana seminarier, och vi vill kunna, men vi har inte riktigt någon metod för det (Verksamhetschef).

Att talet om de evidensbaserade metoderna är någonting som blivit mer och mer aktuellt också för de idébaserade organisationerna, det bekräftar verksamhetschefen. Hon menar att det visat sig vara en fråga som återkommer när organisationen ska lämna anbud till olika uppdragsgivare. ”Är de metoder ni arbetar med evidensbaserade?”. I och med de internationella kontakter som organisationen har är de klara över att talet om evidensbasering är någonting som är nära nog globalt.

Det är ju när man träffar familjehemsorganisationer och familjehemspersoner i IFCO, international fostercare organisation, så hör man ju, alltså i Japan, i Australien, i USA, alla pratar om evidens... På deras världskonferens pratar man också om evidens. Så det är ju någon sorts global fundering att man vill göra så bra så möjligt (Verksamhetschef).

Också biträdande verksamhetschef instämmer i att det finns ett tryck mot organisationen när det gäller temat evidens och kopplat till det svårigheter för dem att utvärdera det egna arbetet.

Konsulenternas bild överensstämmer med arbetsledningens beskrivning. Att göra försök till att visa upp olika former av resultat från den vård man bedriver är en självklarhet, det är man helt överens om. Dock håller man fram att man kan sakna metoder för ett sådant arbete.

Men sedan hur långt vi kommer, det är väl en annan fråga, vart det leder. Vi har ju sådana här projekt på något sätt, som försöker utvärdera åtminstone. Och man tar ju del av evidensbaserade arbetsmetoder och så där. Men jag vet inte egentligen... det är svårt att svara på hur långt vi kommer med det... det är ju knepigt evidensbaserade arbetsmetoder och liknade, det är jätteknepig (Konsulent 2).

Samtidigt som organisationen gör trevande försök att svara upp mot kraven på en evidensbaserad praktik har verksamhetschefen iakttagit hur icke-vinstdrivande organisationer i andra länder mer planlagt än i Sverige används för att skapa metodutveckling. Hon nämner England som ett exempel.

Till exempel i England har man ju stimulerats med bidrag från just staten för att söka efter olika modeller. Och de har koppling med universitet och forskning. Och hur man då sen har kunnat gå vidare och applicera det på kommunala och andra verksamheter. Att man just har varit någon sorts försöksverksamhet för olika modeller (a.a.).

6.1.2 En ansats mot evidensbaserad, utvärdering av arbetsmetoden "Time out"

Verksamhetschefen nämner något de kallar för "time-out", en form av kortare avbrott i den rutinmässiga placeringen, vars syfte är att motverka så kallat oplanerade avbrott.

Vi hade sett att det efter en månad ungefär så börjar klienten "gunga". Då bestämde vi att man skulle lämna familjehemmet, åka någon annanstans. En del har ju ingenstans att åka, och då åkte familjevården kanske med klienten till en annan miljö. Eller att klienten fick påbörja en utbildning eller någonting. Att röra sig bland andra människor och få lite perspektiv på sin situation (Verksamhetschef).

En andra "time-out" började man lägga in strax innan det var dags för den placerade att lämna familjehemmet, en form av "test-avslut". Man beslöt sig för att göra ett försök att "mäta" hur det gick för de som hade fått ta del av en "time-out" och jämföra dem med de som inte fått del av ett sådant avbrott. En form av experimentell studie med en experimentgrupp och en kontrollgrupp. Verksamhetschefen fortsätter:

Då införde vi det i projektform för att mäta några som fick time-out. Där vi systematiskt satte in någonting som vi dokumenterade också, och så mätte vi en skillnad. Och då såg vi att de som fick det här time-out, där blev det bättre. De orkade göra en förändring i sin sociala situation, medan de som inte fick time-out, där var det slumpmässigt på ett annat vis. Vi såg en skillnad i mätning av tid, vi kunde mäta tid i vård (Verksamhetschef).

6.1.3 Undvik låsning vid en bestämd metod – bevarad flexibilitet

Samtidigt som man har kraven på att evidensbasera de egna metoderna, eller börja arbeta med en metod som kan sägas ha någon form av vetenskapligt stöd, finns viljan till att inte ”stänga in” arbetet i en bestämd form.

När biträdande verksamhetschef ska beskriva de metoder man arbetar med nämner hon det lösningsfokuserade arbetssättet. Det är ett lösningsfokuserat förhållningssätt, tillsammans med en systemteoretisk grundsyn som är basen, eller ramen. De här perspektiven försöker man genomgående låta genomsyra hela placeringen, såväl i kontakt med den placerade, familjehemmet och uppdragsgivaren.

Om man tittar på ett ärende som kommer in, så börjar det med en förfrågan från en socialsekreterare. Då har vi en intervju... eller en..., ett litet formulär kan man säga där vi försöker hämta information. Vi får ju en massa information, men också att vi försöker ställa vissa frågor för att tydliggöra mål och hur man förväntas jobba framåt och så där. Sen intervjuar vi ju klienten, och har ett utarbetat instrument, också utifrån ett lösningsfokuserat synsätt. Som också handlar mycket om att försöka hitta resurser, möjligheter, titta på målen. Ja... mera så då än att bara fokusera på problemen (Biträdande verksamhetschef).

Med utgångspunkt i det lösningsfokuserade förhållningssättet har man utarbetat ett eget intervjuinstrument. Verksamhetschefen återger hur de med sitt intervjuverktyg lyckas få en god kunskap om den som ska placeras.

Vi var till exempel på ett LVM-hem för ett par veckor sedan där de hade gjort en tvåmånaders utredning på den person som vi träffade. Och vi fick inte ta del av den utredningen innan mötet, för det blev väldigt snabbt på. Men på den intervjutiden då på en timme, fick vi fram en tydlig bild av hennes svårigheter och vad som behövdes byggas på vidare. Efter mötet fick vi den där utredningen och det var helt... samma. Så den metoden är väldigt bra som vi använder oss av (Verksamhetschef).

6.1.4 "Credometoden"

Ett ytterligare konkret exempel på att inte låsa sig vid en bestämd metod gäller det utredningsmaterial som man använder för att rekrytera familjehem. Som vi sett tidigare i texten menar en av konsulenterna att de här två instrumenten kan gallra bort familjehem som inte passar in i den mall intervjuverktygen förespråkar. Med andra ord kan familjehem då gå förlorade som för någon klient med en specifik problematik skulle kunna utgöra den kontext som klienten behöver. Inom Credo har man därför valt att inte strikt hålla sig till någon av dem, man tar istället del av de två instrumenten och bygger ett tredje. En av konsulenterna beskriver den som "Credometoden".

Vi brukar väl ibland säga, för att folk ska förstå vad vi gör, vi brukar säga så här att vi har en egen Credometod. Men eftersom vi inte har lyckats beskriva den Credometoden så att folk ska förstå vad vi gör så kan man också säga att det är Kälvesten, det är som Kälvesten, men vi har inte den här psykologanalysen som görs, alltså inom Kälvesten... så vi har ju ett annat förhållningssätt kanske, skulle jag påstå, i den bedömningen man gör om de är lämpliga eller inte, för vi ser ju mycket till vad familjen har för resurser. Sen så kanske

vi inte alltid värderar om det är bra eller dåligt utan det kan vara bra för någon, men det behöver inte vara bra för någon annan (Konsulent 2).

Den biträdande verksamhetschefen uttrycker på samma sätt att de vedertagna utredningsverktygen inte fyller de behov som finns. Själv betraktar hon inte heller kontakten med familjehemmen som en utredning, snarare som en arbetsprocess där de använder sin egen metod kontinuerligt. Frånsett att man är nöjda med det egna instrumentet vittnar flera i personalgruppen om att man aldrig lyckats dokumentera vad det är man gör, och vad det är i det man gör som ger goda resultat. Något som skulle kunna användas som en specifik metod vid upphandlingar och kontakt med uppdragsgivare.

6.1.5 Matchningen

På flera ställen i texten lyfter man inom Credo fram den så kallade matchningen som en specialitet, det vill säga den process när klienten ska paras ihop med ”rätt” familjehem. Att hitta ett familjehem som passar med en speciell klients behov och önskemål kräver ett stort urval familjehem, samtidigt fordras att den samlade personalstyrkan har kunskap om varje familjehems styrkor och svagheter, någonting som i ett andra steg kan kopplas till organisatorisk storlek. Ju större organisation, desto fler konsulenter, familjehem och klienter och som en effekt av det, desto mindre allomfattande kunskap om organisationens olika delar. En av konsulenterna talar om att ”inom sig ha koll på familjehemstocken” (Konsulent 2). Att få den här kunskapen etablerad inom personalgrupp och organisation tar flera år. När en av konsulenterna själv kom in i verksamheten uppfattade han personalen som åldersstigen. Efter en tid i arbetet förstod han att den långa erfarenhet kollegorna hade var en av orsakerna till att placeringarna många gånger blev lyckade. Man hade helt enkelt en grundmurad kunskap om de familjer organisationen arbetade med.

Flera av Credos medarbetare beskriver ett ständigt tillflöde av familjer som vill arbeta för organisationen. Att ha ett stort urval familjer och ett begränsat antal klienter kan dock bli ett problem.

För vi har behov av familjer därför att vi behöver kunna matcha rätt. Så att... om vi då utreder en familj eller om vi träffar en familj och kommer fram till att vi skulle kunna samarbeta med dem så är ju problemet att det kan dröja rätt länge innan de får en placering. Och då... blir det lite tråkigt både för familjerna och oss. Det blir väldigt otillfredsställande att ha många familjer som vi vet är klara och skulle vilja ha en placering och vi skulle vilja pröva och så får vi inte dit en placering. Det är jätteotillfredsställande. Så att... som det ser ut just nu så har vi många som vi har ligger och väntar och vi säger att 'ja när vi är i trakterna kan vi komma förbi och ha ett första möte och sedan får vi se lite grann, och så får ni fundera och vi fundera' (Biträdande verksamhetschef).

6.1.6 Certifiering av familjehemsvården

Om evidensbaserad av arbetet har blivit ett alltmer aktuellt tema inom organisationen är certifiering ett annat. Inom Credo driver man linjen att den konsulentstödda familjehemsvården ska kvalitetssäkras eller som man säger certifieras, det vill säga att vården

måste uppfylla ett visst antal kvalitetskriterier för att räknas som certifierad. För att själva skapa ett underlag för kvalitetssäkring går man varje vecka går igenom alla de placeringar man har. Var och en i personalgruppen redovisar då exakt vilka planer man har för respektive placering. Det hela blir till någon form av gemensam kontroll på att ingen klient åsidosätts utan att det hela tiden pågår ett aktivt arbete med var och en. Vid sidan av den här veckovisa genomgången gör man även en avstämning terminsvis av alla de placeringar som avslutats. Här skiljer man på planerade avslut och icke-planerade, där de icke-planerade ägnas särskild uppmärksamhet. Man ställer sig frågan om arbetet kunde ha lagts upp annorlunda och vad man eventuellt lärt sig genom det oplanerade avslutet. De terminsvisa avstämningarna sammanställs i ett nästa steg i årliga förvaltningsberättelsen.

6.2 Styrelsens perspektiv

6.2.1 Evidensbaserad

Ordföranden menar att det pågår en diskussion i styrelsen om evidensbaserad av det egna arbetet. Det finns en önskan om att kunna utvärdera de egna metoderna och visa att de ger resultat. Just retoriken kring de evidensbaserade metoderna är någonting som man inom Credo allt oftare kommer i kontakt med det bekräftas också från styrelsen. Speciellt när organisationen skriver kontrakt med olika uppdragsgivare ställs ofta frågan från lokalpolitiker med koppling till det sociala arbetet ”är det här evidensbaserat”. Som vi sett tidigare verkar en vilja finnas hos organisationen att utvärdera det egna arbetet, dock, menar också ordföranden, har man svårt att se vad det är man ska utvärdera, eller snarare vad det är uppdragsgivarna vill ha utvärderat och evidensbaserat.

Om man nu ska ha det evidensbaserat så får man ju försöka ta reda på vad är det man vill ha forskarunderlag på... Jag vill egentligen fråga dem som nu köper tjänsten, SKL och de här. Vad tittar ni på, när ni ska köpa upp det här? Är det bara priset, eller vad vill ni? Vad vill ni med detta? Och utifrån det då forska (Ordföranden).

Förenat med frågorna om vad det är köparna vill ha forskningsunderlag på, vad det är man tittar på och efterfrågar vid upphandlingar, lyfter ordföranden också fram frågor om certifiering. Inom styrelsen arbetar man med att hitta fram till vad som anses vara viktiga kvalitetsaspekter vid upphandling av familjehemsvård. Som det är idag, menar ordföranden, styrs mycket av upphandlingen endast av priset. En tanke man har inom styrelsen är att tillsammans med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), och Socialdepartementet arbeta fram en karta över vilka kvalitetskrav man ska kunna ställa på familjehemsvården. De organisationer som uppfyller sådana kriterier kan bli certifierade utförare, oavsett sektoriell tillhörighet, det vill säga oberoende av om familjehemsvården utförs av huvudmän inom ideell, privat eller offentlig sektor. Speciellt när det handlar om små kommuner som många gånger inte har några egna familjehemsenheter, och där kunskapen om familjehemsvård är begränsad, där skulle certifieringssystemet ha stor betydelse menar ordföranden.

6.2.2 Ett svårbeforskat område

Att man för en diskussion om det evidensbaserade arbetet, det bekräftar också den intervjuade styrelsemedlemmen. Samtidigt betonar han på samma sätt som ordföranden att det är ett svårbeforskat område där det helt enkelt är problematiskt att skapa forskningsbaserad vetenskaplig evidens. Det här är en fråga som oroar något inom organisationen.

Styrelsemedlemmen som under ett helt yrkesliv arbetat som socialläkare, och är väl införstådd med krav på vetenskaplighet, har den personliga åsikten att evidensbegreppet kan passa bättre för rent naturvetenskapligt präglad verksamhet.

För mig som psykiater så kan jag tycka att går man till kirurgi och medicin och sådant, ja då är det lätt att göra evidensbaserade undersökningar för där kan man ha ganska få parametrar att röra sig med (Styrelsemedlem).

En naturvetenskaplig ingång till evidensbegreppet ställer han mot det sociala arbetet och psykiatrin.

Där jag menar att när vi närmar oss psykiska och sociala beteenden som man vill så att säga behandla på något sätt i samhället så blir det oerhört mycket svårare att verkligen evidensbasera och verkligen lägga upp vettiga studier, för det blir så oerhört mycket parametrar att bolla med och där jag menar att egentligen är det erfarenheten hos behandlaren och dennes fallenhet, det är någon vi talar så väldigt lite om. Men jag menar, ta inom psykoterapiområdet som jag har jobbat mycket med, den terapeut som får bra allianser med den behandlade, den... det är ju väldigt få studier där man verkligen har försökt titta på behandlaren och vad är det som får den att få en bra allians och vad kommer ut av den (a.a.).

6.2.3 Metoder

När styrelsemedlemmen tillfrågas om han tycker att Credos verksamhet styrs av någon tongivande metodik menar han att just den konsulentstödda familjehemsvården i sig är en metod, där familjehemmet får ett särskilt stöd via konsulenten. Något som inte förekommer på samma sätt, menar han, inom den offentliga socialtjänstens familjehemsarbete.

Man kan ju säga att i mycket av annan familjevårdsverksamhet så placeras en klient via den kommunens familjevårdsverksamhet. Och sedan blir det egentligen socialsekreterarna som har placerat klienten som också får försöka att hålla kontakt med, ja egentligen klienten. Mycket koncentrerat just på att socialarbetaren har formellt ansvar för den som är placerad. Den har ju inget ansvar egentligen för familjen, utan det får mer komma på köpet att man naturligtvis vill värna om att familjen ska fungera bra för att klienten ska må bra. Men i Credo så är man ju... vill man långsiktigt värna om att familjerna, dels inte ska ta skada, men gärna utvecklas i positiv riktning, bli ännu mer... göra erfarenheter och bli mer kompetenta (Styrelsemedlem).

Just den triad som bildas i det här sammanhanget, familjehem, konsulent och ansvarig uppdragsgivare, är inte alltid oproblematiske. En erfarenhet styrelsemedlemmen gjort är

att vissa social-, familjehemssekreterare eller kriminalvårdshandläggare störs av att en utifrånkommande konsulent bryter in i kontakten mellan uppdragsgivare, placerad och familjehem, där de som uppdragsgivare själva vill ha kontrollen.

6.2.4 Större ansvar till klienten

När styrelsemedlemmen fortsätter beskriva den metod Credo arbetar utifrån poängterar han de mer övergripande förutsättningarna och förhållningssätten som kan skapas inom den här typen av idéburen verksamhet. Det handlar inte i första hand om att bygga verksamheten kring detaljrikt uppbyggda och styrande metoder utan mer om grundläggande synsätt. Ett viktig sådan aspekt som han håller fram är att ”målpersonen”, det vill säga den placerade, blir tilldelad ett större förtroende i den här typen av organisationer. Han eller hon får ett större ansvar, och det är styrelsemedlemmens erfarenhet att det ofta leder till att klienten också tar det ansvaret. Den enskilde individen tillräknas en förmåga att själv utvecklas och att hitta vägar fram till en sådan utveckling. Han sätter ett sådant förhållningssätt i relation till mer ”manualiserade verksamheter”, som till exempel inom socialvården och ännu mycket mer i sjukvården. Inom dessa fält menar styrelsemedlemmen tilldelas inte den så kallade målpersonen någon egen förmåga och kraft. Det är någon utifrånkommande som ska svara för förändringen.

Medan som sagt, jag tycker många av de här idéburna, man ger mera målpersonen verktyg att själv försöka hitta rätt. Naturligtvis, det behövs ju ett visst stöd och styrning för att ge ett slags ramar åt... men den ska ändå hitta den själv (Styrelsemedlem).

Vad är det då som styr ett sådant handlande där ett större ansvar förs över på klienten själv? Är det de organisatoriska ramarna eller är det personligheten hos den behandlande individen. Styrelsemedlemmen tror att mycket ligger hos den individuella behandlaren, och att vissa personer passar bättre för ett sådant behandlingsinnehåll än andra. Någonstans handlar det om att våga lämna över ett ansvar, och som behandlare stå för att inspirera med idéer.

Jag kan sitta inne med en idé om att det här är nog det som är problemet och det här och det här vore nog åtgärden vi skulle göra, men man väntar med det, man låter... man kan med olika medel kanske hjälpa den som behöver hjälpen att själv upptäcka genom att man kan ge lite av styrning med ramar, ska man kalla det att man ger idéer (a.a.).

6.2.5 Manual eller flexibilitet

Om behandlaren själv har ett så pass stort ansvar för om klienten kan inspireras att gå framåt, var kommer då de evidensbaserade metoderna in, det som man inom styrelsen för återkommande diskussioner om, och som tycks bli mer och mer väsentligt att framhålla då upphandlingar ska göras? Enligt styrelsemedlemmen intar just metoderna, evidensbaserade eller inte, en sekundär plats. I Credo, och i de idéburna organisationerna överhuvudtaget, det är hans erfarenhet. Här placeras klienten och idéerna i centrum, eventuella metoder att lotsa klienten framåt får en underordnad betydelse i syfte att inte låsa in idéerna. Det finns en risk, menar styrelsemedlemmen, att en evidensbaserad metod är

uppbyggd kring manualer, vilka i sig kan stänga ute andra möjliga vägar som vore bättre lämpade.

Det är just idéer, man låser inte fast sig i ett antingen eller tänkande. Att det antingen är si eller så, utan man kan vara öppen för olika möjligheter och att man själv inte... man kan tillstå inför sig själv 'att jag begriper inte alltihop, jag är inte omnipotent, jag förstår inte allt detta i problemet men vi kan försöka hitta vägar tillsammans'. Man blir mer sökande om jag så får säga. Det tror jag kan ligga i många behandlares natur, att det passar inte folk som är alltför manualsökande (a.a.).

6.3 Familjevårdarnas perspektiv

6.3.1 Flexibilitet – relation kontra metod

När en av familjevårdarna ombeds beskriva de metoder som hon anser att Credo arbetar utifrån sätter hon Credos verksamhet och metod i kontrast till andra organisationer som arbetar med familjehemsplaceringar. Till skillnad från Credo, menar hon, så arbetar många andra organisationer med färdiga modeller som man vill att familjehemmen ska arbeta utifrån. Till de här programmen har man också inom organisationerna knutit en fast kader av professioner.

Men du vet till exempel om man jobbar med ART [Aggression Replacement Training]. Det finns många andra sådana program där man redan ifrån början säger att 'vi vill att ni jobbar utifrån det här och det här. Vi sätter modellerna, vi gör utredningar, vi har redan fast personal där vi genomför de här utredningarna'. Och jag är lite skeptiskt och tror mycket på det här med opartiskhet och jag tror mycket på att man ska använda de resurser som finns och att det är en trygghet för den som är placerad (Familjehem 1).

Credos arbetssätt, där man i första hand inte utgår från en bestämd metod utan inledningsvis förhåller sig relativt öppen, passar flera av familjehemmen. Det handlar för dem om att sätta individen främst, inte en fastslagen behandlingsstruktur. Det är utifrån den placerades individuella svårigheter och behov som man i ett andra steg skapar struktur. När strukturen och behandlingsmetoden/modellen istället kommer i första hand för det också med sig att organisationen många gånger inriktar sig på en speciell målgrupp. Man vänder sig till en specifik grupp och behandlar den här gruppen i enlighet med en manualiserad behandlingsmodell. Att ta det i omvänd ordning, så som många menar att Credo oftast gör, det är något av en särart som kan föra med sig mervärden av olika slag. Det finns inom Credo en form av utspridd variation i klient- och patientgrupperna, samtidigt en bred arsenal av hjälp- och stödåtgärder som man erbjuder. Klientgrupp eller problematik är inte det centrala och grund för ett urval, utan istället varje individs specifika problematik, och det är runt den enskilda individen man bygger en vård och en familjehemsrelation.

... i och med det att man inte redan initialt behöver selektera så kommer hela processen se annorlunda ut. Om du inte har en process som är helt förutbestämd utan du bara har...

istället för att redan ha fasta stödfunktioner så kan du välja stödfunktion utifrån klientens problematik, alltså vårdbehov. Då har du ju mycket större bredd på den vård du kan ge, utan att du ökar kostnader, i och med att du kan använda dig av resurser som redan finns i samhället (Familjehem 1).

På frågan om den här familjehemsvärden själv arbetar efter någon bestämd metod svarar hon: ”jag hoppas att jag inte gör det”. Trots att hon själv är utbildad sjuksköterska försöker hon så långt det är möjligt numer lämna metoderna och istället vara den person i de placerades liv som står för att vara ”lugn och trygg”. De ytterligare resurserna söker hon efter på annat håll och att det sättet blir ett naturligt sätt för den placerade att gå.

Att man redan från början försöker tillsammans hitta vägar, så att det blir naturligt, att det är ett sätt: ’så här kan jag göra, om jag får problem, de här vägarna kan jag gå och jag vet att jag har det här problemet och då kan jag göra så här och så här’ (a.a.).

När ett annat av familjehemmen talar om skillnader mellan Credo och en företagsorganisation de arbetar mot, kommer de in på hur de båda organisationerna arbetar metodmässigt. Företaget använder sig av Kognitiv Beteendeterapi (KBT). Det är också någonting som familjehemmet själva nyttjar i sin verksamhet. Den ena familjehemsvärden beskriver företagsorganisationens arbetsgång som mer strikt strukturerad. Man gör en utredning, identifierar de problem som den placerade har, frågar sig vad man kan medicinera och vad man kan komma tillrätta med genom beteendeterapi. ”Och då blir det mer styrt utifrån att: ’jaha, det här ska vi rätta till genom teckenekonomi och nu ska vi göra si och så’. Och där blir det ju en hårdare styrning” (Familjehem 2). Credo beskriver man som ”mer mjuka”. Man är noga med att betona att man i begreppet *mjuka* inte lägger någonting negativt, snarare menar man att det handlar om en grundläggande attityd av att stötta. ”Man försöker hitta lösningar, man försöker ta i problemen men ändå inte gräva ned sig i dem, utan vi försöker hitta en framåtvägar så att säga” (a.a.). Trots den mjukhet som tillskrivs Credo uppfattar familjehemmet att man inom organisationen börjat ställa större krav på de placerade, vilket de menar är positivt. Tidigare kunde man ibland tänka att Credo och konsulenterna var alltför accepterade på många olika plan.

Att jobba med två organisationer som dels har olika organisationsformer, dels arbetar på lite olika sätt, tycker det här familjehemmet ger dem olika perspektiv. De menar att företags- och stiftelseorganisationen kompletterar varandra.

Jag tycker att jag kan se fördelar av att ha Credo utifrån att de utbildningar och det stöd som de ger till oss familjehem, är mer brett på ett annat sätt än vad företaget är, som är mer liksom fokuserade på sitt och sin tro om man så säger. Att Credo kan kosta på sig att vara lite mer flummiga och hitta andra vägar och andra möjligheter och så. Utan att det för den skull blir negativt. Och det är ju också det jag säger att de på något sätt är mjukare i sin handläggning av ärendet, utan att vara mesiga. Utan det blir att man verkligen försöker hitta någonting bra. Jag menar det gör ju alla, men de gör det på ett väldigt fint sätt (a.a.).

6.3.2 Brist på metod

Ett annat familjehem pekar på den svårighet de själva upplevt i sitt samarbete med Credo, en form av brist på metod. De menar att organisationen kan komma i kläm mellan huvudmannens krav på korta kostnadseffektiva placeringar, och familjehemmet och klientens behov av långsiktigt stöd och i vissa fall fördyrande insatser. De komplicerade placeringar som familjehemmet tagit emot ställer stora krav på dem som familjevårdar och därmed stora krav på konsulentens professionalitet. Saknas en grundläggande professionell kunskap om klientens störningar och de metoder klienten behandlas med uppstår det problem. Varken konsulenten eller den placerande socialsekreteraren använder sig av en sådan metodik i samarbetet och samtalet med klienten.

När det gäller ADHD [Attention Deficit/Hyperactivity Disorder] där är det ju väldigt viktigt det här med KBT [Kognitiv Beteendeterapi]. Man måste trumma in det här med att verkligheten ser ut så här och du har allt att vinna om du handlar på det här viset, och gör du på det andra viset är du förlorad. om man inte kan identifiera någonting i deras beteende, utan allting är främmande. Då blir det ju hotfullt även för en handläggare om man inte har erfarenhet omkring hur vissa sjuka personer fungerar. Och vad som rör sig i huvudet och så där. Det är väl en brist som jag kan tycka är alldeles uppenbar, att det finns störningar hos människor som handläggare inte har någon träning på att förstå (Familjehem 3).

Med så pass svåra placeringar menar det här familjehemmet att det krävs någonting mer än det stöd som konsulenten kan ge. De talar om en auktoritet som har en förmåga att handskas med den här typen av klienter, det vill säga klienter med psykiatriska störningar. De talar om ett behov av professionellt psykiatriskt stöd. Det stödet menar de finns inte att få inom organisationen Credo. Stödet måste man söka på annat håll.

Samtidigt som familjehemmet är kritiska till Credo och den brist på stöd och kunskap man visat upp, ser man samtidigt som någonting positivt att Credo inte låser in sig i någon form av redan förutbestämd metod eller programförklaring.

Det som talar för Credo, jag kan också vara kritisk mot de här som har en massa programförslag där man ska gå igenom olika faser och sedan är man färdig. Det är också en romantik som jag inte alls tycker är tilltalande. Man ifrågasätter den kortsiktighet som de menar präglar delar av de metoder som används i behandlingsprogram. --- Det här att man ska trumma på med inlärningar som ligger på ett ytligt plan och som styr medvetandet. Det är kortsiktigt och det håller inte särskilt länge, utan det handlar om tid, och det nya måste få en omedveten förankring och byggas upp där, och sedan bryter det igenom med tidens hjälp. Alla processer kan pågå som ett fuskverk. Nu får du ett år på dig och sedan fixar vi det här. Så går det inte till (a.a.).

6.4 Uppdragsgivarnas perspektiv

Genomgående kan man konstatera att uppdragsgivarnas kunskap om den organisation man samarbetar med är begränsad. På samma sätt som under de tidigare rubrikerna: *Credo – värdegrund*, *Credo – särart och mervärde* är uppdragsgivarnas bild av Credo, vad gäller teman som; *metoder, evidensbaserad och kvalitet*, diffus. Under intervjuerna beskriver flera av uppdragsgivarna att de inte kan identifiera någon bestämd metod i Credos arbete, men att det inte heller är viktigt för dem. Man väljer i första hand den här formen av konsultstött familjehemsvård för att klienten där sätts i fokus. Metodanvändning kommer i andra hand, det handlar snarare om att hitta personer som har erfarenhet och uthållighet att ta hand om klienterna. Relationen värdesätts högre än metod.

Någon uppdragsgivare menar att hon kunnat se ett ”sätt att arbeta”, snarare än en uttalad metod (Uppdragsgivare 7, socialtjänsten). Då hon beskriver ett sådant arbetssätt poängterar hon konsulenternas förmåga att lyssna på och hämta in synpunkter från alla olika parter samt det som visat sig inom en rad områden, det vill säga att Credo har inneboende möjligheter att agera flexibelt.

I linje med att man inte kan identifiera några uttalade metoder, och inte heller söker dem, intar flera av uppdragsgivarna en avvaktande inställning till evidensbaseringen av det sociala arbetet, och att arbetet ska utföras inom en evidensbaserad praktik (EBP). Har det då någon som helst betydelse när man som uppdragsgivare söker ett lämpligt familjehem?

Inte alls, utan jag är skeptisk. Inte så att jag emot vetenskap och beprövad erfarenhet. Men jag är skeptisk om man använder det som ett schablonmässigt sätt, eller garanti för att något funkar. För mig är det viktiga vilka personer det är i familjehemmet, vad de har varit med om i sitt liv. Vad det har för personliga och mänskliga egenskaper. Det är viktigare än evidensbaserade metoder. Sen kan det som en del i att skapa det här förtroendet... om de säger att de har visat intresse under lång tid och de har deltagit i detta och de har lärt sig detta och de har förstått detta i en den och den metoden eller den modellen, då sorterar jag ju inte bort det, men jag söker inte det (Uppdragsgivare 2, socialtjänsten).

6.4.1 EBP – en kvalitetsindikator vid upphandlingar

Som framkommit tidigare i texten tycks frågan om evidensbaserad i första hand vara ett tema som lyfts fram vid upphandlingar. Evidensbaserad blir för lokalpolitikern eller den upphandlingsansvarige liktydigt med ett kvalitetsmått, att bedriva vård- och behandling baserad på en evidensbaserad metod förväntas vara en garant för god vård. Som framgått i intervjuerna med uppdragsgivarna, det vill säga de personer som i praktiken arbetar med organisationerna och med de placerade intar frågan om evidensbaserade metoder i synnerhet och metoder i allmänhet en undanskymd plats. Man väljer den klientstödda familjehemsvården i första hand för att klienten sätts i fokus. För dem handlar det om att finna personer som tillsammans kan skapa förutsättningar för klientens välbefinnande. Man söker inte en metod som ska lägga saker och ting till rätta, man söker som någon av dem säger: ”kreativa relationer”.

7 Diskussion

En utgångspunkt för den här studien har varit att belysa den idéburna organisationen Credo utifrån tre olika perspektiv. Centrum, och informanter i en sådan ansats har varit de *anställda* inom Credo, Credos *uppdragsgivare* samt de *familjebem* som arbetar med Credo. Flera begrepp som i olika sammanhang kopplas till de idéburna organisationerna och deras socialt inriktade verksamheter har varit i fokus, begrepp som till exempel *särskilda kvaliteter*, *särart*, *mångfald av värdemässiga och metodologiska utgångspunkter*. Utifrån de skilda aktörernas tankar och uppfattningar om Credo satt i relation till de olika begreppen har en övergripande målsättning varit att fånga in hur de intervjuade (1) beskriver organisationens värdegrund och hur man menar att värdegrunden yttrar sig i en praktisk verksamhet? (2) Uppfattar aktörerna någon form av särart i organisationens arbete, hur beskriver de den och vad för den i så fall med sig av eventuellt mervärde? (3) Hur beskriver man de metoder som Credo bedriver sitt arbete utifrån och hur menar man att organisationen förhåller sig till frågor om evidensbaserad och kvalitet?

7.1 Värdegrunden

I Hultén & Wijkströms undersökning från 2006 gjorde man försök att utifrån några organisationsföreträdares horisont ringa in de idéburna organisationernas speciella profil, det vill säga sådant som representanterna själva ansåg skilde dem från andra organisationer inom liknande fält. I undersökningen var just värdegrunden någonting man ofta pekade som särskiljande. När Credos värdegrund i den här studien uppmärksammas utifrån de olika aktörernas perspektiv framträder helt naturligt lite olika bilder. Ett genomgående kännetecken verkar vara att organisationens egen bild av värdegrunden är tämligen samstämmig, men ju längre bort man kommer från Credos kärna, desto otydligare blir bilden.

7.1.1 Det icke-vinstdrivande, en bas i värdegrunden

Som vi sett i det empiriska materialet lyfter flera av de praktiskt yrkesverksamma fram den icke-vinstdrivande formen som en helt central del av värdegrunden och samtidigt någonting som i en förlängning, och enligt dem själva, har betydelse för hur arbetet i organisationen fungerar. Också inom styrelsen framstår det icke-vinstdrivande som en grundsten. Vid sidan av att klienten alltid ska sättas i centrum, menar ordföranden att den ideologiska basen, det vill säga att man inte ska göra en ekonomisk vinst på medmänniskors problematiska livssituationer, är det helt igenom tongivande.

För flera i personalgruppen har organisationsformen framstått som allt viktigare ju längre tid de arbetat inom Credo. Kanske kan ett sådant konstaterande delvis kopplas till den markerade ökning av andelen vinstdrivande organisationer som arbetar med en socialt

inriktad verksamhet (Einarsson & Wijkström 2007; Johansson 2002; SCB 2006; Svedberg & Olsson 2010; Trydegård 2001; 2005). Ju fler aktörer som finns inom det gemensamma fältet, desto tydligare blir kontrasten mellan den egna organisationen och andra. En sådan konkurrenssituation kan rimligen föra med sig att den egna profilen görs tydligare, både inåt i organisationen och utåt i förhållande till medtävlare på en marknad. Här blir den egna organisationens icke-vinstdrivande form ett fundament och samtidigt något som tydligt särskiljer från de privata företagen. Ju skarpare konkurrenssituation som råder, desto mer markerat målas den egna profilen upp. En sådan tankemodell går i linje med det som Kondra & Hinings (1998) samt Friedland & Alford (1991) beskriver. De menar i motsats till teorierna om likriktning (DiMaggio & Powell 1983), att olika organisationer verksamma inom ett gemensamt fält, har möjligheter till, men kanske framförallt, behov av att betona sin särprägel och speciella profil. Genom att lyfta fram och förstärka det unika i den egna organisationen skapas förutsättningar för att tilldelas strålkastarljus och bli synlig – organisationen kan bli attraktiv på en marknad.

I Credo finns personal med yrkeserfarenhet från olika samhällssektorer. Någon har erfarenhet av att ha arbetet i ett privat vård- och omsorgsbolag. Han sätter Credos verksamhet i förhållande till det vinstdrivande företaget. I en sådan jämförelse menar han att det framkommer tydliga skillnader i hur markerad en policy eller värdegrund kan vara, och i vilken utsträckning de yrkesverksamma bär med sig värdegrunden i sitt arbete. I Credo menar han, finns en vilja men också ett uppdrag att bedriva och främja den konsulentstödda familjehemsvården, det är som han säger "... lite större än att bara... få klienter och dra in pengar".

En annan sida av denna värdegrund kopplar de Credoanställda till namnet; *Credo*, det vill säga "jag tror på dig", eller som verksamhetschefen uttrycker det: "Alltså att vi tror på att alla människor kan förbättra sin situation". Här handlar det om ett konkret förhållnings-sätt till de personer man möter i verksamheten; klienter, familjevårdar och uppdragsgivare. Några familjehem återger den här grundhållningen. De menar att det finns en vilja inom organisationen att behandla de man kommer i kontakt med på samma sätt, oberoende av om man representerar uppdragsgivarna, familjehemmen eller är boende i ett familjehem.

Dock finns i det empiriska materialet avvikande uppfattningar. Flera familjehem menar att Credos värdegrund – i betydelsen att man tror på alla människors förmåga att förändras – ger uttryck för någonting som gäller i stort sett alla som arbetar med människovårdande. Det är alltså inte någonting som på något sätt särskiljer Credo från andra organisationer. Något hem hävdar vidare att en organisation inte bör ge uttryck för en sådan värdegrund där en koppling lätt kan göras mot, som de beskriver det: "... doktriner om människan som en andling resurs...". De menar att värdegrunden blir till en friserad fasad som kan skapa intryck av att det existerar olika former av transcendent resurser, i organisationen och hos klienten. Familjehemmets egna erfarenheter av kontakten med Credo är någonting helt annat, eller som de uttrycker det: "men egentligen talar det för motsatsen". Det vill säga det finns inga sådana resurser i organisationen.

7.1.2 Vikten av att välja varsamt

Flera aktörer, såväl inom organisationen som på olika avstånd, betonar verksamhetschefens betydelse för att värdegrunden i Credo ”lever”. Verksamhetschefen var själv med som en av grundarna och menar att alla de som var med vid starten utgick från samma grundsyn. En av de nuvarande styrelsemedlemmarna har också funnits med under hela Credos existens. När han gör försök att beskriva kärnan i Credos arbete beskriver han verksamhetschefens betydelse och hur hon har en ”tilltro till att de [placerade] kan förändras”. Verksamhetschefen och värdegrunden blir på sätt och vis synonyma.

Verksamhetschefen själv poängterar att det tar tid att bli delaktig och ”bärare” av värdegrunden. Att välja rätt medarbetare är inte lätt. I ett av familjehemmen, som arbetar både med Credo och ett vinstdrivande företag, ställer man sig frågan om det är olika personligheter som söker sig till icke-vinstdrivande samt vinstdrivande organisationer. När de ser skillnader i hur konsulenterna från respektive organisation agerar har de funderat över om människor som söker sig till de idébaserade organisationerna redan står på någon form av ideologisk bas, en värdegrund som de lutar sig mot och som de i den idébaserade organisationen har möjlighet att ge uttryck för.

Rose-Ackerman (1996) menar utifrån sin forskning att man inom de idébaserade organisationerna lägger ned stora ansträngningar när nyanställningar ska genomföras. Det handlar om att hitta chefer och yrkesverksamma som delar organisationens vision och värdegrund så att man i personalgruppen arbetar utifrån en samstämmig ideologisk bas. Existerar en sådan samstämmighet och delad vision finns också möjligheter för de anställda att ge uttryck för de personliga värderingarna i arbetet.

Inom Credo finns exempel på de svårigheter som kan uppstå vid anställningar, och hur olika ”organisationskulturer” inte är helt enkla att foga samman. I Credo har man erfarenhet av hur tidigare yrkesverksamma inom den kommunala socialtjänsten fått anställning inom organisationen, men snart själva kommit fram till att de ”inte förstod sig på rollen”. Också familjehemsvårdar uppfattade hur de här konsulenterna ”... styrde och ställde på ett myndighetsutövande sätt”. Austin & Classen (2008) beskriver den formella, rollorienterade organisationskulturen som de menar ofta präglar den offentliga välfärdsproduktionen. Viktiga beståndsdelar i en sådan kultur är hierarkier och tydliga roller. I kontrast till den här hierarkiskt präglade organisationskulturen ställer de en kultur som tydligare betonar det informella, relationer och lagarbete. Austin & Classen (a.a.) liksom Smith & Lipsky (1993a) kopplar den här senare typen av kultur till de idébaserade organisationerna.

7.1.3 Att dela värdegrund skapar utrymme för flexibilitet

Rose-Ackerman (1996) menar att en delad värdegrund skapar förutsättningar för en arbetssituation med mindre kontroll och styrning, samt i en förlängning en troligt högre kvalitet. Just avsaknaden av kontroll är det flera i Credos personalgrupp som lyfter fram, och hur denna grundinställning påverkar arbetet och i ett nästa steg de aktörer som de arbetar med. Grundhållningen eller atmosfären av ”frihet” poängteras av

verksamhetschefen och hur hon menar att styrelsen agerar i förhållande till henne och den biträdande verksamhetschefen, och av arbetsgruppen i hur arbetsledningen förhåller sig till dem och deras praktik. Konsulterna talar om en frihet i arbetet som skapar möjligheter till att, som någon säger, ”vara generös – med pengar, men framförallt med tid och engagemang”. Flera av aktörerna, såväl *credoanställda*, *uppdragsgivare* som *familjehemsvärdar* återkommer gång på gång till begreppet flexibilitet, och kopplar det till en rad olika områden inom Credo. Just en sådan uppfattning lyfter Smith & Lipsky (1993a) fram för att karaktärisera det typ av välfärd som produceras i de idébaserade organisationerna. De menar att möjligheten till flexibilitet i de här organisationerna är mångdubbelt större jämfört med både offentlig välfärdsproduktion och välfärd skapad i privata företag.

De anställda beskriver hur den här frånvaron av kontroll och styrning i arbetssituationen skapar möjligheter till att vara anpassningsbar. ”Vill vi och har vi möjlighet och ser ett behov så kan vi vara flexibla och hjälpa klienten i olika former av situationer som de [socialtjänsten] inte kanske skulle göra” (Konsulent 2). Också familjehem uttrycker sig kring denna förmåga till anpassning, inte minst när det handlar om extra ekonomiska resurser till den placerade. Något hem framhåller det exceptionella i att Credo kan ställa upp med extra ekonomiska resurser. Ett annat hem framhåller på liknande sätt Credos välvilja när det handlar om ekonomi men menar samtidigt att det privata företag man också samarbetar med agerar på samma sätt. Också några uppdragsgivare beskriver organisationen Credo i mer allmänna ordalag som ”...flexibel i sitt handlande”.

7.2 Uppdragsgivarna

Om man återknyter till teorierna utarbetade av Kondra & Hinings (1998) samt Friedland & Alford (1991), det vill säga att organisationer inom ett gemensamt organisatoriskt fält både har behov av och möjligheter till att tydliggöra sin särart kan det framstå som problematiskt hur vagt många uppdragsgivare uppfattar Credos värdegrund och speciella profil. Om man sammanfattar de intervjuresultat som lyfts fram tidigare i rapporten kan man i tabell 2 konstatera att bara hälften av uppdragsgivare känner till att Credo är en icke-vinstdrivande organisation. Även om dessa resultat inte är generaliserbara ger de en antydning om hur kunskapen ser ut bland ett utsnitt uppdragsgivare. Här ska man också minnas att dessa uppdragsgivare har, eller nära inpå i tid, haft placeringar inom Credo, och alltså samarbetar med organisationen. Hur kunskapen ser ut bland olika huvudmän och upphandlare i allmänhet, det vill säga presumtiva köpare av Credos tjänster, det kan man bara spekulera i. Vad man bör notera här och vad som också framgår av tabell 2 är att kunskapen om Credo som en icke-vinstdrivande organisation företrädesvis finns hos de uppdragsgivare som var med när placeringen till Credos familjehem genomfördes. Tre av de totalt fyra uppdragsgivare som genomförde placeringen känner till att Credo arbetar icke-vinstdrivande.

Satt i relation till den här bristande kunskapen hos uppdragsgivarna kan man på flera ställen i det empiriska materialet också framskymta en viss otillfredsställelse hos de credoanställda över oförmågan att marknadsföra sig själva.

Tabell 2. Sammanfattande tabell över uppdragsgivarnas kunskap och uppfattningar om Credo, avseende organisationens värdegrund, namnets betydelse och den icke-vinstdrivande organisationsformen.

Uppdrags-givare	Var med och placerade klienten	Vet vad namnet står för	Kan redogöra för värdegrunden	Känner till att det är en icke-vinstdrivande organisation	Visar sig värdegrunden i det praktiska arbetet?
	4 av 8	0 av 8	1 av 8	4 av 8	3 av 8
1	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
2	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja
3	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
4	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej
5	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
6	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej
7	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
8	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej

Om man i ett nästa steg utifrån tabell 2, går vidare för att ytterligare ringa in i vilken utsträckning uppdragsgivarna kan uttolka eller på något sätt redogöra för Credos värdegrund i stort, vid sidan av att man arbetar icke-vinstdrivande, visar det sig att bara en av åtta uppdragsgivare har en sådan kunskap. Ingen av uppdragsgivarna känner till vad namnet Credo står för. Som framgått är det just namnet Credo som verksamhetschefen lyfter fram för att ge en fingervisning om organisationens värdegrund.

Under intervjuerna fick så småningom alla uppdragsgivare Credos värdegrund samt utgångspunkter förklarad för sig, och i tabell 2, den sista kolumnen ges en samlad bild över hur uppdragsgivarna uppfattar kopplingen mellan värdegrunden, så som den uttrycks ovan, och det praktiska arbetet. Det vill säga om uppdragsgivarna urskiljer att en sådan värdegrund på något sätt tar sig uttryck i det praktiska arbete de möter. Som resultaten visar menar tre av åtta uppdragsgivare att man kan identifiera värdegrunden i Credos och familjehemmens praktiska verksamhet. Någon talar om organisationen som förtroendeskapande i både värdegrund och praktik. Andra pekar på förmågan till flexibilitet, inte minst när det handlar om att utjämna och bistå med ekonomiska medel. Istället för att sätta de ingångna ekonomiska avtalen med uppdragsgivaren i centrum, väljer man inom organisationen att fokusera den placerade klientens behov. Ytterligare någon visar på den förmåga organisationen och konsulenterna har att på ett likvärdigt sätt uppmärksamma och lyssna på alla parter under en pågående placering.

7.3 Familjehemmen

Om man på liknande sätt som bland uppdragsgivarna i tabell 2 gör en sammanfattande beskrivning av familjehemmens kunskaper och uppfattningar om Credo visar sig i tabell 3 både likheter och skillnader i förhållande till uppdragsgivarna. På samma sätt som bland uppdragsgivarna är kunskapen om vad namnet Credo står för högst begränsad, medan sex av sju känner till att Credo är en icke-vinstdrivande organisation. I kolumn tre visar resultaten att fem av sju familjehem i stora drag kan redogöra för Credos värdegrund, däremot menar bara tre av sju att en sådan värdegrund visar sig och kommer till uttryck i det praktiska arbetet.

Tabell 3. Sammanfattande tabell över familjehemmens kunskap och uppfattningar om Credo, avseende organisationens värdegrund, namnets betydelse och den icke-vinstdrivande organisationsformen.

Familjehem	Vet vad namnet står för	Kan redogöra för värdegrunden	Känner till att det är en icke-vinstdrivande organisation	Visar sig värdegrunden i det praktiska arbetet?
	1 av 7	5 av 7	6 av 7	3 av 7
1	Nej	Ja	Ja	Ja
2	Nej	Ja	Ja	Ja
3	Nej	Ja	Ja	Nej
4	Ja	Ja	Ja	Nej
5	Nej	Nej	Nej	Ja
6	Nej	Ja	Ja	Nej
7	Nej	Nej	Ja	Nej

Ett av familjehemmen med en sådan uppfattning beskriver den respekt organisationen visar de placerade och familjehemmen. Ett annat hem talar om organisationens grundläggande likavärdesprincip och hur den tar sig uttryck i den praktiska verksamheten. Precis som uppdragsgivarna lyfter också familjehemmen fram att Credo många gånger möter upp och fyller olika ekonomiska behov.

7.4 Värdegrund, särart, mervärde

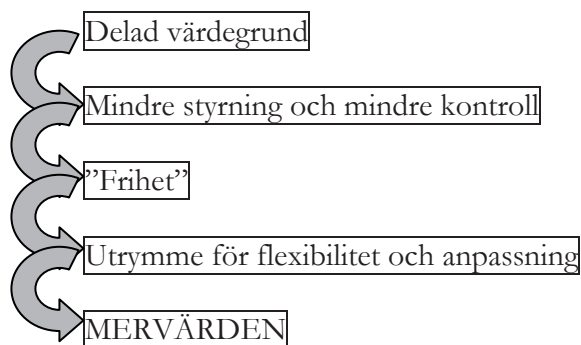
Inledningsvis i det här avsnittet beskrev jag hur bilden av Credos värdegrund var relativt tydligt och samstämmig när de Credoställda och styrelsen stod som avsändare. Bilden tycks bli mer diffus ju längre bort från organisationens kärna man kommer. På samma sätt blir även avtrycken av en eventuell särart, och kopplad till den, ett mervärde, mindre skarp.

Som vi sett är den icke-vinstdrivande formen en bas när värdegrunden berörs och på samma gång det som i en förlängning, utifrån Credos perspektiv, har stor betydelse för den praktiska verksamhetens profil. Enligt Rose-Ackerman (1996) är det just en delad värdegrund som lägger grunden till en arbetssituation med mindre av kontroll och styrning, samt som en följd av det, en troligt högre kvalitet. I Credos fall blir den delade

värdegrunden, där en särskild tyngd ges åt att vara icke-vinstdrivande, den plattform som kan skapa den frihet i arbetsituationen som flera i personalgruppen beskriver. ”Friheten” bidrar till att de anställda kan generera olika former av ”utrymmen” där de har möjlighet att inom skilda områden agera flexibelt. ”Utrymmet” blir samtidigt det område där mervärden har möjlighet att skapas.

En illustration av en sådan kedja utifrån Rose-Ackermans teorier (1996) kan beskrivas på följande sätt.

Figur 1. En delad värdegrunds effekter och påverkan på praktiken.



Med utgångspunkt i den delade värdegrunden och det utrymme det skapar för flexibilitet och anpassning samt i ett nästa steg mervärden, menar någon i personalgruppen att det *sociala engagemanget* kan sättas främst, det är inte de ekonomiska ramarna som styr. Man beskriver hur man kan *anpassa arbetsbördan* och behöver då *inte kompromissa med vårdens kvalitet*. Såväl arbetsledning, konsulenter och styrelse inom Credo, som uppdragsgivare och familjehem beskriver hur organisationen är *generös i ekonomiskt hänseende* men framförallt med *tid och engagemang*. Hänsyn kan tas till varje enskild individ och behandlingen planeras utifrån *individens speciella behov*. Samtidigt pekar flera aktörer på de *likavärdesprinciper* som är verksamma inom organisationen, någonting som bland annat påverkar klienternas förhållande till organisationen. Någon annan menar att driftsformen skapar ett *tryggt arbetsklimat* som i slutändan kommer de olika intressenterna till del. Upplevelsen av att inte behöva pressas till att ta in många placeringar och ”göra vinst”, för med sig att man slipper kompromissa med den vård och det stöd man ger. *Kvaliteten* i arbetet får komma främst.

Genom ”utrymmet” och de mervärden av tid och engagemang det skapar finns troligen också förutsättningarna att ta sig an de ”*svåra placeringar*” som Credo tar emot men många andra organisationer säger nej till. Det här är enligt Salamon et al. (2000) ett utmärkande drag för många idébaserade organisationer.

Bilden ovan kring värdegrund, särart och mervärde bör samtidigt ställas mot dels uppdragsgivarnas, dels familjehemmens uppfattningar. Som vi sett i tabell 2 och 3

här ovan menar bara tre av åtta uppdragsgivare att värdegrunden tar sig uttryck i den praktiska verksamheten. Bland familjehemmen är motsvarande uppgifter tre av sju.

7.5 Ett flexibelt förhållande till metodanvändning

I styrelsen har man iakttagit hur arbetsledningen, det vill säga verksamhetschefen och biträdande verksamhetschef aktivt arbetar med att handplocka medarbetare till det praktiska konsulentarbetet, någonting som går i linje med Rose-Ackermans teorier (1996). En av styrelsemedlemmarna menar att man till verksamheten försöker få individer som ”... inte vill arbeta enligt mekaniska modeller...”. Det här uttalandet sätter fingret på ett ytterligare tema som återkommit under intervjuer med *credoanställda*, *familjehem* och *uppdragsgivare*, det vill säga frågan om hur Credo förhåller sig till metodanvändning och i ett nästa steg organisationens relation till diskursen om evidensbaserad.

Flera familjehem beskriver Credos arbetsmetoder som just flexibla och någonting som *kan* föda ett merväde. Trots den systemteoretiska basen och det lösningsfokuserade arbetssättet utgår man i organisationen inte från en bestämd metod. Man arbetar specialiserat mot bara familjehem men agerar inom denna specialisering med en bred arsenal insatser. Någon skildrar hur man istället för att ställa metoden i centrum väljer att utgå från den placerade klienten, och de behov han eller hon har. Någon i personalgruppen talar om ett förhållningssätt som innebär att ”vi kan acceptera många sorters lösningar”, någon annan menar att ”vi arbetar inte fyrkantigt”.

Också familjehemmen pekar på detta särdrag hos Credo. Flera av dem jämför med hur många privata företag, som de också arbetar med, istället sätter både metod och målgrupp i centrum – i motsats till individen. Det vill säga att man utgår från en bestämd metod och finner lämpliga målgrupper som har förutsättningar att lämpa sig för den behandling metoden fokuserar. I Credos fall menar många, är grunden däremot individen och relationen, där relationen efter hand utgör bas för val av metod.

7.6 Organisationsstorlek

Som vi sett i det empiriska materialet arbetar många av familjehemmen med både vinstdrivande och icke-vinstdrivande familjevårdsorganisationer. Flera familjehem beskriver skillnader de kunnat iaktta i hur organisationerna arbetar och agerar. Dock menar många att skillnaderna inte alltid kan kopplas till driftform, det vill säga om organisationen har ett vinstsyfte eller inte. Snarare menar man att det är organisationens strukturella uppbyggnad och framförallt storlek som har betydelse.

Inom Credo pågår en diskussion om man bör växa som organisation eller om man ska vara kvar på en nuvarande nivå. Ett allmänt intryck utifrån intervjuerna verkar vara att både Credoanställda och familjehem talar om organisationsstorlek som en viktig faktor till att den vård och behandling man ger kan hålla en hög kvalitet. Ett konstaterande

som gå i linje med Salamon et al. (2000) vilka menar att just småskaligheten i sig kan lägga grund för en högre grad av lyhördhet i förhållande till klienterna. En av konsulenterna, med erfarenhet av socialt arbete i ett stort privat företag, pekar på den nuvarande mindre organisationens fördelar. Den skapar en tryggare arbetssituation och den innebär samtidigt att man kan ta sig tid till varje enskilt familjehem och klient. Den biträdande verksamhetschefen visar på den mindre organisationens fördelar vad gäller närhet, möjlighet att påverka och att vara involverad.

Även representanter från styrelsen pekar på faran med att organisationen skulle växa sig för stor. Ordföranden menar att det finns en rad områden där Credo skulle kunna expandera men att det samtidigt finns en fara i detta: ”vi skulle kunna bli hur stora som helst, så att vi kan bli dåliga”. Också den intervjuade styrelsemedlemmen pekar på faran med en för stor arbetsgrupp. Genom att begränsa verksamheten och antalet anställda skapas förutsättningar till att, som han säger ”bevara det goda utrymmet”, där familjehem och klienter får den tid och det engagemang de behöver, men där också arbetsgruppens medlemmar kan hjälpas åt, kommunicera och lära av varandra.

Likaså lyfter, som vi sett, familjehemmen fram organisationsstorlek som en styrande faktor på hur samarbetet med organisationen fungerar, och hur kvaliteten påverkas. Ett familjehem återger ett konkret exempel på hur en liten organisation han arbetat med blivit uppköpt av ett stort vård- och omsorgsföretag och hur verksamheten, från organisationens sida därefter försämrats. Han vet inte själv vem han ska ha kontakt med på organisationen, förutom den ursprungliga konsulenten, och knappt heller konsulenten själv vet besked. Han beskriver hur det tidigare mindre företaget, i och med uppköpet, har blivit ”mer ett businessföretag”. Språkbruket och agerandet hos den ursprungliga konsulenten har förändrats och familjehemsvärden själv menar att den bakomliggande organisationen påverkar hur den enskilde konsulenten fungerar.

Också andra familjehem tar upp liknande teman, där organisationsstorlek, snarare än organisationform har betydelse. Det vill säga att den vinstdrivande företagsformen eller den icke-vinstdrivande stiftelseformen, i sig inte inverkar på det stöd och det engagemang organisationen ger. Det handlar i större utsträckning om det mått av närhet och överblick som organisationens struktur och storlek kan skapa eller förhindra.

7.7 Evidensbaserad, en väg mot legitimitet?

När styrelsemedlemmen ovan använder uttrycket ”mekaniska modeller”, och att den personal man önskar inom organisationen inte i första hand bör bygga sitt arbete kring sådana modeller, kopplar det på ett indirekt sätt mot diskussionen om det sociala arbetets kunskapsbas och frågan om en evidensbaserad praktik (EBP). Mycket i Credos verksamhet tycks gå i motsatt riktning mot att arbeta med avgränsade metoder. En grundläggande utgångspunkt är istället flexibilitet, där en anpassning riktas mot varje enskild individ. Relation verkar vara viktigare än metod.

En grundläggande målsättning från statsmaktens sida är att det sociala arbetet i större utsträckning ska bygga på en vetenskapligt säkerställd kunskap – arbetet ska bedrivas med utgångspunkt i en evidensbaserad praktik (Socialstyrelsen 2000). De mekaniska modeller som styrelsemedlemmen talar om kan på sätt och vis jämföras med den utifrånstyrda modell av en evidensbaserad praktik som Bergmark & Lundström (2006) beskriver. I en sådan modell kontrolleras det sociala arbetet med hjälp av standardiserade riktlinjer (Rosen & Proctor 2002). Modellen ställer Bergmark & Lundström (2006) i kontrast till en inifrånstyrd, där socialarbetarna själva svarar för att identifiera och inhämta rätt kunskap.

7.7.1 "Är de metoder ni arbetar med evidensbaserade?"

Flera i både personalgruppen och i styrelsen talar om det "tryck" som finns kring dessa frågor. Allt vanligare blir det att uppdragsgivare i olika upphandlingssammanhang ställer frågan om Credos arbete bygger på en evidensbaserad metod. Man skulle kunna beskriva det som att en norm är under uppbyggnad inom vilkens ramar det sociala arbetet ska bedrivas. Utfästelser om evidensbaserade metoder blir här vägar mot att vinna legitimitet.

Som vi sett tidigare menar DiMaggio & Powell (1983) samt Meyer & Rowan (1977) att verksamheter inom ett organisatoriskt fält, just med utgångspunkt i dess strävan efter legitimitet, riskerar att mer och mer börja likna varandra. Man talar om att så kallat isomorfa processer uppstår där en eventuell särart ersätts av likriktning. För att överleva, utvecklas och vinna gehör måste organisationer som verkar inom det gemensamma fältet utifrån ett sådant perspektiv visa upp en legitimerande form. DiMaggio & Powell (1983) återger några sådana yttre mekanismer som kan skapa den här typen av homogenitet, där antingen staten och/eller professionerna själva många gånger fungerar som motor. Författarna talar bland annat om *tvång* och så kallat *norm-tryck*, där det först nämnda kan innebära olika krav från uppdragsgivare inom stat/kommun på organisationernas verksamhetsinriktning och inre struktur. Det *normativa* trycket kan bland annat innebära att endast en grupp med specifik utbildning har rätt att utföra vissa bestämda arbetsuppgifter eller verksamheter. Här spelar också den vetenskapligt grundade kunskapen en viktig roll. Bara den verksamhet som i olika utsträckning utgår från en evidensbaserad kunskap vinner full legitimitet. Genom sådana krav försvagas en informell legitimitet hos konkurrerande yrkesgrupper eller verksamheter, utan förankring i en vetenskaplig kunskap (Larson 1977; Hellberg 1978; 1991; 1995; 2002; Freidson 1994, 2001).

Här kan samtidigt göras kopplingar till Johansson (2002) som menar att just staten har en helt avgörande roll i fråga om att påverka och forma de idéburna organisationernas agerande. Först och främst genom den lagstiftande makten men även i kraft av att tillhandahålla de resurser organisationer inom fältet efterfrågar.

Ett tydligt exempel på ett sådant inflytande är den så kallade *Överenskommelse* som formulerats mellan *Regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting* (Regeringen 2008a, 2008b), samt i regeringens proposition 2009/10:55 *En politik för det civila samhället*. I båda dessa dokument betonas de idéburna organisationerna och deras betydelse för den svenska välfärden. Man talar bland annat om organisatio-

nera som ett ”självständigt alternativ till offentlig sektor” (Proposition 2009/10:55:51), med dess ”särart” och ”särskilda kvalitet” (Regeringen 2008b:36). Samtidigt varnar man i propositionen för risken att organisationerna närmar sig offentlig sektor alltför mycket och att de därmed kan förlora sin självständighet och särart.

7.8 Två utvecklingslinjer

Man skulle utifrån texten ovan kunna identifiera två linjer som löper inom det sociala arbetet. Dels *Evidenslinjen*, det vill säga det övergripande kunskapsutvecklingsprojekt, där forskningsbaserad kunskap, evidensbaserade metoder och en evidensbaserad praktik är helt centrala. Dels *Särartslinjen*, där man önskar ett större engagemang från de idébaserade organisationerna och den särart som där sägs existera. En särart som inom sig kan bära med sig någon form av mervärde.

Med utgångspunkt i de ovan angivna teorierna kring evidens (Bergmark & Lundström 2006; Oscarsson 2009; Sackett et al. 1997; Sackett et al. 2000), samt teorierna kring isomorfism (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977) och särart (Friedland & Alford 1991; Kondra & Hinings 1998) kan frågan ställas om de två linjerna – *evidenslinjen* och *särartslinjen* är förenliga? Kan en *evidenslinje* och en *särartslinje* existera gemensamt och på samma premisser i ett välfärdssamhälle? Kanske! Kanske inte! Eller bör *särartslinjen* placeras i en egen kategori, fri från krav på evidensbaserad metod? Vilka blir följderna om *evidenslinjen* blir en dominerande norm, dräneras då *särartslinjen* på särart – skapas likriktning? Utifrån det empiriska materialet i denna studie går det att utläsa tendenser till att *evidenslinjen* mer och mer utgör riktmärke, och styr *särartslinjen*. Vilka effekter det kommer att ge på de idébaserade organisationerna och deras förväntade särart samt på mångfalden i det sociala arbetet, det återstår att se.

Litteraturförteckning

- Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. London: Routledge.
- Anttila, S. (2006). Metaanalyser för socialt arbete. I Blom, B., Morén, S., & Nygren, L. (red.). *Kunskap i socialt arbete – Om villkor, processer och användning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Austin, M. & Claassen, J. (2008). Implementing Evidence-Based Practice in Human Service Organizations: Preliminary Lessons from the Frontline. In *Journal of Evidence-Based Social Work*. Vol 5, No ½, pp. 271-293.
- Bellah, R., Madsen, R., Sullivan, W., Swidler, A. & Tipton, S. (1996). *Habits of the Heart*. Berkeley: University of California Press.
- Bergmark, A. & Lundström, T. (2006). Mot en evidensbaserad praktik? – Om färdriktningen i socialt arbete. I *Socialvetenskaplig tidskrift*, Nr 2 sid. 99-113.
- Credo (2005). *Stiftelsen Credos historia*. Internt dokument.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In *American Sociological Review*. Vol. 48, No 2. pp. 147-160.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1991). Introduction. In Powell, W. & DiMaggio, P. (Eds.). (1991). *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Einarsson, T. & Wijkström, F. (2007). *Analysmodell för sektoröverskridande statistik. Fallet vård och omsorg*. Stockholm: Handelshögskolan EFI Civil Society Reports.
- Eriksson, S. (1998). *Klienten som kom in från kylan – Familjen som värme och samarbetspartner. En utvärdering av Credos familjevård*. Celicia AB.
- Fastman, N. (2006). *Fungerar familjehemsvård för ungdomar?* Stockholm: Credo.
- Freidson, E. (1994). *Professionalism Reborn. Theory, Prophecy and Policy*. Cambridge: Polity Press.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: on the practice of knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Friedland, R. & Alford, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In Powell, W. & DiMaggio, P. (Eds.). (1991). *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gambrill, E. (2006). Evidence-Based Practice and Policy: Choices Ahead. In *Research on Social Work Practice*. No. 116, pp. 338-357.
- Gavelin, K. (under utgivning). *Särart och mervärde i socialt inriktade idéburna organisationer – en kunskapsöversikt*.
- Gibbs, L. & Gambrill, E. (2002). Evidence-Based Practice: Counterarguments to Objections. In *Research on Social Work Practice*. No. 12, pp. 452-476.
- Gustavsson, J. (1994). *Familjevård för vuxna. En uppföljning av stiftelserna Bergslagsgårdar, Credo och familjevårdsnäten i Värmland*. Norrköping: Kriminalvårdsstyrelsen Förlag.
- Hammare, U. & Lundström, T. (2001). *Socialt inriktade barn och ungdomsorganisationer. Vilka är de, vad gör de och vad vet forskarna?* Socialstyrelsen, SOFRI.

- Hammare, U. & Stenbacka, S. (2003). *Socialt inriktade organisationer som arbetar mot missbruk. Vilka är de, vad gör de och vad vet forskarna?* Socialstyrelsen, SOFRI.
- Hammare, U. (2004). *Kompetens i de sociala professionerna*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Hellberg, I. (1978). *Studier i professionell organisation*. Monografi nr 20. Sociologiska institutionen: Göteborgs Universitet.
- Hellberg, I. (1991). *Professionalisering och modernisering*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Hellberg, I. (1995). Det professionella tjänstesamhället. I Svensson, L och Orban, P (red). *Människan i tjänstesamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Hellberg, I. (2002). Expertkunskaper; specialisering och differentiering. I Abrahamsson, K. (red). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Henriksson, K. & Ostad Gholizadeh, R. (2009). *Familjehemsutredning – En studie om utredningsmetoderna PRIDE och Kälvesten*. C-uppsats vid Socionomprogrammet, Ersta Sköndal högskola. Stockholm: Ersta Sköndal högskola.
- Hultén, P. & Wijkström, F. (2006). *Särart och mervärde i den ideella sektorn. En studie av ledares syn på de ideella organisationernas betydelse*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Hydén, M. (2008). Evidence-based social work på svenska – att sammanställa systematiska kunskapsöversikter. I *Socialvetenskaplig tidskrift*, Årg. 15, Nr. 1, s. 3-19.
- Johansson, G. (2002). *Bete sig normal*. Forskningsrapport nr. 3. Stockholm: Statens institutionsstyrelse.
- Johansson, R. (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen – En skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, S. (2002). *Sociala ideella organisationer - som kommunerna ser dem*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Kondra, A. & Hinings, C. R. (1998). Organizational Diversity and Change in Institutional Theory. In *Organisation Studies*, Vol 19, pp. 743-767.
- Kurube, N. (1997). *Självhjälp och överlevnad. En studie av länkarna*. Rapport i socialt arbete nr 85 – 1997. Akademisk avhandling, Stockholms universitet: Institutionen för socialt arbete.
- Larson, M. S. (1977). *The Rise of Professionalism: a Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Lundström, T. & Wijkström, F. (1995). *Från röst till service. Den ideella sektorn i förändring*. Stockholm: Sköndalsinstitutets skriftserie nr 4. Stockholm: Ersta Sköndal högskola.
- Lundström, T. & Wijkström, F. (1997). *The Nonprofit Sector in Sweden*. London: Manchester University Press.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Nordfeldt, M. & Söderholm, J. (2002). *Frivilligorganisationer som uppdragstagare. Vad betyder det för brukarna?* Stockholm: Socialstyrelsen.
- Norrman, M. (2007). *Re: Personalkompetens*. Socialstyrelsen monica.norrman@sos.se [e-post]. E-brev till Socialstyrelsen 2007-01-18.
- Olsson, L.-E. & Blomquist, L. (2007). *Vården som grund. Arbete i en idéburen vård- och omsorgsorganisation*. Ersta Sköndal högskolas arbetsrapportserie nr 51. Enheten för forskning om det civila samhället, Ersta Sköndal Högskola.
- Oscarsson, L. (2006). Evidensbaserad praktik – originalet och dess uttolkare. I *Socionomen* nr. 8, 2006, s. 73-75.

- Oscarsson, L. (2009). *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten. En introduktion för praktiker, chefer, politiker och studenter*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting och Kommentus.
- Porturas, A. (2002). *Utveckling av personalstatistik - en kartläggning*. Intern rapport för projektet Kunskapsbaserad socialtjänst. Socialstyrelsen.
- Proposition 2009/10:55. *En politik för det civila samhället*.
- Regeringen (2008a). *Överenskommelse mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting*.
- Regeringen (2008b). Regeringens skrivelse 2008/09:207. *Överenskommelse mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting*.
- Ronnby, A. (2006). Det sociala arbetets konst. I: *Socionomen*, Nr. 6, s. 29-32.
- Rose-Ackerman, S. (1996). Altruism, Nonprofit, and Economic Theory. I *Journal of Economic Literature*. Vol. 34, pp 701-728.
- Rosen, A. & Proctor, E. K. (2002). Standards for evidence-based social work practice. In A. R. Roberts & G. J. Greende (Eds.). *The social worker's desk reference*. New York: Oxford University Press.
- Sackett, D., Richardson, W. S., Rosenberg, W. & Haynes, R. B. (1997). *Evidence-based Medicine. How to Practise and Teach EBM*. Edinburgh: Churchill Livingstone.
- Sackett, D., Strauss, S. E., Rosenberg, W. & Haynes, R. B. (2000). *Evidence-based Medicine. How to Practise and Teach EBM*. Edinburgh: Churchill Livingstone.
- Salamon, L., Hems, L. & Chinnock, K. (2000). *The Nonprofit Sector: For What and for Whom?* Working Papers of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.
- SCB (2006). *Skola vård och omsorg i privat regi. En sammanställning av statistik 1995-2005*. (2006:5).
- Segnestam Larsson, O. (2009). *Ideologi och ideella organisationer – En förstudie av ideologibegreppet i svensk forskning och praktik*. Ersta Sköndal högskolas arbetsrapportserie nr 60. Enheten för forskning om det civila samhället, Ersta Sköndal högskola.
- Sjöstrand, S.-E. (1985). *Sambällsorganisation En ansats till en institutionell ekonomisk mikroteori*. Lund: Doxa.
- Sjöstrand, S.-E. (1995). I samspel med andra – om organisering av ideell verksamhet. I Amnå, E. (red.) (1995). *Medmänsklighet att hyra – åtta forskare om ideell verksamhet*. Örebro: Libris.
- Sjöstrand, S.-E. (1999). *The Organization of Non-Profit Activities*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 1999:7. Stockholm: School of Economics.
- Smith, S. R. & Lipsky M. (1993a). *Nonprofit for hire. The welfare state in the age of contracting*. Cambridge: Harvard university press.
- Smith, S. R. & Lipsky, M. (1993b). Nonprofit Organizations and Community. In: Ott, S. (red) (2001). *The Nature of the Nonprofit sector*. Colorado: Westview Press.
- Socialstyrelsen. (2000). Rapport 2000:12. *Nationellt stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten*. Socialstyrelsen.
- Söderholm, J. & Wijkström, F. (2002). *Offentlig sektor, näringsliv eller ideell regi – Hur påverkar valet av institutionell form vården av missbrukare?* Stockholm: Socialstyrelsen.
- Stenius, K. (1999). *Privat och offentligt i svensk alkoholistvård. Arbetsfördelning, samverkan och styrning under 1900-talet*. Lund: Arkiv förlag.
- Sundell, K. (2008). Effektutvärderingar. I Jergeby, U. (red.). *Evidensbaserad praktik I socialt arbete*. Stockholm: Gothia förlag och Socialstyrelsen.

- Sundell, K., Löfholm, C.A. & Kaunitz, C. (2006). Svensk forskning om evidensbaserad praktik för barn och ungdomar. I *Socionomen* Nr. 6, s. 23-28.
- Svedberg, L. and Olsson, L-E. (2010). Voluntary Organisations and Welfare Provision in Sweden – ”Is there such a Thing?” in A. Zimmer & A. Evers (eds) (2010). *Third Society Organisations Facing Turbulent Environments: Sports, Culture and Social Services in Germany, Italy, U.K., Poland and Sweden*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Trägårdh, L. (1999). Det civila samhället som analytiskt begrepp och politisk slogan. I *SOU 1999:84. Demokratiutredningens forskarvolym VIII*.
- Trägårdh, L. (2008). Det civila samhällets karriär som vetenskapligt och politiskt begrepp i Sverige. I *Tidskrift för samhällsforskning*. Vol. 49, No. 4, pp. 575-594.
- Trydegård, G-B. (2001). Valfärdstjänster till salu: privatiseringar och alternativa driftsformer under 1990-talet. I Szebehely, M. (red.). *SOU 2001:52. Valfärdstjänster i omvandling*. Kommittén Valfärdsbokslut.
- Webb, S. (2001). Some Considerations on the Validity of Evidence-based Practice in Social Work. In *British Journal of Social Work*, Vol. 31, pp. 57-79.
- Whilborg, M. (1998). *Invandrare i familjevård. Redovisning av ett projekt*. Stockholm: Credo.
- Wijkström, F. & Hultén, P. (2005). *Särart och mervärde i den ideella sektorns organisationer*, opublicerad arbetsrapport. Stockholm: EFI vid Handelshögskolan i Stockholm samt Socialstyrelsen.

Bilaga 1: Intervjufrågor

Konsulenter, verksamhetsledning och styrelse

1/ Bakgrund (konsulenter, verksamhetsledning)

- a) Vad heter du?
- b) Vilken ålder har du?
- c) Vilken grund- och vidareutbildning har du?
- d) Vilka vidareutbildningar har du fått genom Credo?
- e) Hur länge har du arbetat inom ett socialt arbete?
- f) Hur länge har du arbetat inom Credo?
- g) Finns någon uttalad kompetensutvecklingsplan för dig här på Credo?
- h) Anser du vara viktiga kompetenser för att arbeta inom ett socialt arbete?
- i) Vilka kompetenser efterfrågar ni när ni anställer a/ konsulenter b/ familjevårdar?
- j) Varför har du valt att arbeta inom Credo? Hur ser din väg ut till Credo?
- k) Hur skulle du beskriva de målgrupper Credo vänder sig till?

1/ Bakgrund (**Styrelse**)

- a) Vad heter du?
- b) Vilken ålder har du?
- c) Hur länge har du arbetat i Credos styrelse?
- d) Hur kommer det sig att du arbetar i Credos styrelse? – drivkrafter? - Hur ser din väg ut till Credo?
- e) Vilka tidigare erfarenheter har du av ett socialt arbete, (ett arbete likt det Credo utför)?
- f) Har du uppdrag i andra styrelser inom ideell sektor?
- g) Har du uppdrag i andra styrelser inom privat sektor? (Företagsvärlden) (vinstdrivande företag)

- Är det några skillnader i att arbeta som styrelseledamot i en ickevinstdrivande och en vinstdrivande organisation?

- Vilka skillnader tycker du är mest slående?

- Hur fungerar maktförhållandet inom Credo – det vill säga vem eller vilka är det som driver verksamheten i en bestämd riktning – styrelse ELLER verksamhetsansvariga? Var ligger tyngdpunkten?

h) Som styrelseledamot – vad anser du vara viktiga kompetenser för att arbeta inom ett socialt arbete likt det arbete Credo bedriver?

i) Som styrelseledamot – i vilken utsträckning är du med vid anställning av personal till Credo? Vilka kompetenser efterfrågar ni när ni anställer a/ konsulenter b/ familjevårdar?

j) Hur skulle du beskriva de målgrupper Credo vänder sig till?

2/ Metoder evidens och kvalitetssäkring

- a) Man brukar alltmer tala om att det sociala arbetet bör bedrivas utifrån s.k. evidensbaserade metoder, känner du till en sådan diskussion och i vilken utsträckning har ni inom Credo kommit i kontakt med och berörts av den diskussionen?
- b) Skulle du säga att Du själv eller organisationen Credo arbetar efter någon bestämd metod, evidensbaserad eller en metod som mer skulle kunna liknas vid en uttalad arbetsmetod? Hur skulle du beskriva en sådan metod?

3/ Organisatorisk uppbyggnad och finansiering

- a) Hur skulle du beskriva att den här organisationen (Credo) är uppbyggd - organiserad?
- b) På vilka punkter tycker du att den skiljer sig från andra typer av organisationer som du arbetat inom, rent organisatoriskt.
- c) Hur är verksamheten finansierad?
- d) Har Credo någon uttalad vision för de närmaste fem åren? Hur skulle du beskriva den här visionen?

4/ Värdegrund, särart, mervärde

- a) Man brukar ibland tala om idébaserade organisationer – att organisationer arbetar utifrån en speciell värdegrund antingen uttalad eller outtalad. Finns det inom Credo någon fastställd och uttalad värdegrund?
- b) Hur har den här värdegrunden tagits fram, arbetats fram?
- c) Hur skulle du beskriva att den här värdegrunden tar sig uttryck i det praktiska arbetet med familjevårdarna och med de boende i familjehemmen?
- d) Man talar ofta om att de idébaserade organisationerna inom den ideella sektorn och dess sociala arbete innehåller någon form av särart. Kan du säga att det inom Credo finns en sådan särart? Hur skulle du i så fall beskriva den?
(Metoder, organisering, resurser, perspektiv, idé och vision samt sammanhang).
- e) En sådan här särart menar många även sägs skapa ett mervärde. Kan du beskriva vilka uttryck ett sådant mervärde skulle ta sig inom Credo?

- f) Man brukar också tala om att det finns vissa bestämda regler som en organisation måste följa. Vilka lagar och regler menar du att ni behöver vara medvetna om och följa inom Credo.
- g) Kan det finnas en konflikt mellan å ena sidan den uttalade/ickeuttalade värdegrunden och de regler och lagar Credo måste hålla sig till och följa?
- h) Man talar många gånger om kvalitet inom det sociala arbetet. Vad betyder det här begreppet kvalitet för dig i det sociala arbetet du är verksam?
- i) Använder Credo sig av några speciella kvalitetssystem för att mäta standarden den verksamhet ni bedriver?

5/ Det organisatoriska fältet - relationer

- a) Vilka kontakter och relationer har ni med organisationer verksamma inom det här fältet socialt arbete?
Privata vård- och omsorgsbolag samt offentlig sektors liknande verksamheter?

- b) Hur fungerar kontakten med uppdragsgivare och andra organisationer verksamma inom fältet? Privata vård- och omsorgsbolag samt offentlig sektors liknande verksamheter?
- c) Hur skulle du beskriva ett ärendes gång, från en första kontakt med uppdragsgivaren till placering i ett familjehem – och även kontakt efter placeringen har upphört?

Uppdragsgivare

1/ Bakgrund

- a) Vad heter du?
- b) Vilken ålder har du?
- c) Vilken grund- och vidareutbildning har du?
- d) Hur länge har du arbetat inom ett socialt arbete?
- e) Det här med familjehemsvård i olika former, är det någonting som växer eller håller sig den här typen av insats på en jämn nivå.

2/ Placering inom Credo

Du har ju en placering inom Credo, får jag fråga:

- a) Hur länge har du arbetat med Credo som samarbetspartner?
- b) Hur upptäckte du Credo och att Credo arbetar med konsulentstödd familjehemsvård?
- c) Är det du som gjort placeringen i Credo, eller har du tagit över ett sådant ärende?
- d) Hur länge har du arbetet med placeringar i familjehem?

3/ Andra familjehemsplaceringar

- a) Har du andra familjehemsplaceringar än de inom Credo?
- b) Har du också placeringar inom andra organisationer som arbetar med just konsulentstödd familjehemsvård?
- c) Tycker du att Credo och den familjehemsvård som de bedriver skiljer sig från andra typer av organisationer som du arbetar med där det handlar om att placera klienter i familjehem? Hur skulle du i så fall beskriva att de skiljer sig?
- d) Vad innebär den konkret för dig, den här typen av familjehemsvård som Credo bedriver?

Blir det någon skillnad för dig som socialsekreterare när det gäller relationen till familjehemmet eller till klienten som är placerad.

4/ Metoder evidens och kvalitetssäkring

- a) Man talar mer och mer om kvalitet inom det sociala arbetet. Vad betyder det här begreppet kvalitet för dig i arbetet med familjehem och att placera klienter i familjehem?
- b) Man brukar också alltmer tala om att det sociala arbetet bör bedrivas utifrån s.k. *evidensbaserade metoder*. Är evidensbaserade metoder en viktig ingrediens när du söker familjehem? I vilken utsträckning tar du med sådana kriterier när du söker placeringar för den här typen av klienter?
- c) Skulle du säga att du uppfattat att organisationen Credo arbetar efter någon bestämd metod, *evidensbaserad* eller en metod som mer skulle kunna liknas vid en uttalad arbetsmetod? Hur skulle du beskriva deras arbetssätt?

5/ Värdegrund, särart, mervärde

a) Man brukar ibland tala om att den här typen av *idébaserade* organisationer arbetar utifrån en speciell värdegrund. En sådan värdegrund kan ju vara mer eller mindre tydligt uttalad. Är den värdegrund som Credo arbetar utifrån någonting om du känner till? Hur skulle du beskriva den?

(CREDO – jag tror, på dig. Att man på olika sätt, oavsett vilken förhistoria klienterna har, vill visa att man tror på människan som ska placeras i ett familjehem).

b) Uppfattar du att den här värdegrunden på något sätt visar sig i deras verksamhet?

Tycker du att den visar sig så tydligt att man kan säga att den särskiljer Credo från andra verksamheter inom det här fältet?

c) Man talar också ofta om att de här idébaserade organisationerna inom den ideella sektorn, och det sociala arbete man bedriver innehåller någon form av särart. Det vill säga, att det är någonting speciellt med den typen av arbete.

d) Har du uppfattat någon sådan särart inom Credo om du jämför med andra företag eller organisationer som arbetar med familjehemsplaceringar?

e) Hur skulle du i så fall beskriva den?

(Metoder, organisering, resurser, perspektiv, idé och vision samt sammanhang).

f) En sådan här särart menar många även sägs skapa ett mervärde.

Tycker du att det finns något sådant mervärde inom Credo?

g) Hur tar sig den i så fall uttryck inom Credo?

I förhållande till dig, till familjehemmet, till den placerade

g) Är det några speciella kompetenser ni efterfrågar när ni söker efter familjehem?

Vilka kompetenser?

h) Varför väljer man som uppdragsgivare att placera klienter inom den här typen av familjehem?

Pris, Kvalitet, Speciellt förhållningssätt hos familjehemmen inom Credo,

i) Vad är det man förväntar sig av den konsulentstödda familjehemsvården inom Credo, och tycker du att förväntningarna infrias?

Familjehem

1/ Bakgrund

a) Vad heter du?

b) Vilken ålder har du?

c) Vilken grund- och vidareutbildning har du?

d) Hur länge har du arbetat med att vara familjevård?

e) Har du annan erfarenhet av socialt arbete?

f) Hur kom du i kontakt med Credo? Hur engagerades du som familjehem inom Credo?

g) Varför valde du att arbeta med Credo och inte med någon annan organisation?

2/ Metoder evidens och kvalitetssäkring

a) Man talar mer och mer om kvalitet inom det sociala arbetet. Vad betyder det här begreppet kvalitet för dig i arbetet som familjevård?

b) Du som arbetar som familjehem i samarbete med Credo, uppfattar du att de arbetar efter någon bestämd metod? Hur skulle du beskriva en sådan metod?

3/ Erfarenhet av andra organisationer

- a) Har du också andra placeringar där du samarbetar med andra organisationer som arbetar med konsulentstödd familjehemsvård?
- b) Har du arbetat med andra organisationer tidigare?
- c) Uppfattar du att det är någon skillnad att samarbeta med Credo jämfört med andra organisationer? Hur skulle du i så fall beskriva att de skiljer sig?

4/ Värdegrund, särart, mervärde

- a) Man brukar ibland tala om att den här typen av *idébaserade* organisationer som Credo är arbetar utifrån en speciell värdegrund. En sådan värdegrund kan ju vara mer eller mindre tydligt uttalad. Credo framhåller ofta sin speciella värdegrund, kan du på något sätt ringa in vad den värdegrunden står för?

(CREDO – jag tror, på dig. Att man på olika sätt, oavsett vilken förhistoria klienterna har, vill visa att man tror på människan som ska placeras i ett familjehem).

- b) Uppfattar du att den här värdegrunden på något sätt visar sig i deras verksamhet och i förhållande till dig som familjevård och i förhållande till den placerade?

c) Hur visar den sig?

- d) Tycker du att den visar sig så tydligt att man kan säga att den särskiljer Credo från andra verksamheter inom det här fältet?

e) Man talar också ofta om att de här idébaserade organisationerna inom den ideella sektorn, och det sociala arbete men bedriver innehåller någon form av särart. Det vill säga, att det är någonting speciellt med den typen av arbete.

Har du uppfattat någon sådan särart inom Credo?

Hur skulle du i så fall beskriva den?

(Metoder, organisering, resurser, perspektiv, idé och vision samt sammanhang).

- f) En sådan här särart menar många även sägs skapa ett mervärde. I första hand i förhållande till klienten men också i förhållande till dig som familjevård.

Uppfattar du något sådant mervärde inom Credo?

Hur tar sig den i så fall uttryck i förhållande till den placerade och i förhållande till dig?

- g) Vad är det du som familjevård förväntar dig av det här samarbetet med Credo (den konsulentstödda familjehemsvården) inom Credo?

Tycker du att förväntningarna infrias?

- g) Utifrån ditt perspektiv, vilka brister uppfattar du i Credos verksamhet?

Publikationer från enheten för forskning om det civila samhället

Publikationer i urval

- Anne Tokie, Henning Cecilia, Jegermalm Magnus, Lowenstein Ariela, McCall Mary & Scharlach Andrew (under utgivning). International Perspectives on Home/Community-Based Care Policies in the 21st Century: The Shifting Roles of Governments, Markets, and Civil Society in Israel, Japan, Sweden and the United States. I *Journal of Aging & Social Policy*.
- Jegermalm Magnus och Jeppsson Grassman Eva (under utgivning). Äldres engagemang i civilsamhället: roller och profiler. I *Tredje åldern – Sociala aspekter och medborgarskapet*. Gynnerstedt, K., & Wolmesjö, M. (red). Malmö: Gleerups förlag.
- Jegermalm Magnus och Jeppsson Grassman Eva (under utgivning). Informal Caregiving as Civic Engagement? Patterns of Unpaid Activities among Older People in Sweden. I *The Gerontologist*.
- von Essen Johan (2010). Inledning. I von Essen Johan (red) *Det svenska civilsamhället – en introduktion*. Stockholm: Forum för Frivilligt Socialt Arbete.
- von Essen Johan och Svedberg Lars (2010). Organisationer och engagemang i det svenska civilsamhället. I von Essen Johan (red) *Det svenska civilsamhället – en introduktion*. Stockholm: Forum för Frivilligt Socialt Arbete.
- Fagerström Torbjörn och Trägårdh Lars (2010). Finanskrisen och frågan om människans natur: Altruism och egoism i ljuset av människans kulturella evolution. I Filip Wijkström (red) *Idéer för Framtiden*.
- Forssell Emilia (2010). Anhörigomsorg i migrantfamiljer. Integrationsprocesser och kulturalisering. I Magnusón Finnur och Torres Sandra (red.) *Invandrarskap inom äldreomsorg och -omsorg*. Malmö: Gleerups förlag.
- Gavelin Karin (2010). *Uppföljning av Överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer och Sveriges Kommuner och Landsting – Del 1*. Stockholm: Överenskommelsen.
- Henriksen Skov Lars och Svedberg Lars (2010). Gästredaktörer och författare till Volunteering and Social Activism: Moving Beyond the Traditional Divide? I *Journal of Civil Society*, volym 6, nr 2, 2010.
- Hvenmark Johan (2010). Members as Democratic Owners and Profitable Customers: on Changing Perceptions of Membership and the Commercialization of CSOs. I Freise Matthias, Pyykkönen Mikka och Vaidelyte Egle (red). *A Panacea for all Seasons? Civil Society and Governance in Europe*. Baden-Baden: Nomos.

- Lundåsen Susanne (2010). *Demokratiskola eller hälsoprojekt? : Forskning om föreningsliv, socialt kapital och inflytande*. Stockholm: Sektor3.
- Lundåsen Susanne (2010). Det civila samhället och staten - inflytande och påverkan. I von Essen Johan (red) *Det svenska civilsamhället – en introduktion*. Stockholm: Forum för Frivilligt Socialt Arbete.
- Pestoff Victor och Brandsen Taco (2010). Public governance and the third sector: opportunities for co-production and innovation? I Stephen P. Osborne (red.) *The New Public Governance. Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London & New York: Routledge.
- Pestoff Victor (2010). Social Accounting and Public Management: Accountability for the Public Good - Conclusions. I Osborne, S. & A. Ball (red). *Social Accounting and Public Management: Accountability for the Public Good*. London & New York: Routledge.
- Pestoff Victor (2010). Civicness and Co-Production of Social Services in Sweden; Civicness in the governance and delivery of personal services. I Brandsen Taco, Evers Adalbert och Decker Paul (red) *Civicness in the governance and delivery of personal services*. Baden Baden: Nomos Publishing.
- Pestoff Victor (2010). *Social Enterprise, Social Entrepreneurship, Social Economy, Solidarity Economy: An EMES Reader on the 'SE Field'*. Defourny, J., L. Hulgård & V. Pestoff (red). Roskilde: RUC.
- Svedberg Lars och Olsson Lars-Erik (2010). Voluntary Organizations and Welfare Provision in Sweden: Is There Such a Thing? I Ewers Adalbert och Zimmer Anette (red) *Third Society Organizations Facing Turbulent Environments: Sports, Culture and Social Services in Germany, Italy, U.K., Poland, and Sweden*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Trägårdh Lars (2010). Från folkrörelse till civilsamhälle: Staten och samhället i det moderna Sverige. I von Essen Johan (red) *Det svenska civilsamhället – en introduktion*. Stockholm: Forum för Frivilligt Socialt Arbete.
- Whitaker Anna (2010). The body as existential midpoint - the aging and dying body of nursing home residents. I *Journal of Aging Studies*. 24, 2,, 96-104.
- Forssell Emilia (2009). Engagerande föreningar. Om integrationsarbete för unga och gamla i civilsamhället. I *Invandrare & Minoriteter*. 30-33, 2.
- Jegermalm Magnus och Jeppsson Grassman Eva (2009). Patterns of Informal Help and Caregiving in Sweden: a 13-year Perspective. I *Social Policy & Administration*, 43, 7, 681-701.
- Jegermalm Magnus och Jeppsson Grassman Eva (2009). Caregiving and Volunteering among Older People in Sweden – Prevalence and Profiles. I *Journal of Aging & Social Policy*, 21, 4, 352-373.
- Lundåsen Susanne och Thorleif Pettersson (2009). Att mäta tillit: teori och metodproblem. I Lars Trägårdh (red). *Tilliten i det moderna Sverige. Den dumme svensken och andra mysterier*. Stockholm: SNS förlag.

- Olsson, Lars-Erik, Nordfeldt, Marie, Larsson, Ola och Kendall, Jeremy (2009). Sweden: When strong third sector historical roots meet EU policy processes. I J. Kendall (red.) *Handbook of third sector policy in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pestoff Victor (2009). Towards a Paradigm of Democratic Participation: Citizen Participation and Co-Production of Personal Social Services in Sweden, in *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 80/2: 197-224.
- Pestoff Victor (2009). Democratic Governance, Co-Production and the Role of the Third Sector in Providing Personal Social Services in Sweden, in *Panorama Social*, No. 9.
- Pettersson Thorleif och Susanne Lundåsen (2009): Tillit, medborgaranda och kommunpolitik. I Lars Trägårdh (red). *Tilliten i det moderna Sverige. Den dumme svensken och andra mysterier*. Stockholm: SNS förlag.
- Segnestam Larsson Ola (2009). Folkbildning as Ideology. I Bron Jr. M et al (red). *The State, the Civil Society and the Citizen. Exploring relationships in the field of adult education in Europe*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Svedberg Lars och von Essen, Johan (2009). Om självförverkligande och samhällsnytta – forskning kring det ideella arbetet. I Sjökvist, Inger (red). *Det ger mig så mycket. 28 röster om ideellt arbete*. Stockholm: Liv i Sverige.
- Trägårdh Lars (2009) (red). *Tilliten i det moderna Sverige. Den dumme svensken och andra mysterier*. Stockholm: SNS förlag.
- Trägårdh Lars (2009). Den dumme svensken och allemansrättens magi. I Lars Trägårdh (red). *Tilliten i det moderna Sverige. Den dumme svensken och andra mysterier*. Stockholm: SNS förlag.
- Trägårdh Lars och Johan Vamstad (2009). *Att ge eller att beskattas. Avdragsrätt för gåvor till ideell verksamhet i Sverige och andra länder*. Stockholm: Sektor3 - Tankesmedjan för det civila samhället.
- Whitaker, A. (2009) Family involvement in the institutional eldercare context. Towards a new understanding. *Journal of Aging Studies*, 23(3).
- Whitaker, Anna (2009). *Åldrande, död och anöringskap inom äldreomsorgen*. Malmö: Gleerups förlag.
- Åberg, Pelle (2009). Co-operating across borders. Adult education and transnational civil society co-operation. I Bron Jr, Michal - Guimarães, Paula - Vieira de Castro, Rui (red) *The State, Civil Society and the Citizen - Exploring Relationships in the Field of Adult Education in Europe*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Börjeson, Bengt (2008). *Förstå socialt arbete – en grundbok*. Stockholm: Liber.
- Engel Charlotte. (2008) Diakoni – för vilka och varför? Ett kyrkans dilemma. I E. Blennberger & M.J. Hansson (red.) *Diakoni. Historik, ideologi och praktik*. Stockholm: Verbum förlag.

- Gullberg, Eva och Waltersson Kent (2008). Ungdomar – hot eller löfte? I *Konsten att bry sig om. Föreningslivets betydelse för unga, kommunerna och staten. Ungdomsstyrelsens skrifter 2008:7*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Jegermalm, Magnus (2008). *Informal Care and Support for Carers: The Case of Sweden*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Karlsson, Magnus (2008). *Arbetsinriktad rehabilitering för personer med psykiska funktionsbinder*. Lund: Studentlitteratur.
- Kassman, Anders (2008). Främjande ungdomsverksamhet i civilsamhälle, staten och kommunerna. I *Konsten att bry sig om. Föreningslivets betydelse för unga, kommunerna och staten. Ungdomsstyrelsens skrifter 2008:7*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Larsson, Jan (2008). *Folkhemmet och det europeiska huset. Svensk välfärdsstat i omvandling*. Stockholm: Hjalmarsson & Högberg Bokförlag.
- Olsson, Lars-Erik och Nordfeldt, Marie (2008). Homelessness and the Tertiary Welfare System in Sweden - The Role of the Welfare State and Non-profit Sector. I *European Journal of Homelessness*. Volume 2.
- Olsson, Lars-Erik (2008). Civila samhället och utsatta medborgare; exemplet hemlöshet. I *Socialmedicinsk tidskrift* nr 1/2008.
- Olsson, Lars-Erik (2008). *Frivilligt arbete bland äldre och hälsa - Medborgarundersökning 2005*. Vårdalstiftelsen.
- Svedberg, Lars och Trägårdh Lars (2008). Det civila samhället, ungdomarna och välfärden. I *Konsten att bry sig om. Föreningslivets betydelse för unga, kommunerna och staten. Ungdomsstyrelsens skrifter 2008:7*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Trägårdh Lars (2008). Det civila samhällets karriär som vetenskapligt och politiskt begrepp i Sverige. I *Tidskrift för samhällsforskning* nr 4.
- Pestoff, Victor (2008). *A Democratic Architecture for the Welfare State. Promoting citizen participation, the third sector and co-production*. London & New York: Routledge.
- Pestoff, Victor & Taco Brandsen (red) (2008). *Co-production. The Third Sector and the Delivery of Public Services*. London & New York: Routledge.
- Brandsen, Taco & Victor Pestoff (2008). Co-production. The Third Sector and the Delivery of Public Services. An Introduction. I *Co-production. The Third Sector and the Delivery of Public Services*; V. Pestoff & Brandsen, T. (red). London & New York: Routledge.
- Pestoff, Victor (2008). Citizens and Co-production of Welfare Services: Childcare in eight European countries. I *Co-production. The Third Sector and the Delivery of Public Services*; V. Pestoff & Brandsen, T. (red). London & New York: Routledge.
- Pestoff, Victor, S. Osborne, & T. Brandsen (2008). Patterns of Co-production in Public Services: Some concluding thoughts. I *Co-production. The Third Sector and the Delivery of Public Services*; V. Pestoff & Brandsen, T. (red). London & New York: Routledge.

- Pestoff, Victor (2008). Co-production, the third sector and functional representation in Sweden. I *The Third Sector in Europe. Prospects and challenges*, Osborne, S. (red). London & New York: Routledge.
- Pestoff, Victor (2008). Democratic Governance: Co-Production, the Third Sector and Citizen Participation in the Provision of Social Services, *Good Governance Quarterly*.
- Pestoff, Victor (2008). *Democratizing Medical and Health Care – the Japanese Example, solicited by the Institute of Nonprofit Health Care Cooperation*. INHCC Review: Nagano: Japan.
- Pettersson, Thorleif (2008). Religious commitment and socio-political orientations. Different patterns of compartmentalisation Among Muslims and Christians. I J Haynes (red), *The Handbook of Religion and Politics*, (ed) Jeff Haynes, London: Routledge.
- Pettersson, Thorleif (2008). Changing Swedish Civic Orientations: From solidarity to Activism. I T Pettersson & Y Esmer (red) *Changing Values, Persisting Cultures*. Leiden: Brill
- Pettersson, Thorleif (2008). *Unga sjunga med de gamla. En jämförande analys av grundläggande värderingar och uppfattningar om demokrati och politik bland blivande vuxna från 24 länder*. Rapport 08-53, SKB AB, Stockholm.
- Whitaker, Anna (2008) Anhörigskap och anhörigstöd i särskilt boende. *Fokus på anhöriga*, nr 7. Stockholm: Socialstyrelsen, Äldreenheten.
- Börjeson Martin och von Essen Johan (2007). *Det sociala ledarskapet*. FoU-rapport 2007:3. Riksidrottsförbundet.
- Jeppsson Grassman Eva och Svedberg Lars (2007). Civic Participation in the Welfare State: Patterns in Contemporary Sweden. I Trägårdh Lars (red.) *State and Civil Society in Northern Europe: The Swedish Model Reconsidered*. New York: Berghahn Books.
- Johansson Göran (2007). *Annars får man inte vara med. Missbrukarvård och kulturens täckelse – exemplet romer*. Forskningsrapport nr 1 2007. Stockholm: Statens Institutionsstyrelse.
- Kassman Anders (2007). Mottagningen av sökande till Enheten för hemlösa i Stockholm. I Cecilia Lofstrand och Marie Nordfeldt (red.) *Bostadslös! Lokalpolitik och praktik*. Malmö: Gleerups förlag.
- Kassman Anders och Eva Franzén (2007). Unga vuxna utanför både skola och arbetsliv - nya etableringsmönster eller början till social utslagning? I *Agoras årsbok*. Stockholm: Agora.
- Kassman Anders och Eva Franzén (2007). Unga vuxna utan känd sysselsättning - Är det ett problem? I Jonas Olofsson (red.) *Utbildningsvägen - vart leder den? Om ungdomar, yrkesutbildning och försörjning*. Stockholm: SNS förlag.
- Knutagård Marcus och Nordfeldt Marie (2007). Natthärbärgen som vandrande lösning. I *Sociologisk forskning* nr 4 2007.
- Lofstrand Cecilia och Nordfeldt Marie (red.) (2007). *Bostadslös! Lokalpolitik och praktik*. Malmö: Gleerups förlag.

- Olsson, L-E (2007). *Frivilligt arbete inom idrotten. Möjlighet och ofrånkomlighet*. Riksidrottsförbundet 2007:4. Stockholm.
- Olsson L-E, (2007). Kristna organisationer och hemlöshet - relik eller nisch i det generella välfärdssystemet. I *Bostadslös! Lokalpolitik och praktik*. Löfstrand & Nordfeldt (red.). Malmö: Gleerups förlag.
- Svedberg, Lars och Trägårdh Lars (2007). Ungdomar, civilsamhälle och välfärd. I *Fokus 07*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Trägårdh Lars (red.) (2007). *State and Civil Society in Northern Europe: The Swedish Model Reconsidered*. New York: Berghahn Books.
- Trägårdh Lars (2007). 'The 'Civil Society' Debate in Sweden: The Welfare State Challenged. I Lars Trägårdh (red), *State and Civil Society in Northern Europe: The Swedish Model Reconsidered*, London and New York: Berghahn Books.
- Åberg, Pelle (2007). (Re-)Building Adult Education through Transnational Cooperation. I Vieira de Castro, Rui - Guimarães, Paula - Bron Jr, Michal - Martin, Ian - Oliveira, Raquel (reds.) *Changing Relationships between the State, the Civil Society and the Citizen: Implications for Adult Education and Adult Learning*. Braga: Unit for Adult Education, University of Minho.
- Berggren Henrik och Trägårdh Lars (2006). *Är svensken människa? Gemenskap och oberoende i det moderna Sverige*. Stockholm: Norstedt.
- Blennberger Erik (2006). Etik för socialt arbete. I Anna Meeuwisse, Sune Sunesson och Hans Swärd(red.) *Socialt arbete – en grundbok*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Börjeson Bengt (2006). Socialarbetaren och kunskapsneurosen. I Björn Blom, Stefan Morén och Lennart Nygren (red.) *Kunskap i socialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Börjeson Bengt, Börjeson Martin och Svedberg Lars (2006). Att utveckla kunskapen i socialt arbete genom att återigen sätta praktiken i centrum. I Anna Meeuwisse, Sune Sunesson och Hans Swärd (red.) *Socialt arbete – en grundbok*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Christiansson Elisabeth (2006). *Kyrklig och social reform. Motiveringar till diakoni 1845-1965*. Stockholm: Artos & Norma.
- Forssell Emilia, Olsson Lars-Erik och Grosse Julia, (2006). *Välfärdens offentliga organisering och utsatta medborgare. En kunskapsgenomgång och empirisk studie av medborgares erfarenheter av välfärdsorganisationers inriktning och praktiska utformning*. SOU.
- Habermann Ulla, Ottesen Laila, Pfister Gertrud & Skristad Berit (2006): *Det löser sig selv (?) - om idrät og kvindeligt lederskab*. I Idrætshistorisk Årbog 2005. Institut for Idræt, Københavns Universitet.
- Jegermalm, Magnus (2006). Informal care in Sweden: a typology of care and caregivers. *International Journal of Social Welfare*. Volym 15, nr 4, sid. 332-343.
- Karlsson Magnus (2006). *Självhjälpsgrupper – teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

- Lundåsen, Susanne (2006). Föreningars betydelse för valdeltagande. I Svedberg, Lars & Trägårdh, Lars, *Det civila samhället som forskningsfält*. Stockholm: Riksbankens Jubileumsfond/Gidlunds.
- Nordfeldt Marie och Olsson Lars-Erik (2006) Trösklar och gränshinder på bostadsmarknaden. I Paulina de los Reyes (red.) *Om välfärdens gränser och det villkorade medborgarskapet*, SOU 2006:37.
- Olsson Lars-Erik och Svedberg Lars (2006). Det ideella engagemanget i Sverige. I *Sambället är större än staten*. Stockholm: Forum för Frivilligt Socialt Arbete.
- Svedberg Lars (2006). Mer omfattande insatser än någonsin. I *Svensk kyrkotidning*, nr 5-6.
- Svedberg Lars och Vamstad Johan (2006). The civil society and the provision of welfare – ideological visions and social realities. I Aila-Leena Matthies (ed.) *Nordic civic society organisations and future of welfare services - A model for Europe?* Nordic Research Council. Tema Nord 2006. Köpenhamn.
- Svedberg Lars & Lars Trägårdh (red.) (2006). *Det civila samhället som forskningsfält. Nya avhandlingar i ett nytt sekel*. Riksbankens Jubileumsfond i samarbete med Gidlunds förlag.
- Svedberg Lars & Lars Trägårdh (red.) (2006). Introduktion. I *Det civila samhället som forskningsfält. Nya avhandlingar i ett nytt sekel*. Riksbankens Jubileumsfond i samarbete med Gidlunds förlag.
- Trägårdh Lars (2006). ”Staten och samhället: Från SSUs folkrörelser till Timbros civilsamhälle” i Håkan A. Bengtsson (red) *I rörelse. Folkrörelse och demokratin*. Stockholm: Atlas.
- Blennberger Erik (2005). Offentlig och ideell sektor - partners för ett gott samhälle. I *Gatljus*, nr 3, sid. 8-10.
- Blennberger Erik (2005). *Etik i socialpolitik och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Franzén Eva M. och Kassman Anders (2005). Longer-term Labour-market Consequences of Economic Inactivity during Young Adulthood: A Swedish National Cohort study i *Journal of Youth Studies*. Volym 8, nr 4, sid. 403-424.
- Habermann Ulla, Ottesen Laila & Skristad Berit (2005): It will solve itself(?) - on the attitudes of Scandinavian sports managers towards equal opportunities. I Annette R. Hofmann & Else Trangbæk (ed.): *International Perspectives on Sporting Women in Past and Present*. Institut for Idræt, Köpenhamns Universitet.
- Johansson Göran (2005). *Påverkan eller total förändring? Kritik av en förhållning med avstamp i ett program mot missbruk och kriminalitet*. Statens institutionsstyrelsens forskningsråd.
- Kassman, Anders & Eva Franzén (2005). Longer-term Labour-market Consequences of Economic Inactivity. I *Journal of Youth Studies* vol 8, no 4, s 403-424.
- Lundåsen, Susanne (2005). *Frivilliga insatser och hälsa*. Statens Folkhälsoinstitut.
- Olsson L-E, Svedberg L och Jeppsson Grassman E, (2005). *Medborgarnas insatser och engagemang i civilsamhället*. Regeringskansliet, Justitiedepartementet.

- Svedberg Lars (2005). Några karaktäristika och utvecklingsdrag för frivilligt socialt arbete. I *Socialstyrelsen och den sociala ideella sektorn*. Socialstyrelsen.
- Svedberg Lars (2005). Det civila samhället och välfärden. I Erik Amnå (red.) *Civilsamballet - några forskningsfrågor*. Hedemora: Riksbankens Jubileumsfond och Gidlunds förlag.
- Will C, Crowhurst I, Larsson O, Olsson L-E and Nordfeldt M, (2005). The challenges of translation: the Convention and debates on the future of Europe from the European third sectors. *Third Sector European Policy Working Paper, no 12. London, London School of Economics and Political science*.
- Börjeson Bengt (2004). Från Skås försök. En diskussion om relationen kunskap och social praktik. I: *Perspektiv på kunskapsutveckling inom socialtjänsten*. Socialstyrelsen.
- Börjeson Bengt (2004). A Breakthrough for a New Way of Thinking and Acting - the Development of Child Welfare and Childcare in the Republic of Belarus. I Sven Trygged (red): *Orphaned Children in Belarus*. Institutionen för socialt arbete, Stockholms Universitet.
- Börjeson Bengt (2004). Freud och Sartre. Steg på väg mot tystnaden. I: Staffan Selander(red): *Text och tolkning*. Göteborg: Daidalos förlag.
- Börjeson Bengt (2004). Skolan i samhället – om strukturer av social exkludering I: *För oss tillsammans - Om utbildning och utvecklingsstörning*. SOU 2004:98.
- Hammare Ulf (2004). *Kompetens i de sociala professionerna - en pilotstudie*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Holmberg Carin och Enander Viveka (2004). *Varför går hon?- Om våldsutsatta kvinnors uppbrottsprocesser*. Ystad: Kabusa Böcker.
- Jegermalm Magnus (2004). Informal care and support for carers in Sweden: patterns of service receipt among informal caregivers and care recipients. I *European Journal of Social Work*. Volym 7, nr 1, sid. 7-24.
- Karlsson Magnus (2004). Rehabiliterings- och självhjälpsinsatser för och av personer med psykisk sjukdom – En kvalitativ studie av Fountain House i Stockholm. I *Socialmedicinska tidskrift*, nr 4, sid. 370-379.
- Karlsson Magnus (2004). Klubbhus - övergångsanställning vid ett klubbhus, möjlig rehabiliterande insats för personer med psykisk sjukdom? I *Svensk rehabilitering*, nr 4, sid. 370-379.
- Blennberger Erik (2003). Etik för politik – med äldrepolitik som exempel. I *SOU 2003:91, bil A. Äldrepolitik för framtiden*.
- Cederlöf Siv-Britt (2003). *Att arbeta med patriarkala familjer*. Kommunförbundet Stockholms län.
- Hammare Ulf och Stenbacka Susan (2003). *Socialt inriktade organisationer som arbetar mot missbruk - vilka är de, vad gör de och vad vet forskarna?* Socialstyrelsen.

- Holmberg Carin och Bender Christine (2003). *Det är något speciellt i den här frågan* – Om det lokalpolitiska samtalet om mäns våld mot kvinnor. Umeå: Brottsoffermyndigheten.
- Jeppsson Grassman Eva (red.) (2003). *Anhöringskapets uttrycksformer*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundström Tommy och Svedberg Lars (2003). The Voluntary Sector in a Social Democratic Welfare State - The Case of Sweden. I *Journal of Social Policy*, årgång 32, nr 2.
- Svedberg Lars (2003). Att vara sårbar och få en marginell ställning. I Eva Jeppsson Grassman m fl *Att drabbas och att forma sitt liv*. Lund: Studentlitteratur.
- Svedberg Lars och Jeppsson Grassman Eva (2003). Frivilligt socialt arbete i Sverige. Vad vet vi efter 10 års forskning. I *Jubileumsskrift 2003, Forum för frivilligt socialt arbete*.
- Jegermalm Magnus (2002). Direct and Indirect Support for Carers. Patterns of Support for Informal Caregivers to Elderly People in Sweden. I *Journal of Gerontological Social Work*, volym 38, nr 4, sid. 67-84.
- Jeppsson Grassman Eva och Svedberg Lars (2002). Frivilligt socialt arbete i Sverige. Betydelsefullt men löser inte välfärdens dilemma. I *Socionomen* nr 4, sid.1-5.
- Johansson Göran (2002). *Bete sig normalt – positioner, perspektiv och problem i den vuxna familjehemsvården*. Statens institutionsstyrelses forskningsråd.
- Karlsson Magnus, Jeppsson Grassman Eva och Hansson Jan-Håkan (2002). Self-help Groups in the Welfare State: Treatment Program or Voluntary Action? I *Nonprofit Management and Leadership*, volym 13, nr 2, sid. 155-167.
- Nordfeldt Marie och Söderholm Johan (2002). *Frivilligorganisationer som uppdragstagare. Vad betyder det för brukarna?* Socialstyrelsen.
- Hammare Ulf och Lundström Tommy (2001). *Socialt inriktade barn- och ungdomsorganisationer. En kunskapsöversikt*. Socialstyrelsen.
- Svedberg Lars och Jeppsson Grassman Eva (2001). Frivilliga insatser i svensk välfärd – med utblickar mot de nordiska grannländerna. I Bjarne Ibsen och Lars Skov Henriksen (red.): *Antologi om frivilligt arbejde*. Odense: Odense universitetsforlag.
- Svedberg Lars (2001). Spelar ideella och informella insatser någon roll för svensk välfärd? I Marta Szebehely (red.) SOU 2001:52. *Välfärdstjänster i omvandling*. Forskarantologi från Kommittén Välfärdsbokslut.
- Johansson Göran (2000). *Tvång och tillit. LVM-vård som kulturell ingenjörskonst – exemplet Hornö*. Stockholm: Statens institutionsstyrelses forskningsråd.
- Blennberger Erik, Hansson Mats J., Stål Rolf (1999). *Diakoni – teologi, ideologi, praxis*. Tro & Tanke 1999:2. Uppsala: Svenska kyrkans forskningsråd.
- Jeppsson Grassman Eva och Svedberg Lars (1999). Medborgarskapets gestaltningar – insatser i och utanför föreningslivet. I Erik Amnå (red.) SOU 1999:84. *Civilsambället. Demokratiutredningens forskarvolym nr. 8*.
- Whitaker Anna (1999). *I livets slutskede: Frivilligsamverkan i vården*. Socialstyrelsen.

- Holmberg Carin och Bender Christine (1998). *Våld mot kvinnor – män i kris*. SoS-rapport 1998:6. Stockholm: Fritzes förlag.
- Johansson Göran (1998). *Måttligt eller meningsfullt*. Folkhälsoinstitutet.
- Lundström Tommy och Svedberg Lars (1998). Svensk frivillighet i internationell belysning – en inledning. I *Socialvetenskaplig Tidskrift*, årgång 5, nr 2-3.
- Svedberg Lars (1998). *Marginella positioner – kritisk granskning av begrepp, teori och empiri*. Stockholm: Epidemiologiskt centrum.
- Lundström Tommy och Wijkström Filip (1997). Defining the Nonprofit Sector: Sweden. I Salomon M Lester och Anheier K Helmut (ed). *Defining the Nonprofit Sector. A Cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Lundström Tommy och Wijkström Filip (1997). *The Nonprofit Sector in Sweden*. Manchester: Manchester University Press.
- Blennberger Erik och Svedberg Lars (1996). Frivilligt socialt arbete i Sverige - en översikt. I *Frivilligt välfärdsarbete och offentlig ansvar*. Göteborg: NOPUS.
- Jeppsson Grassman Eva och Svedberg Lars (1996). Voluntary Action in a Scandinavian Welfare Context: the Case of Sweden. I *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, årgång 25, nr 4.
- Gunnarsson Evy (1996). *Forum 50+ - en organisation i tiden*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.
- Svedberg Lars (1996). Introduktion till svensk frivillighet - ideologi och verksamhet. I *Tro och tanke*. Svenska Kyrkans forskningsråd 1996:7.
- Svedberg Lars (1996). Frivillighet som ideologiskt slagträ och faktisk verksamhet. I *Ojämlighet från vaggan till graven – på väg in i 2/3-samhället*. FKF Fakta.
- Jeppsson Grassman Eva och Svedberg Lars (1995). Frivilligt socialt arbete i Sverige – både mer och mindre. I Erik Amnå (red.) *Medmänsklighet att hyra? Åtta forskare om ideell verksamhet*. Örebro: Libris.
- Lundström Tommy (1995). Staten och det frivilliga sociala arbetet i Sverige. I Kurt Klaudi Klausen & Per Selle (red.) *Frivillig organisering i Norden*. Oslo: Tano.
- Lundström Tommy (1995). Frivilligt socialt arbete under omprövning. I *Socialvetenskaplig Tidskrift*, årgång 2, nr 1.
- Svedberg Lars (1995). *Marginalitet. Ett socialt dilemma*. Lund: Studentlitteratur.
- SOU 1993:82. *Frivilligt socialt arbete i Sverige. Kartläggning och kunskapsöversikt*. Svedberg Lars, Blennberger Erik, Isaksson Kerstin, Jeppsson Grassman Eva, Qvarsell Roger.

Skrift- och bokserie i urval

- Johansson, Göran (2009). *Ett nådens tillstånd. Samtal om tillit med andliga ledare i Katrineholm*. Stockholm: Ersta Sköndal högskola/Fritzes förlag.

- Johansson, Göran (2009). *Den måste finnas. Anteckningar om grundläggande tillit*. Stockholm: Ersta Sköndal högskola/Fritzes förlag.
26. Engel Charlotte (2006). *Svenska kyrkans sociala arbete - för vem och varför? En religionssociologisk studie av ett diakonalt dilemma*.
25. Johansson Göran (2005). *Särlaregnets tid. Fragment och bilder från Betania - pingstförsamling i och ur tiden*.
24. Karlsson Magnus, Borkman Thomasina, Munn-Giddings Carol och Smith Lesley (2005). *Self-help Organizations for Mental Health - a Cross-National Study*.
23. Blennberger Erik, Habermann Ulla och Jeppsson Grassman Eva (2004). *Genus och civilt samhälle*.
22. Lundström Tommy (2004). *Teorier om frivilligt socialt arbete. En diskussion om forskningens läge och organisationernas framtid*.
21. Johansson Göran (2003). *Att räcka varandra handen. Mångsidig, entydig, kontinuerlig - narkotikaprevention i norra Örebro län*.

Ersta Sköndal högskolas arbetsrapportserie i urval

72. Segnestam Larsson Ola (2010). *Vem uppfann ideologin? Jakt på uppkomsten till och anspråken på föreställningen om ideologiers betydelse för ideella organisationer*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
71. Hammare Ulf (2010). *Utrymme för flexibilitet Värdegrund, särart och mervärde i en socialt inriktad idébaserad organisation*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
66. Engel, Charlotte och Kassman, Anders (2009). *Mer av värde? Konsulternas betydelse för det frivilliga arbetet inom Svenska Röda Korset*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
63. Engel, Charlotte (2009). *Ett halleluja-moment? En empirisk studie av förväntningar inför Fryshusets spridning på tre orter*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
61. Engel, Charlotte (2009). *Från utopi till praktisk handling. En studie av reparativ rättvisa i arbetet med hemlösa på Bostället*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
60. Segnestam Larsson, Ola (2009). *Ideologi och de ideella organisationerna. En förstudie av ideologibegreppet i svensk forskning och praktik*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
59. Engel, Charlotte (2009). *Hemlöshet - många ansikten mångas ansvar? En uppföljande studie av ansökningar om utvecklingsmedel för att motverka hemlöshet och utestängning från bostadsmarknaden*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
58. Gullberg Eva, Kassman Anders och Waltersson Kent (2009). *Ungdomar, civilsamhälle och stat. En undersökning om historiska relationer och en studie av samtida teorier om främjande ungdomsarbete*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>

57. Sandén, Annika (2009). *Stiftelsen Kronprinsessan Margaretas Minnesfond - 90 år av stöd till frivillig social hjälpverksamhet*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
55. Engel, Charlotte (2008). *Mind the Gap! En empirisk studie av Lugna gatan i Göteborg och Malmö samt United Sisters i Uppsala*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
54. Nordfeldt Marie (2008). *Ideell sektor och stat som partners i ungdomsarbete. Utvärdering av Equal Outstanding*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
52. Olsson Lars-Erik (2007). *Ett delvis ensamt liv. En studie av människor som inte deltar i föreningslivet*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
51. Olsson Lars-Erik och Blomquist Lena (2007). *Värden som grund. Arbete i en idéburen vård- och omsorgsorganisation*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
49. Grosse Julia (2007). *Nordisk tillitsforskning. En kartläggning och värdering av det vetenskapliga läget*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
46. Habermann Ulla (2007). *Kvinnor på toppen – om kvinnor, idrott och ledarskap*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
43. Grosse Julia (2006). *Volontärprogram riktade till ungdomar. En introduktion till ett nygammalt fenomen*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
39. Olsson Lars-Erik, Svedberg Lars och Jeppsson Grassman Eva (under utgivning). *Medborgarnas insatser och engagemang i civilsambället - några grundläggande uppgifter från en ny befolkningsstudie*. Elektronisk utgivning på vår hemsida <http://www.esh.se>
38. Grosse Julia (2005). *Nonprofitorganisationer inom vård och omsorg. En explorativ genomgång av kunskapsläget i Sverige, Kanada och Storbritannien*. Elektroniskt utgiven på vår hemsida <http://www.esh.se>

Metodbokserie

4. Karlsson Magnus (2007). *Vänskap och arbete? En dokumentation och utvärdering av Fountain House i Stockholm*.
3. Engel Charlotte (2003). *Se det som är. Diakonal inventering i brytningstid*.
2. Sjöberg Malena (red.) (2001). *Men hur mår Du själv? – Om stöd till dem som vårdar anhöriga*.
1. Norlin Lena och Olsson Lars-Erik (2000). *Partner sökes – Samverkan mellan kommuner och frivilliga organisationer*.

TVå tidsmässigt parallella skeenden kan iakttas inom det sociala arbetet. Å ena sidan pågår en process mot att höja arbetets kvalitet. Helt centralt är här att den sociala praktiken ska styras genom enhetliga riktlinjer och bygga på vetenskaplig, forskningsbaserad kunskap. En form av standardisering som initialt har riktats mot den kommunala socialtjänsten, även om arbetet i ideell och privat sektor också har berörts. Å den andra sidan kontrakterar stat, kommuner och landsting ut alltmer socialt inriktad verksamhet på alternativa utförare i idébaserade organisationer och på företag. En förhoppning finns om att dessa verksamheter ska bidra med ökad metodologisk och värdemässig mångfald. Inte sällan tillskrivs just de idébaserade organisationerna en särart som i sig sägs kunna skapa mervärden och som i en förlängning skulle utgöra grunden till en efterfrågad pluralism. Hur förhåller man sig i en socialt inriktad idébaserad organisation när de här två parallella utvecklingslinjerna möts, när förväntningar om särart och pluralism korsas av krav på standardisering och en evidensbaserad praktik?

I rapporten *Utrymme för flexibilitet* får vi följa hur verksamma inom Credo, familjehemsvårdare som arbetar för Credo samt uppdragsgivare som anlitar Credo, utifrån sina tre specifika perspektiv beskriver Credos verksamhet. Hur tar sig värdegrunden uttryck i det praktiska arbetet, beskriver man någon form av särart i Credos verksamhet och vad för den i så fall med sig av eventuella mervärden? Hur beskriver man de metoder som Credo arbetar med och hur förhåller man sig till frågor om evidensbaserad praktik och kvalitet?

Enheten för forskning om det civila samhället publicerar forskningsresultat från olika större projekt och uppdrag. Vi har en skriftserie, en särtrycksserie och en arbetsrapportserie. Arbetsrapportserien avser främst att ge möjlighet att publicera delrapporter och delresultat från större studier, aktuella kunskapsöversikter och uppsatser.