

Basta arbetskooperativ – ett tecken i tiden?

JAN-HÅKAN HANSSON & FILIP WIJKSTRÖM

*I artikeln beskrivs ett annorlunda sätt att organisera rehabilitering av missbrukare i Sverige. Basta arbetskooperativ drivs helt och hållet utan anställda som har sin professionella hemvist i vård- och behandlingssektorn. Istället utgörs kärnan i verksamheten av före detta missbrukare. I den speciella organisationsform som Basta arbetskooperativ utgör söker man kombinera produktion av varor och tjänster på marknadsmässiga villkor med ett målmedvetet och aktivt rehabiliteringsarbete. Detta skapar speciella förutsättningar i ett gränsland mellan marknad och stat.**

Inledning

Svensk missbrukarvård har alltsedan 1960-talet kännetecknats av en sorts trendkänslighet. Varierande behandlingsideologier har kommit på modet och därmed snabbt slagit igenom inom vård och behandling av missbrukare. Olika former av miljöterapi, psykoterapeutiska skolor av varierande slag (transaktionsanalys, gestaltterapi, kognitiv terapi) och nu senast Minnesotamodellen,

Jan-Håkan Hansson är fil dr och verksam som prefekt och forskare vid Sköndalsinstitutet, Ersta Sköndal högskola, Stockholm.

Filip Wijkström är ekon dr vid Handelshögskolan i Stockholm och har nyligen publicerat böckerna *The nonprofit sector in Sweden* och *Different Faces of Civil Society* där han bland annat ägnat sig åt kartläggning och karakteristik av den ideella sektorn i Sverige.

är tydliga exempel på inriktningar som periodvis snabbt hegemoniserat stora delar av behandlingsfältet. Detta speciella drag inom den svenska missbrukarvården har uppmärksammats bland annat av Bergmark och Oscarsson (1992, 1994). Trots att förespråkarna för en viss inriktning inte alltid har ambitionen att utgöra ett nytt alternativ till

* Vi vill tacka Basta arbetskooperativ för ett mycket stort tillmötesgående och en öppenhet att dela med sig av tillgänglig information. Vi vill även tacka Sissel Seim och Jan Ström särskilt för konstruktiva kommentarer.

Artikeln bygger på resultat från ett forskningsprojekt under åren 1995–97 som genomförts av medarbetare från forskningsavdelningen vid Sköndalsinstitutet, Ersta Sköndal högskola. Studien finansieras med stöd från Socialstyrelsen och Basta arbetskooperativ.

all annan missbrukarvård, utan snarare ser den nya ansatsen som ett komplement, tycks fältet i sin helhet vara känsligt för trender. En viss inriktning kan få ett snabbt och omfattande genomslag både i retoriken kring missbrukarvården och den faktiska framväxten av nya verksamheter. Under 1990-talet har ett nytt koncept introducerats: arbetskooperativ uppbyggda kring självhjälpsprinciper. Inspirationen har i stor utsträckning hämtats från Italien, och San Patrignano utanför Rimini har ofta lyfts fram som ett positivt exempel.

Vård- och behandling i Sverige är, och har i stor utsträckning också varit, offentligt finansierad. Detta gäller även den sociala omsorg som drivs i idell eller frivillig regi (Lundström och Wijkström, 1997, s. 147). Svensk missbrukarvård har vidare ofta uppvisat relativt enhetliga institutionella former. När det gäller de huvudmän som producerar vård och behandling har det dock skett en kraftig förskjutning under de senaste 15 åren. Från att ha varit en vårdform i huvudsak producerad av stat, landsting och kommun har privata vårdgivare i form av stiftelser och aktiebolag tagit över en stor del av produktionen. Vid ingången av 1980-talet producerades missbrukarvård till ca 70 procent av offentliga och till ca 30 procent av privata vårdgivare. Drygt 10 år senare var siffrorna de omvända, det vill säga 70 procent producerades av privata vårdgivare och endast 30 procent av stat och kommun. Denna trend stagnerade under 1990-talet (Socialstyrelsen, 1996).

Kooperativa verksamhet inom vård och omsorg har traditionellt ingen stark position i Sverige. Sedan slutet av 1970-talet har floran av sådana alternativ dock vuxit kraftigt

och kallas ofta nykooperation. Främst har det handlat om föräldrakooperativa daghem men även inom till exempel äldreomsorg, psykiatri samt missbruksvård och -rehabilitering har den sociala kooperativa verksamheten tilltagit. I många andra europeiska länder har denna utveckling startat tidigare. I dessa länder har man också sedan tidigare en mer omfattande erfarenhet av kooperativ verksamhet inom just dessa områden. Den inkluderas regelmässigt i vad man inom Europeiska Unionen valt att beteckna som den »sociala ekonomin«. I och med harmoniseringen med EU sker sedan 1998 även ett omfattande arbete för att i Sverige definiera vad begreppet social ekonomi skall innefatta och innebära (t.ex. Europeiska Kommissionen 1997, se även Lundström och Wijkström, 1997, s. 33-35, för en kort diskussion om nykooperation och begreppet social ekonomi). Förutom vårdideologiska svängningar och internationella impulser från kooperativ verksamhet inom vård och omsorg påverkas också missbrukarvården av den ekonomiska situationen inom den svenska offentliga sektorn. Den bild av det ekonomiska klimatet som träder fram under första halvan av 1990-talet är entydig. Generellt sett har kommunerna skärpt kontrollrutinerna och infört mer marknadsmässiga modeller för att handla upp vård och rehabilitering. De svenska kommunerna har sedan ett par år tillbaka blivit mer restriktiva med att skicka missbrukare på traditionella behandlingshem. Kommunerna måste spara pengar och i den processen är inte missbrukarvården särskilt prioriterad. Kommunerna har också utvecklat olika strategier för att balansera det övertag man tidigare upplevt att vård säljarna haft och bland annat börjat

samverka för att kunna ställa större krav på kvalitet och rimliga kostnader. Ibland har man till exempel samordnat sig i större grupper för att försöka uppnå både god kvalitet och rimliga kostnader inom vården och rehabiliteringen av »sina« missbrukare (Socialstyrelsen, 1996). I samband med att missbrukaromsorgen har vidkänts betydande resursminskningar försöker man också i ökande utsträckning hitta billigare alternativ till den relativt sett dyra behandlingshemsvården. Att till exempel härbärgera en missbrukare lokalt på hemmaplan i någon typ av dagverksamhet kostar i genomsnitt mindre än hälften av vad en traditionell behandlingshemsplats kostar. Ytterligare ett exempel på internationella impulser är att de nya deltagardrivna ställen som växer fram ute i Europa har en prissättning för den rehabilitering man erbjuder som framstår som mycket konkurrenskraftig. Det är lätt att inse att en sådan aspekt intresserar generellt sett hårt pressade svenska kommuner med en ansträngd ekonomisk situation.

De aktuella ideologiska förändringarna inom svensk missbrukarvård utgör tillsammans med den förändrade ekonomiska situationen för kommunerna och förekomsten av exempel på till synes framgångsrik social kooperativ verksamhet från medelhavsområdet, grunden för den försöksverksamhet som nu bedrivs på Basta Arbetskooperativ utanför Järna. Sedan hösten 1994 bedriver en liten grupp före detta missbrukare här rehabilitering av narkotikamissbrukare.

Artikelns fokus och syfte

Hittills har fenomenen som Basta och Roo Gård (som drivs av Länkarna i Johanneshov,

Stockholm) tillfört såväl den svenska debatten som praktiken på området en intressant dimension. Förväntningarna och förhoppningarna på dessa försök tycks på många håll vara stora samtidigt som det verkar finnas ett stort antal skeptiker. Rehabilitering av missbrukare utan traditionell behandlingspersonal, i kombination med ambitionen att samtidigt utveckla en produktion på marknadsmässiga villkor i ett privat vinstdrivande företag som är självständigt gentemot den offentliga sektorn, utmanar etablerade föreställningar. Detta skapar speciella förutsättningar för organiseringen av verksamheten men också för de sociala roller som utvecklas i en sådan verksamhet. I och med detta uppstår situationer som är viktiga att identifiera och analysera, både för att förstå det »inre livet« och för att förstå själva organisationens möjligheter att ta sig fram i sin organisatoriska miljö. Det är villkoren för och utvecklingen av dessa speciella förutsättningar vi avser att belysa i denna artikel. Vi tänker introducera tanken att Basta Arbetskooperativ bör förstås som en organisatorisk »hybrid«, eller »amfibisk« organisation mellan, i det här konkreta fallet, en behandlingsinstitution inom den offentliga missbrukaromsorgen och ett privat företag, en organisationsform som kännetecknas av »varken-eller« eller »både-och«. Den studie som ligger till grund för denna artikel är en större fallstudie där Basta Arbetskooperativ följts, både med avseende på den sociala och den företagsekonomiska utvecklingen, under åren 1995–97¹. Insamlade data be-

1 Anna Meeuwisse arbetar sedan 1997 aktivt i projektet och kommer tillsammans med författarna att ansvara för en sammanfattande slutrapport.

står av direkta observationer, omfattande intervjuer med såväl lärlingar och kooperatörer som informanter i Bastas organisatoriska omgivning. Olika typer av skriftliga dokument har analyserats och omfattande körningar av Bastas ekonomisystem har genomförts för de ekonomiska analyserna.

Artikeln, som i huvudsak kommer att handla om svenska Basta utanför Järna, börjar med en introduktion av San Patrignano utanför Rimini i Italien. San Patrignano har mycket tydligt stått som förebild för Basta och för att förstå uppkomsten och verksamheten där behöver förlagan beskrivas. Några specifika särdrag i Bastas utveckling karakteriseras därefter som underlag för en diskussion om »amfibier« som ett sätt att förstå nya organisatoriska former i gränslandet mellan marknad och stat.

San Patrignano

Missbrukarvården i Italien är inte utbyggd på samma sätt som i Sverige. Antalet vårdplatser uppgår till cirka 40 000 men det potentiella behovet är mot bakgrund av missbrukets omfattning mångdubbelt större. Antalet vårdplatser utan statlig eller kommunal inblandning är förhållandevis stort och de enheter som drivs av katolska kyrkan är relativt många. Eftersom drogmissbruket är ett massfenomen på ett annat sätt än i Sverige, befinner sig sådana frågor oftare också i politikens centrum i Italien. Landet har under de senaste 25 åren vidare gjort sig känt för en politisering av vård- och omsorgsfrågor, framförallt när det har gällt psykiatri och missbrukarvård.

Under 1990-talet har italiensk missbrukarvård uppmärksammats i ett stort antal

tidningsartiklar samt TV- och radioprogram i Sverige. Det har framförallt handlat om ett enda ställe: San Patrignano utanför Rimini. På bergskullarna utanför staden härbärgerade San Patrignano under det första halvåret 1995 drygt 2 000 personer som själva sökt sig dit för att komma till rätta med sitt, ofta mycket avancerade, drogmissbruk. San Patrignano startade för 20 år sedan (1978) på initiativ av en hotellägare i Rimini. Med goda vänners hjälp tog sig Vincenzo Muccioli an ett mindre antal ungdomar med drogproblem på sin lantegendom San Patrignano där huvuddelen av den nuvarande verksamheten också är belägen. Arbete och kamratskap utgjorde redan från början hörnpelare kring vilka verksamheten byggdes upp. Arbetet sågs som ett medel för att åstadkomma personlig växt och mognad samtidigt som man på så sätt också skulle kunna sörja för en del av sina egna behov när det gällde mat och logi. I samband med Vincenzo Mucciolis död 1995 expanderar San Patrignano inte längre volymmässigt utan antalet deltagare sjönk istället till cirka 1 400 under perioden juli 1995 till och med årsskiftet 1996/97.

San Patrignanos struktur

Efter hand som San Patrignano växte och fick relativt stora ekonomiska marknadsframgångar med sin produktion, växte också kritiken mot att Vincenzo Muccioli privat tycktes förmera familjens kapital på de arbetande missbrukarnas bekostnad. Som ett svar på denna kritik överförde Muccioli sina tillgångar till en stiftelse och ett antal självständiga juridiska enheter (sociala kooperativ) bildades för att reglera själva produktionen på San Patrignano. Det får delvis

betecknas som ett resultat av regionala och lokala traditioner att den huvudsakliga företagsform som valdes för San Patrignano blev just kooperativ. Den kooperativa företagsformen är i denna del av Italien mycket stark och har långa historiska traditioner, inte minst inom livsmedelsindustrin. Under 1991 instiftades också en ny lag som reglerar förhållanden för just sociala kooperativ – kooperativ verksamhet med ett uttalat socialt syfte – med anpassade (mer gynnsamma) regler när det gäller beskattning, redovisningsskyldighet samt särskilda ändamålskrivningar som skall göra det lättare att driva verksamheter som till exempel vård- och behandlingshem i kooperativ form. Ett redan tidigare existerande kooperativ på San Patrignano ombildades nu till ett socialt kooperativ under denna speciallag. Anled-

ningen till att man valt att lägga huvuddelen av den företagsmässiga verksamheten på San Patrignano i kooperativ form verkar ha varit att man på så sätt kom i åtnjutande av de ekonomiska och skattemässiga fördelar detta innebär, snarare än ett uttryck för en vilja att utveckla solidariskt ägande och demokratisk ledning av verksamheten.

Ägandet och all makt över den egendom där San Patrignano ligger är koncentrerad till den allmännyttiga (italienska: ente morale) stiftelse som ägarfamiljen Muccioli bildade 1985. Enligt San Patrignanos egna presentationsbroschyrer tycks denna stiftelse äga, eller åtminstone kontrollera, även de tre sociala kooperativ som bedriver den egentliga näringsverksamheten. Därtill kommer en »free association« (ungefär ideell förening) som fungerar som en stödförening för San

Figur 1

Schematisk bild över San Patrignanos organisationsstruktur

Figuren ej med - finns endast i den tryckta versionen

Patrignano och också har som funktion att slussa ut de personer som gått igenom programmet tillbaka till samhället. San Patrignano Free Association är dessutom stommen i det lilla samhälle som växt fram. Föreningen tycks bära ansvar för de grundläggande funktioner man finner i ett mer traditionellt samhälle och som vanligen ligger utanför företag och näringsliv; som barnomsorg, grund- och gymnasieskola, fortsatta studier och utbildning, hälsovård, juridisk assistans och fritidsaktiviteter; ett slags »offentlig sektor« i miniformat inom San Patrignano. Till detta är ytterligare en stiftelse av insamlingskaraktär kopplad. De tre kooperativen och stiftelserna är tillsammans medlemmar i ytterligare ett kooperativ - ett kooperativt konsortium – som administrativt fungerar som ett moderbolag. Sedan knappt tio år tillbaka tycks San Patrignano således vara organiserat mer eller mindre som en »ideell koncern«, om man skall dra en parallell till det privata näringslivet. De ekonomiska förutsättningarna för verksamheten på San Patrignano har varit omgärdade med en hel del sekretess, vilket har lett till att relativt lite är känt. Det är dock viktigt att förstå att San Patrignano sköts med mycket små statliga eller kommunala bidrag och ersättningar. Verksamheten tycks i huvudsak drivas med hjälp av gåvor och donationer från italienska företag och enskilda privatpersoner tillsammans med ett betydande överskott från de egna – ofta arbetsintensiva – affärsverksamheterna. Dessutom tycks man ha uppnått en relativt hög grad av självförsörjning när det gäller till exempel livsmedel. På samma sätt som den offentliga sektorn medvetet har hållits utanför verksamheten på San Patrignano hade Vincenzo Muccioli

också ett svalt förhållande till både katolska kyrkan och den italienska vänstern. Dessa tre huvudmän är annars traditionellt de främsta producenterna av missbrukaromsorg i Italien. Först efter det att grundaren Vincenzo Muccioli avlidit har den katolska kyrkan och San Patrignano närmat sig varandra. Vid Mucciolis begravning fanns till exempel ett flertal katolska biskopar närvarande. Allmänt kan sägas att San Patrignano med sin tydliga »samhällskaraktär« saknar mycket av de institutionella förhållanden som familjen och kyrkan utgör i det italienska samhället utanför San Patrignano. Detta har för San Patrignanos del accentuerats under senare år eftersom en stor del av »invånarna« på San Patrignano är HIV-positiva och ett flertal av dessa har utvecklat aids och avlidit inne på anläggningen.

Produktion för marknaden

I ett inledningsskede kretsade verksamheten på San Patrignano kring sysslor som naturligt finns på en lantgård och var i huvudsak koncentrerad till jordbruket på den lantegendom där man en gång startade. Dessa verksamheter låg i det första kooperativ man startade och där ligger fortfarande bland annat grönsaksodlingar och växthus, en stor djurbesättning på cirka 300 mjölkkor och ett mejeri. Vidare odlar och lagrar San Patrignano sitt eget kvalitetsvin samt föder upp rashästar och brukshundar för försäljning. Redan från starten tycks den produktion som San Patrignano ägnat sig åt ha varit framgångsrik på marknaden. Det har funnits en medveten satsning på hög kvalitet på de produkter som skall säljas och en medveten satsning på nischer där det funnits möjligheter att nå en spjutspetsfunk-

tion. Lite slagordsmässigt tycks man mena att går det bara att omsätta den kreativitet och energi som krävs för att hålla igång ett avancerat drogmissbruk, så går det också att ha höga målsättningar för den produktion man bedriver på San Patrignano. Man bör också betänka att organisationen haft marginella kostnader för sin arbetskraft jämfört med liknande vinstdrivande verksamheter. Detta har inneburit att man kunnat lägga ner relativt sett mer arbete i sina produkter och tjänster än vad man kunnat i ett vanligt företag. De verksamheter man successivt utvecklat under senare år har skilt sig från de tidigare. Å ena sidan har verksamheten utvecklats mot mer avancerade hantverk. Deltagarna på San Patrignano är, å andra sidan, ofta mycket unga människor som kommer från en utpräglat trendig ungdomskultur, svag för spektakulära och häftiga inslag. Implicit tycks det som en fördel att också satsa affärsmässigt på sådana områden som kan ha en egen attraktionskraft. I de nyare kooperativen syr man därför modekläder och pälsar, arbetar med modern avancerad datorgrafisk fototeknik och audiovisuell produktion och ger även ut en egen tidning. På anläggningen har man också en egen zoologisk trädgård och i en konstateljé arbetar man med precisionsarbete som restaurering av antika tavlor och möbler och tillverkar egna handgjorda tapeter. Vidare ägnar man sig åt traditionellt hantverk som snickeriprodukter, smide, keramik, vävning och arbetar även med marmor och tegel. Genom försäljningsställen i bland annat Rom och New York säljer man sedan de mest exklusiva produkterna. En filantropisk tradition, med ett litet inslag av kommunal eller statlig inblandning, tillsammans med en tydlig fo-

kusering på arbetsintensiv produktion av hög kvalitet, är två aspekter som radikalt skiljer verksamheten från de flesta andra alternativ både i Italien och i Sverige.

En stor del av de pengar som behövs för att driva och utveckla San Patrignano kommer genom gåvor och donationer från välbärgade privatpersoner och italiensk företagsamhet. Verksamheten tycks trots detta i relativt hög grad vara självförsörjande och uppmärksammas för sina marknadsframgångar och snabba tillväxt. Professionella vårdare eller behandlare saknas helt och de personer som startade stället hade ingen tidigare koppling till vård eller behandling.

San Patrignanos rehabilitering

Den genomsnittliga vistelsetiden för de personer som fullföljer programmet på San Patrignano är mellan två och tre år. En betydande andel stannar ännu längre – upp till fem år – och för en mindre kärntrupp har San Patrignano blivit det samhälle man valt att stanna kvar och leva i. Själva innehållet i San Patrignanos rehabilitering har i italiensk debatt tidvis varit föremål för mycket omfattande och heta diskussioner. Debatten har oftast handlat om yttringar av vad man uppfattat som mycket hård social kontroll och för det italienska samhället mycket kontroversiella tvångsåtgärder.

I princip alla som kommer till San Patrignano söker sig dit frivilligt. Ända tills för något år sedan fanns spektakulära köer utanför San Patrignanos entré. Desperata missbrukare sökte sig till San Patrignano och övernattade i dagar och ibland i veckor i sträck utanför grindarna i hopp om att ge-

nom att visa sin motivation på ett sådant sätt bli antagna till programmet. Dessa köer var ett viktigt inslag i såväl mytbildningen om som arbetet på San Patrignano, och så länge Vincenzo Muccioli levde bemödade han sig också personligen om att besluta om varje intagning. Väl inne på San Patrignano vidtar en första period av extra hård social kontroll. Under den perioden prövar den nye också på olika arbetsområden för att se vilket yrke som det kan passa att gå in i på längre sikt. Den hårda kontrollen motiverar man med att många annars skulle fly därifrån när det börjar ta emot och den behovsrepertoar som är förknippad med missbruket frustreras. Så till exempel lämnas en nyantagen aldrig ensam under denna period. I arbetet, i pauser, på toaletten, på fritiden och på nätterna finns alltid någon äldre San Patrignano deltagare med i den nyes omedelbara närhet.

Bolognastudien

En omfattande uppföljningsstudie av ett stort antal av de personer som har genomgått San Patrignanos rehabiliteringsprogram har nyligen genomförts (Guidicini och Peretti, 1995). Syftet var att analysera levnadsförhållanden och attityder hos de personer som lämnat San Patrignano efter att ha vistats där så lång tid att man kan tala om att vistelsen haft en rimlig påverkan. Resultaten bygger alltså på svar från en »hård kärna« av individer som har varit motiverade att berätta om sin tid på San Patrignano. Majoriteten av undersökningsgruppen har vistats mycket lång tid i verksamheten, tre år eller mer. Två teman uppmärksammas särskilt i rapporten och lyfts fram som centrala teman i informanternas berättelser;

nämligen arbetets betydelse och den så kallade »cityeffekten«.

Arbetets betydelse

Arbete och kamratskap var och är de ideologiska utgångspunkter som San Patrignano bygger på. Synen på arbetet och arbetets värde har alltid uppfattats som central i diskussioner om vård, behandling och rehabilitering av missbrukare. Det som, enligt forskargruppen, utvecklats hos ett flertal före detta deltagare är en affektiv dimension i förhållandet till arbete parallellt med dess självklart instrumentella värde. Att vara uppfylld först på en nivå som berör dig personligen och sedan i arbetet – »att arbeta med stolthet« – innebär just att känslomässigt vara berörd på ett sådant sätt att arbetets innehåll kommer i andra hand. Att vara berörd i det här sammanhanget blir, när det kopplas ihop med arbete, framförallt att bli medveten om andra, de som är nära dig, och ta ställning eller engagera sig. Denna nära koppling mellan arbete och engagemang innebär, enligt forskargruppen, att man tillägnat sig ett förhållningssätt till arbete som uttryck för ett kollektivt medvetande och inte som ett individualistiskt självförverkligande projekt. Här finns en dimension i arbetet av att dela någonting med någon annan på ett känslomässigt djupare plan som av en del deltagare på San Patrignano uppfattas som helt centralt. Arbetet ses som en arena där ansvar uppfylls och engagemang fullföljs. Arbetet blir ett medel genom vilket individen kan ta ett ansvar som går utanför det privata och där engagemang för andra och för ett kollektiv gestaltas (Guidicini & Peretti, 1995).

«City-effekten»

Den lilla gruppens funktioner är, enligt många, välkända och betydelsefulla i ett behandlings- och förändringssammanhang. Forskargruppen lyfte dock fram ett annat framträdande drag i det mini-samhälle som San Patrignano utgör. Det handlar om ställets storlek, rumsligt och organisatoriskt, och den stora mängden av människor. Just detta drag pekades av respondenterna ut som något mycket viktigt när man började sin tid på San Patrignano. Detta definieras som »city-effekten«. I »city-effekten« betonas fenomen som anses känneteckna den moderna stadens sociala liv, det fruktbara i att parallellt delta i många olika sociala subsystem med varierande roller och positioner, att vara i kontakt med ett stort antal individer och att hantera tvetydiga och ofta motsatta intryck. Detta går delvis på tvärs med den idealiserade bilden av den lilla gruppens gemenskap. Hur erfars då denna effekt på ett socialpsykologiskt och psykologiskt plan? »Den andre«, symboliserad av den stora massan av människor i samma belägenhet men som på San Patrignano verkar leva ett ordnat liv, gör ett intrång, med ett slags homogen heterogenitet. Detta skakar mycket påtagligt om den nyanlände. Umgänget i de små arbetsgrupperna sätter förändring på det psykologiska planet i rörelse men det är »city-effekten« som fungerar som ett slags »detonator« för denna förändring. San Patrignano kommer så småningom för många att fungera som en familj men det första intrycket är av en mycket mer omskakande karaktär. Det upplevs som en organisatorisk realitet som framstår som så mäktig att det kan vara möjligt att ge upp det tidigare så hårda skal man omgivit sig med. En slutsats

som dras av dessa forskare är att »litet är vackert« inte alltid gäller i rehabiliteringssammanhang (Guidicini & Peretti, 1995).

Basta arbetskooperativ

Exemplet San Patrignano introducerades som id é Sverige i slutet av 1980-talet av Riksförbundet för Hjälp åt Läkemedelsmissbrukare (RFHL). Vid en studieresa till Italien våren 1989, med personal från flera RFHL-drivna behandlingshem i Sverige, gjordes, mer av en tillfällighet, ett studiebesök på San Patrignano. Man fann en till synes mycket framgångsrik verksamhet i stor skala men helt utan professionella vårdarbetare. Hur var detta möjligt? Att nästan 1.000 tunga narkotikamissbrukare levde ett till synes välordnat socialt liv i ett eget litet samhälle och dessutom framgångsrikt tycktes arbeta med företagsmässig produktion som hade avsättning på reella marknader, låg så långt ifrån den behandlingsverklighet en svensk socialarbetare eller politiker var van vid, att förvirringen var närmast total.

Ett drygt år efter den första studieresan genomfördes en ny studieresa till San Patrignano. Fyra kommuner – Botkyrka, Haninge, Nynäshamn och Tyresö – hade skapat en samrådsgrupp bestående av politiker och tjänstemän från var och en av kommunerna. Man hade till uppgift att komma med förslag kring en samordning av missbrukarvården och vid ett sammanträde under våren 1990 inbjöds Alec Carlberg, RFHL:s dåvarande förbundssekreterare, till att informera om San Patrignano. Detta ledde till att Alec Carlberg fick i uppdrag av kommunerna att genomföra en förstudie av förutsättningarna för att starta ett arbetskooperativ

för före detta missbrukare i Sverige (Carlberg, 1991).

En projekteringsfas avtalades med de fyra Södertörnskommunerna å ena sidan, och RFHL å den andra.

Under projekteringsprocessen beslutade sig de fyra Södertörnskommunerna för att under fyra till fem år ge det kooperativ som skulle startas ekonomiskt stöd. Efter denna period, menade man, skulle kooperativet vara självgående och inte längre behöva kommunala pengar. Från och med årsskiftet 1993/94 blev det dessutom klart att ytterligare två kommuner bestämt sig för att ansluta, Huddinge och Södertälje. Utbildningsinsatser drogs igång med ett antal före detta missbrukare. Under en period fanns ett 80-tal personer aktiva i olika grupper där man studerade grunderna i kooperativt företagande och förde diskussioner kring de ideologiska principer som Alec Carlberg framhöll som bärande för förebilden San Patrignano.

Inledningsvis uppstod svårigheter med att hitta en lämplig plats för kooperativet men vid halvårsskiftet 1994 kunde de första kooperatörerna flytta in i en före detta behandlingsanstalt.

Ideologiska principer

I förstudien Södertörnsmodellen har Alec Carlberg formulerat ett antal ideologiska principer som han menar fungerar styrande för vardagen på San Patrignano (Carlberg, 1991). Principerna – arbetets roll, solidaritetstanken, kvalitetstanken, det ekologiska tänkandet, oberoendets stolthet samt den efteråt tillkomna principen exemplets makt – fungerade vägledande för uppbyggnaden av Basta. Huvuddragen i de ideologiska principerna är:

Arbete

Att producera för en marknad ses som mycket viktigt. Arbetets nödvändighet är helt central i denna process. Vidare måste man, för att arbetet skall ha en rehabiliterande funktion, förstå värdet av produktionen, att det har en samhällsnyttig funktion.

Till skillnad från San Patrignano tillkommer på Basta en dimension av demokratisk kontroll över det egna arbetet för vissa av deltagarna – kooperatörerna – via medlemskapet i den ideella föreningen. Arbetet ses som ett medel för att uppnå rehabiliterande målsättningar och genom arbetet kan individen tillägna sig ett nytt förhållningssätt, ett sätt att tänka och känna om sig själv och andra, som går på tvärs mot rollen och det tidigare livet som missbrukare.

Solidaritet

På Basta menar man att den enskildes bidrag till kooperativets expansion är en solidaritetsyttring för alla de missbrukare som ännu inte fått tillgång till denna form av rehabilitering. Man menar vidare att solidariteten också naturligt sträcker sig till andra grupper av marginaliserade och socialt utsatta människor i samhället.

Kvalitet

Genom att arbetsuppgifterna är relaterade till omgivningen blir det nödvändigt att upprätthålla hög kvalitet för att man skall kunna behålla sina kunder och försvara uppnådda positioner på en konkurrensmarknad. Kort sagt: sköter man inte sina åtaganden kommer man inte att kunna behålla sina uppdrag och därmed inte heller att kunna generera intäkter. I förlängningen hotas hela verksamhetens existens. Kvalitet är också

kopplat till att förstå värdet av produktionen på Basta. »Att producera produkter utan kvalitet, som därtill också är förkastliga ur ekologisk synpunkt är inget värdefullt arbete. Ett monotont terapiarbete för att få tiden att gå har inte något värde« (Carlberg, 1991, s.14). Kvalitet har även bäring för innehållet i det liv man förväntas leva på Basta.

Ekologi

Det ekologiska tänkandet skall genomsyra både den produktion av produkter som säljs på marknaden och det som konsumeras inne på kooperativet. Allt ifrån det personliga, vad man äter, vilken sorts tvål och schampo man använder till närmiljön, vilket tvättmedel man använder, och hur varor hanteras och slutligen även till den globala resurshushållningen.

Oberoende

Stolthet och oberoende förknippat med att ha åstadkommit något av hög kvalitet av egen kraft är en viktig princip. Målet för Basta tycks vara att vara självförsörjande i mycket hög utsträckning och inte ta emot några offentliga medel – precis som San Patrignano. Denna självständighet skall bli en plattform för att kunna hjälpa andra missbrukare. Självförsörjningens och därmed oberoendets princip har traditionellt en svag ställning i ett svenskt sammanhang då behandling av missbrukare som regel finns i en vårdande kultur som i hög grad är beroende av offentliga resurser. Det tycks dock som om man på Basta har varit tvungna att börja omformulera sin tolkning av vad ett oberoende skulle innebära. Framför allt tycks denna omorientering vara driven av

svårigheterna med att göra sig oberoende av resurser från offentlig sektor.

Exemplens makt

Vikten av att kunna visa upp den framgång man har, på ett personligt, individuellt och kollektivt plan är en ideologisk princip som tillkommit senare på Basta utöver de principer som formulerades ursprungligen i början av 1990-talet.

Rehabiliteringen på Basta

Regleringen av missbrukarvård i Sverige, som i grunden bygger på att de behövande frivilligt söker hjälp, har en ganska entydig institutionaliserad form. Den bygger ekonomiskt i huvudsak på att kommunerna betalar vårdavgifter till behandlingshem av olika slag för att vårda de klienter som har den betalande kommunen som hemvist. Det krävs vidare tillstånd för att driva ett behandlingshem, ett Hem för Vård eller Boende (HVB), och ansökan görs hos länsstyrelsen. Ett sådant tillstånd är i praktiken ett krav för att kunna vara med och konkurrera om kommunernas placeringar av missbrukare. Den potentiella »Moment 22«-situation som skyldigheten att söka HVB-tillstånd skulle kunna innebära för den som vill bedriva rehabilitering utan att vara ett HVB har Basta Arbetskooperativ hittills lyckats undgå.

Basta har lyckats etablera sig som ett behandlingshem i den meningen att man får omfattande ekonomiska resurser från kommuner och kriminalvård för att bedriva rehabilitering som om man vore ett Hem för Vård eller Boende (HVB) utan att vara ett. Man har undantagits från tillståndsplikten

bland annat med hänvisning till att visserligen så tar man emot klienter som bedöms vara i behov av vård och behandling, men eftersom man inte har någon utbildad personal i traditionell mening för detta ändamål men ändå bedriver rehabilitering, genom bland annat hjälp till självhjälp, behöver man enligt länsstyrelsen inte söka tillstånd som ett HVB. Utgångspunkten för detta är Bastas önskemål om att det är principiellt viktigt att inte behöva klassas som ett behandlingshem, vilket man definitionsmässigt skulle vara om man tvangs att söka tillstånd som ett HVB.

Basta menar att man bland annat vänder sig till en grupp missbrukare som inte vill komma till ännu ett behandlingshem därför att man redan gått igenom sådan behandling utan resultat eller att man inte tror att sådana insatser skulle kunna vara till hjälp att bryta missbruket. Dessutom menar man på Basta att man varit tydlig i att tala om för kommuner och kriminalvård att det inte är fråga om någon behandling med professionellt utbildad personal på Basta. Rehabilitering kan bedrivas på annat sätt än genom professionellt utbildad personal. Detta är en av kärnpunkterna i hela idén med Basta.

Specifika särdrag

Går det att identifiera några yttre formella eller inre vardagslivsriktade strukturer som pekar på att Basta skiljer sig från mer traditionellt drivna behandlingshem? Ett direkt identifierbart särdrag är att alla som kommer till Basta har en, åtminstone teoretisk, möjlighet att bli »delägare« genom att man kan upptas som kooperatör. Men enligt vilka principer och i vilken omfattning fungerar redan utvalda kooperatörer i sin roll

som »gate keepers« för att sälla bland potentiella nya kooperatörer? Är vidare Basta till vardags annorlunda än ett behandlingshem som drivs efter terapeutiska eller miljöterapeutiska principer? På ett både formellt och ideologiskt plan är det uppenbarligen så eftersom man inte definierar sig som ett behandlingshem utan tvärtom är mycket noga med att tala om i olika sammanhang att så inte är fallet

Som vi uppmärksammat tidigare syftar hela idén med Basta till att kunna erbjuda rehabilitering och förändring genom icke-behandling. Det handlar om att kunna använda inslag från det vanliga sociala livet och låta dessa få den rehabiliterande verkan de potentiellt kan ha. Då är arbete i ett vanligt företag i kombination med kamratskapen inom Basta de sociala mekanismer som, om de används på ett strukturerat och systematiskt sätt, skall kunna bidra till att omdefiniera den missbrukaridentitet som en lärling bär med sig in i verksamheten på Basta. Eftersom det inte finns någon utbildad behandlingspersonal måste rehabiliterande mekanismer hos den enskilde lärlingen i Bastas fall sättas igång utifrån »normaliserande förebilder« som ryms inom ramen för den allmänna miljön och den rollrepertoar som kooperatörer och äldre lärlingar kan erbjuda. Den springande punkten tycks handla om huruvida det går att bära och hantera den konflikt som finns inbyggd i kooperatörsrollen; nämligen att vara arbetsledare i produktionen och att vara »rehabiliterare« i rollen som förebild och »gränssättare« i rehabiliteringen.

Kooperatörer och lärlingar

Kooperatörerna är både arbetsledare med

ansvar för arbetsverksamheter och faddrar med ansvar för rehabiliteringsinsatserna. Här finns en inbyggd spänning i kooperatörsrollen som går utöver att vara antingen professionell behandlare på ett behandlingshem eller arbetsledare i ett företag. Social kontroll skall utövas både i arbetet med att sköta sitt jobb, hålla tider och att arbeta noggrant; och i rehabiliteringen med att hålla Basta drogfritt och att undvika dubbla regimer. Det vill säga, makt och inflytande utgår från kooperatörerna, de anställda och de lärlingar – provkooperatörerna – som av kooperatörerna och de anställda anförtröts särskilda uppgifter och inte utifrån de nya lärlingar som kommer till Basta.

Som en jämförelse finns det på San Patrignano cirka 120 »kooperatörer« som, efter att ha gått igenom programmet, valt att stanna kvar och nu fungerar som arbetsledare och faddrar. Dels leder dessa kooperatörer de små arbetslag som utgör kärnan i San Patrignanos arbetsverksamheter, dels fungerar de som »gamlingar« i förhållande till de nya lärlingar som kommer till stället. Några av dessa läser parallellt på universitet eller högskola. De har fritt vivre men ingen direkt lön och heller inget avtal som reglerar ersättning eller hur länge de skall stanna. De tycks inte heller ha något större inflytande över den strategiska kontrollen och utvecklingen av organisationen.

Yttre villkor och regelsystem

Proceduren för att bli antagen som lärling på Basta har vissa likheter med hur man går tillväga på behandlingshem av mer traditionellt snitt. Motivationen prövas där med hjälp av olika antagningsritualer. Den sökande behöver ofta artikulera varför han eller

hon vill sluta droga, varför just det här behandlingshemmet verkar bra och vad de tror att de kommer att uppnå genom att gå in i behandlingen. Samtidigt kan man säga att antagningsproceduren på Basta även har likheter med en anställningsintervju på ett företag vilket som helst. Skillnaden mot hur det vanligtvis går till på ett företag är att det finns en privat, intim problemdimension närvarande på Basta, som bland annat manifesteras i att det finns en socialsekreterare närvarande. Anledningen till att man söker sig till Basta är ju att man har drogproblem av allvarlig natur.

Väl ankommen till Basta får man ett rum och anvisas en plats i ett arbetslag. Här prövas lärlingen under en tid för att sedan på mer långsiktig basis gå in i arbetslaget. Under en period gjordes försök att låta två lärlingar dela rum, men det visade sig svårt. På San Patrignano är det däremot självklart att många delar natthärbärge i sovsalar med gemensamma dusch och toalettutrymmen. Traditionen i Sverige är mer individualiserad, både inom missbruksbehandling och kriminalvård, ur den här rumsliga aspekten. Det har förts en hel del diskussioner kring detta på Basta, om hur det fungerar och vilka goda skäl det kan tänkas finnas för att bo mer kollektivt till vardags. Den fostran till omtanke och hänsyn som kollektivt boende innebär framförs som ett starkt argument för att dela rum med andra.

Relationerna på Basta

När man som lärling kommer till Basta utvecklas tre typer av relationer. Formellt finns en fadder utsedd som man har att vända sig till när det gäller stort och smått i det personliga, privata livet, ett slags fad-

dersystem som dels används i många vård- och behandlingssammanhang men som också är vanligt på reguljära arbetsplatser. Här är det meningen att lärlingen skall kunna få en förebild för hur han eller hon kan vara och hur man kan komma ur den situation som lärlingen befinner sig i genom att i praktiken visa på det exempel som kooperatören utgör (jämför med »exemplets makt« som beskrivits tidigare). Det dolda budskapet handlar om att kan jag så kan du: »Jag har haft det lika jävligt som du men lyckats vända på detta och bli kooperatör.« Den andra typen av relation utgår från arbetsledaren i det arbetslag där lärlingen ingår. Det kan vara samma person som kooperatören eller provkooperatören men det kan också vara en anställd person som inte är kooperatör utan någon som är anställd på sina fackkunskaper. Den tredje typen av relationer är sådana som spontant uppkommer i en kollektiv miljö av Bastas slag.

Ideologiska nyckelbudskap till vardags

- Vi bedriver ingen behandling. Det här är ett företag. Det är en slags hjälp till självhjälp.
- Vi är inget behandlingshem här. Vi är som ett litet minisamhälle som har något annat – ett annat sorts liv.
- Skillnaden mot ett behandlingshem är att man får vara mera som man är utan att få det tillbaka om man är förbannad eller arg. Det används inte mot en att man reagerar som en vanlig människa och så.
- Jag har varit inne i skiten precis som du. Det går att ta sig ur. Det här har varit bra för mej.

- Det här är ett drogfritt ställe. Vi accepterar inga droger på Basta. Ser vi att någon drogare så åker han eller hon ut direkt. Det är inget att snacka om.

Delar av ovanstående budskap återkommer ofta i de samtal, genomgångar och föreläsningar som förekommer på Basta. Kooperatörerna är noga med att så fort tillfälle ges påpeka att det inte är någon behandling som bedrivs på Basta. Det sägs vid informationsmöten där olika intressenter utifrån kommer till Basta och det sägs internt i olika vardagliga sammanhang i förhållande till lärlingarna. Om någon är psykiskt sjuk eller blir det under vistelsen kallar man på hjälp utifrån. Inga samtalsgrupper förekommer vilket inte betyder att det inte skulle förekomma förtroliga samtal. Den reglerade terapeutiska formen finns inte och språket om vad man gör tillsammans är ett annat. Traditionell behandling behövs, menar man, men det behövs också alternativ som Basta för den grupp av missbrukare och kriminella som inte vill ha eller inte passar för mer traditionell behandling.

Lärlingens socialpsykologiska position kan liknas just vid nybörjarens, novisens position där de yttre ramarna är ganska strikt hållna för att gynna ett bra inlärningsklimat. En tidigare gränslös situation när det gällt att tillfredsställa kortsiktiga behov förbyts i och med inträdet på Basta till en tillvaro som snarare kännetecknas av att behov frustreras. Det innebär för de flesta en stor omställning att tvingas bo ihop med andra, att tilldelas en ranson cigaretter per dag och att i en kort men känslomässigt mättad ritual stå tyst vid matbordet och i övrigt att uppföra sig »korrekt« i sociala sammanhang. Språket används som ett sätt att markera en

annan umgängesstil än den man är van vid. Könsordsmättad jargong ifrågasätts speciellt i relation till de kvinnor som finns på Basta.

Lärlingarna på Basta får fri bostad och fritt vivre under vistelsen. Till detta kommer en månadspeng för personlig konsumtion av godis och liknande, utöver tobak, som man själv får hushålla med. En summa för klädinköp tillkommer. Behoven därvidlag är ganska modesta och betingade av vad man har med sig till Basta. Den lilla privatekonomi som förekommer kontrolleras av kooperatörerna och öppet redovisade diskussioner förekommer regelbundet mellan ansvarig kooperatör och lärling.

Den hårda kärnan

Att fungera som kooperatör innebär framförallt att ta på sig två större övergripande arbetsuppgifter. Dels handlar det om att vara arbetsledare i ett arbetslag och dels handlar det om att ta på sig ett rehabiliteringsansvar i förhållande till ett antal lärlingar. Konkret så kaklar man toalettutrymmen, administrerar räkningar, mockar hundskit eller bygger träskåp, beroende på vilket arbetsområde den enskilde kooperatören är ansvarig för. Kooperatörens intresse för och yrkeskunskap om det särskilda arbetsområdet skall fungera som ett föredöme och på i princip samma villkor som i vilket företag som helst.

Rehabiliteringsansvaret innebär konkret att dels vara tillsammans med ett begränsat antal lärlingar i olika sociala sammanhang, i arbetet och på fritiden, dels att sköta kontakter utåt mot vård- och behandlingsvärlden. I det sammanhanget förväntas man som kooperatör ta sitt ansvar såväl för ny-

rekrytering av lärlingar som för konflikter i samband med att någon lärling strular och måste lämna kooperativet. Kooperatörerna har därmed en ganska stark position i kooperativet och tar också kollektiva beslut som påverkar det inre livet på Basta. Kooperatörerna fungerar som kulturbärare och sätter tydligt ramarna för hur man umgås till vardags.

Denna roll bärs upp av ett antal formaliserade strukturer. Kooperatörerna håller veckovis särskilda möten där det allmänna sociala klimatet och stämningen på kooperativet diskuteras. Informella regler tas upp till diskussion och enskilda kooperatörers ställningstaganden när det gäller förhållningsätt ventileras. Här sker en slags förhandling kring regler som har med uppförande, umgängeston och allmän social stil människor emellan att göra. Hur gör vi när någon kommer för sent sjunde dagen i rad? Kan man utan att vara vegetarian välja det vegetariska alternativet bara för att man tycker att det verkar godare den dagen? Hur förhåller vi oss till att någon smiter från sitt ansvar att stå för en överenskommen fritidsaktivitet?

Svaren på dessa och liknande frågor är naturligtvis viktiga men minst lika viktigt är det sammanhållande kitt som dessa diskussioner utgör. De tycks utgöra en inte oviktig ritual för inre sammanhållning och fungerar också som bekräftelse på den position och det ansvar man har som kooperatör.

Det är också förknippat med vissa synliga privilegier att vara kooperatör eller provkooperatör. Man har rätten att delta i särskilda möten, rör sig friare, har tillgång till nycklar och så vidare. Kooperatören har också viss lön, betald semester och liknande. Socialt fungerar man som ansiktet utåt i kontakter

med besökare med de psykologiskt stärkande mekanismer som det innebär

Tuff attityd

Kooperatörerna uppvisar en mycket tuff attityd i förhållande till droger. Det gäller i första hand alla preparat som klassas som narkotika men eftersom flera lärlingar har ett blandmissbruk gäller den tuffa attityden även alkohol. Den enda drog som tolereras på Basta är tobak. Det har dock hänt att alkohol och narkotika kommit in på Basta. Det som då inträffar är att de lärlingar som drogat omedelbart förpassas från Basta. Man sätts i princip i en bil och körs till järnvägsstationen i Södertälje. Ibland är det inte alltid så lätt att upptäcka när något är på gång utan det kan ta lite tid. Att få in droger i ett rehabiliteringssammanhang, oavsett om det är på Basta eller på någon annan plats där man försöker att bearbeta missbruksproblemet på ett mer genomgripande sätt är inte ovanligt men framkallar oftast ett slags kristillstånd i verksamheten. Misstänksamhet väcks och många kan känna sig anklagade även om man inte på något sätt är skyldig. På senhösten 1996 uppdagades det att ett tiotal lärlingar fört in och använt droger på Basta. I stort sett halva Basta fick lämna och situationen var mycket spänd. Efter den händelsen har man infört urinprov för att avgöra om den enskilde är drogpåverkad eller inte. Den mycket påtagliga kontrollen som ett urinprov utgör skulle entydigt fria alla som är negativa i testen.

Det vilar ett hårt tryck på kooperatörerna att vara personliga föredömen. Det finns ingen skyddande professionell yrkesroll som ibland kan tjäna som en sköld mot utsatthet på sociala och psykologiska nivåer.

I handling måste kooperatörerna visa att Basta kan utgöra en möjlighet till ett nytt liv. Vad är det då som betonas i det personliga föredömet? Företagaren eller rehabiliteraren? Hur kan man kombinera rollerna så att de blir trovärdiga?

Det är oundvikligt att man som kooperatör hamnar i konflikter med lärlingarna kring förhållningssätt och regler på Basta. Det ställs på ett plan högre krav på kooperatörerna både som arbetsledare och »rehabiliterare« än vad man kan säga att det görs i ett vanligt företag eller på ett traditionellt behandlingshem. Som kooperatör förväntas man jobba hårt, hårdare än de flesta andra på kooperativet. Det ligger i själva rollförebilden. Detta skapar lätt problem när man som kooperatör till exempel är sjuk och måste stanna hemma från arbetet som på vilken arbetsplats som helst.

Uthållighet, livsstil och exitprocesser

Basta arbetskooperativ har funnits i lite drygt tre år. De kooperatörer som nu bär upp verksamheten representerar i princip den samlade erfarenhet som finns. Det finns inga gamla medlemmar som slutat (förutom de kooperatörer som efter konflikter lämnat Basta) och som Basta skulle kunna anlita i svåra situationer eller som yttre föredömen. Man är hänvisade till sig själva och att hålla ut för överskådlig tid. Med tanke på hur Basta arbetskooperativ är upplagt; man bor, arbetar och lever på samma plats, kan vi knappast tala om kooperatörsrollen som ett reguljärt arbete utan snarare som ett sätt att leva. I kooperatörsrollen ligger att utnyttja de erfarenheter man har med sig som ex-missbrukare. I hela idén med Basta

ligger just detta att dessa erfarenheter är nödvändiga för att till exempel kunna vara det föredöme som vi nämnt tidigare. Exemplet makt som pekats ut som en ideologisk mycket viktig punkt bygger just på det förhållandet att man har ett förflutet i missbrukarsvängen.

Såväl kooperatörer som lärlingar och provkooperatörer bor på Basta men lärlingarnas rörelsefrihet under det första året är starkt begränsad. Det går inte att röra sig fritt utanför Basta utan att någon kooperatör eller provkooperatör är med, alternativt, för någon som varit där en längre tid, att man håller sig noga informerad om den som är iväg från anläggningen. Alla kooperatörer bor på Basta, dygnet runt, året runt.

Ett antal gånger har stora delar av kooperativet varit nere på San Patrignano i Italien och bott och levt tillsammans med lärlingsgrupper där. Det beskrivs vid samtal som omtumlande upplevelser. I stort sett alla kommentarer och synpunkter är starkt positiva utan att man tror att det är möjligt eller ens rimligt att man skulle kunna överta alla inslag i hur man gestaltar vardagslivet på San Patrignano.

»Företaget Basta«

En grundläggande vision och målsättning för Basta Arbetskooperativ har ända från starten varit att de verksamheter man utvecklar (förutom rehabiliteringen) skall fungera affärsmässigt. Tanken har varit att dessa verksamheter skall generera ett så stort ekonomiskt överskott att kooperativet på sikt skall vara självförsörjande och skall kunna driva sin rehabilitering oberoende av resurser från offentlig sektor. Ett naturligt

sätt att betrakta organisationen Basta är i och med detta som om man vore ett företag. Det är viktigt att förstå att själva rehabiliteringen inte var tänkt att fungera som ett eget affärsområde som skulle generera ett ekonomiskt överskott för att täcka de övriga verksamheterna annat än i ett inledningskede. I det material som arbetades fram som underlag för Basta kan man läsa:

Arbetskooperativet säljer inte produkten »missbrukarrehabilitering« – denna uppstår som en bieffekt under processens gång. Man sysslar inte med behandling eller vård – man sysslar med att skapa ett meningsfullt liv med ett värdigt livsinnehåll. (Alec Carlberg, 1991)

Även om vissa delar av talet om Bastas oberoende av medel från offentlig sektor delvis har förändrats har detta grundläggande budskap inte ändrats nämnvärt. Trots att 90 procent av Bastas intäkter genereras inom rehabiliteringen betraktar man på Basta officiellt inte denna som en tjänst som man producerar och säljer. I en konferensinbjudan från maj 1998 presenteras Basta på följande sätt:

Produktionen av varor och tjänster på Basta kännetecknas av hög kvalitet. Kvalitetsproduktionen ger självkänsla och dessutom nöjda kunder. Basta Arbetskooperativ är inspirerat av kooperativet San Patrignano i Italien och består av ett antal verksamheter i ständig utveckling. Några av dessa är Basta Snickeri, Basta Byggteknik, Basta Isolerteknik, Basta Smådjurspensionat och Basta Hästuppfödning. (Basta, 1998)

Bilden »Företaget Basta«, som vi introducerar den i denna del av artikeln, är i huvudsak en konstruktion från vår sida. Flera av de begrepp vi använder som en följd av denna fö-

retagsliknelse – till exempel »affärsverksamhet«, »marknad« och »produktion« – är i första hand konstruktioner av oss och i ett inledningsskede användes dessa inte av personerna på Basta. Det är väsentligt att förstå att vi, till skillnad mot den retorik som förekommer, har valt att identifiera och skilja ut rehabiliteringsverksamheten som ett eget affärsområde. Vi använder oss av denna metafor som en analysram för att klä våra observationer i en annan språkdräkt än den som följer naturligt av det rehabiliterings- eller vårdperspektiv som vi har använt oss av tidigare i artikeln.

Att försöka förstå ett socialt fenomen som om det vore någonting annat ger oss möjlighet att producera alternativa förståelser. Dessa lyfter fram centrala dimensioner eller aspekter som annars kan komma i skymundan. Vår grundläggande position är att man, för att förstå komplexa organisatoriska fenomen, måste kunna ändra fokus och skifta mellan olika analytiska ramverk (Asplund, 1970; Morgan, 1986).

Basta och ekonomin

Företaget Basta är ekonomiskt verksamt inom ett antal områden. Man kan se det som att det finns fem huvudsakliga affärsområden tänkta att generera intäkter: »Lärlingarna«, »Basta Isolerteknik«, »Snickeriet«, »Basta Byggteknik« och »Smådjurspensionatet«. Två andra verksamheter fungerar som stödfunktioner: »Värdshuset« (med kök och matsal) och »Central administration«. Slutligen är andra verksamheter naturligt kopplade till aktiviteterna på en jordbruksfastighet, precis som i fallet San Patrignano: till exempel »Djurhållning och odling« samt »Fastighet och underhåll«. (Tillkommit senare som en avknoppning från djurhållningen har affärsområdet »Basta Hästuppfödning«.) Ingen av dessa senare verksamheter fungerar dock som ett tydligt stöd till de övriga aktiviteterna. På det sätt de tidigare har drivits av ledningen på Basta har dessa områden även mycket begränsade möjligheter att generera egna intäkter eller att bidra till att öka graden av självförsörjning.

Diagram 1

Bastas intäkter januari 1995 till och juni 1996

Figuren ej med - finns endast i den tryckta versionen

Totalt genererade verksamheterna på Basta under perioden januari 1995 till och med juni 1996 cirka 6 miljoner kronor i intäkter. Intäkterna under det första halvåret 1995 var knappt 490 000 kronor, medan intäkterna var ungefär lika stora för det andra halvåret 1995 som för det första halvåret 1996, det vill säga cirka 2,8 miljoner kronor vardera. Intäkterna är spridda på Bastas affärsområden men studerar man deras relativa andelar av de totala intäkterna finner man att »Lärlingarna« dominerar fullständigt (Diagram 1). Vidare är det bara lärlingsverksamheten som genererar ett ekonomiskt överskott av någon betydelse (Hansson och Wijkström, 1997, s. 44). Visserligen kan man över tiden se en viss ökning av de andra affärsverksamheternas intäkter som andel av de totala intäkterna. Till och med halvårsskiftet 1996 genererade dock »Lärlingarna« i storleksordningen nio av tio intäktskronor, och det finns inget som tyder på några större förändringar av detta förhållande under den närmaste tiden.

»Lärlingarna«

Under perioden januari 1995 till och med juni 1996 svarade »Lärlingarna« för 92-97 procent av den totala försäljningen. Detta är den enda verksamhet som kan visa på ett tydligt och stabilt ekonomiskt överskott, sett över hela perioden.

Antalet lärlingar har varierat kraftigt. Variationen beror dels på en viss ryckighet i rekryteringen, dels på att personer till och från oplanerat lämnar anläggningen. Den genomsnittliga tiden en lärling tillbringade på Basta var relativt kort (104 dagar) och en anledning till de korta genomsnittstiderna för placeringarna var att flera av lärlingarna avbröt sina placeringar. Inom svensk missbrukarvård som helhet har de genomsnittliga tiderna för frivillig institutionsplacering blivit allt kortare de senaste åren och att institutionsplaceringar inte fullföljs som planerat är ett ständigt problem. Det finns studier som visar att 40-50 procent av vårdtillfällena vid hem för missbrukare avslutades genom oplanerade utskrivningar (Socialstyrelsen, 1996).

Diagram 2

Rehabiliteringsdygn producerade efter »kundgrupp« per 96-12-31.

Figuren ej med - finns endast i den tryckta versionen

«Tjänsteproduktion»

Bastas lärlingsverksamhet är en samlingsbe-teckning på tre tjänster som man producerar och levererar till två typer av kunder inom den svenska offentliga sektorn. »Socialtjänstlärlingen« (SoL) är den vanligaste tjänsten på Basta och produceras på uppdrag av svenska kommuner, samarbets- såväl som externa kommuner. De två andra tjänsterna – »kontraktsvård« respektive »Paragraf 34-placeringar« (»P 34«) – riktar sig till den svenska kriminalvården med vilken Basta har ett ramavtal. Slutligen har det vid ett antal tillfällen förekommit att Basta tagit emot personer som inte har blivit placerade där av någon myndighet utan helt frivilligt – och utan någon extern finansiering – har sökt sig till Basta eller valt att stanna kvar efter avslutad rehabilitering finansierad av socialtjänsten, så kallade »frigångare«.

Fram till och med årsskiftet 1996 hade totalt 58 personer varit i rehabilitering på Basta under mer än tre veckor, och under perioden har Basta producerat cirka 9.350 rehabiliteringsdygn. I Diagram 2 visas en sammanställning av det totala antalet rehabiliteringsdygn som producerats på Basta från starten till årsskiftet 1996.

Övriga affärsverksamheter

De tre affärsområden som förutom lärlingsverksamheten under perioden genererade några intäkter att tala om var Basta Isolerteknik, snickeriet och smådjurspensionatet. Det finns på Basta ingen tydlig ambition att de övriga verksamheter som finns skall generera några intäkter. I den här artikeln utelämnar vi därför beskrivningen av dessa, men de har behandlas utförligare i Hansson och Wijkström (1997). Vissa försök till inte-

gration mellan de olika affärsområdena har gjorts men effekterna har varit marginella. Vidare har man fört diskussioner om att göra ett eget affärsområde av »Värdshuset«, men inget konkret har genomförts.

Basta Isolerteknik

Harry, som är den första (och till och med årsskiftet 1997/98, enda) lärling som lyckats uppnå full kooperatörstatus, hade redan tidigt med sig en egen affärsidé till Basta. Med erfarenhet av eget företagande och med stöd av en bror verksam i byggbranschen startade han Basta Isolerteknik. Man värmeisolerar hus med det speciella materialet Warmcel som består av specialbehandlat gammalt tidningspapper som man med hjälp av en kompressor blåser in i de utrymmen som skall isoleras. Arbetet är tungt och dammigt och kräver dessutom att man kan arbeta med precision under viss tidspress. Att man inom Basta Isolerteknik arbetar utanför anläggningen under relativt sett ganska pressade former kan vara en av förklaringarna till att man inom Isolerteknik har haft problem och vid ett par tillfällen blivit av med folk. När dessa personer har givit upp och lämnat Basta har man temporärt tvingats avbryta verksamheten och därmed tappat tempo i den delen av företaget.

Snickeriet

På Basta finns ett tiotal maskiner för bearbetning av trä och det fanns tidigt planer på att utveckla ett kommersiellt snickeri, mycket med inspiration från San Patrignano. I ett inledningsskede fanns det dock varken någon egentlig stabilitet eller kompetens. Ingen av de mer erfarna kooperatörerna engagerade sig heller utan lät hela det operati-

va ansvaret ligga på nytilkomna lärlingar. De relativt oerfarna lärlingar som var i snickeriet i början hamnade i en pressad situation där de hade ett tryck på sig att utveckla externa kundkontakter samtidigt som de skulle försörja ett alltmer krävande Basta med snickeriprodukter. Det var svårt att behålla en del av dessa personer och några av dem avvek också från Basta. Under hösten 1995 diskuterade man vad som borde göras för att få ordning på snickeriet och man bestämde sig för att anställa en utbildad snickare som kunde axla ett totalansvar för verksamheten. Jämfört med verksamheten inom Basta Isolerteknik kom man på snickeriet därför inte igång med någon egentlig marknadsmissig produktion förrän våren 1996. Under 1997 har man också anlitat en person som på konsultbasis säljer snickeriets produkter. Det är viktigt att förstå att medan de andra affärsverksamheterna i huvudsak sköts av kooperatörer och lärlingar, som även om de till viss del är avlönade inte kostar kooperativet lika mycket som en fullt avlönad yrkesman utifrån, drivs snickeriet av anställd personal som är tvungen att täcka sin egen lön.

Smådjurspensionatet

I några av ekonomibygnaderna valde man på Basta redan i ett inledningsskede att bygga hundstallar för den då planerade hundaveln. Dessa utrymmen har sedan kommit att användas som stommen i det djurpensionat man har byggt upp. Här tar man emot djur som behöver tillsyn under dagen eller längre perioder. Främsta kundgruppen är än så länge privatpersoner som periodvis inte har möjlighet att själva ta hand om och rasta sina djur. Under våren 1996, som var en re-

lativt sett framgångsrik period för djurpensionatet, bestämde man sig för att utöka verksamheten och byggde ut anläggningen. Som en vidareutveckling av Bastas arbete med djur började man diskutera möjligheten att importera Bashkir-hästar från Ryssland för avel. Under våren 1996 tog planerna fastare form och man tog fram en investeringsanalys och ett beslut togs i styrelsen. På basis av detta styrelsebeslut gjordes så en beställning och det finns nu också en grupp Bashkir-hästar på anläggningen.

«Företaget Basta» och framtiden *Ledning av »Företaget Basta« på en konkurrensmarknad*

«Företaget Basta» överlever på att sälja tjänsten rehabilitering av missbrukare till kommuner och kriminalvård i Sverige. Intäkterna från affärsområdet »Lärlingarna« dominerar verksamheten och en fortsatt offentlig finansiering är i dagläget en förutsättning för Bastas verksamhet. Det är av central betydelse för Bastas framgång hur man leder sin huvudverksamhet, »Lärlingarna«. För de flesta av verksamheterna på Basta finns en person med ett tydligt ansvar för strategisk såväl som operativ ledning. För affärsområdet »Lärlingarna« var dock strukturer och rutiner länge oklara. I och med att denna verksamhet är så dominerande innebär oklarheten att även de ekonomiska förutsättningarna för Bastas övriga verksamheter är svåröverblickbara. Inte heller det strategiska ansvaret för den mer långsiktiga utvecklingen och koordineringen av områden som marknadsföring och försäljning för detta område verkar finnas samlat.

Betraktar man rehabiliteringsverksamheten på Basta som kooperativets huvudaffär

blir de företagsmässiga slutsatserna av de förändringsprocesser som beskrivits tidigare i texten när det gäller de svenska kommunernas arbete med vård och rehabilitering av missbrukare i ett första skede relativt dystra för Bastas del. Totalmarknaden är krympande, missbruket hos de individer som skall rehabiliteras blir allt tyngre och kommunernas användande av den frivilliga institutionsvården har minskat kraftigt under början av 1990-talet. Det som talar för »Företaget Basta« i den beskrivna utvecklingen är att man så tydligt tycks vara en del i en strategi hos sina samarbetskommuner som går ut på att bevara och stödja önskvärda alternativ inför framtiden. Möjligen kan framtiden också te sig något ljusare för Basta Arbetskooperativ om man beaktar att kriminalvården tycks vara en etablerad kund som dessutom verkar betala mer per lärling och dygn än vad kommunerna gör.

Ur ett konkurrensperspektiv är det viktigt att förstå att, även om det andra typer av tjänster, så erbjuder olika öppenvårdsalternativ och dagverksamheter ofta mindre kostsam och mer flexibel vård eller rehabilitering. Till exempel ligger kostnaden för en dagplats på en anläggning som Krinolinerna i Stockholm, som drivs av Länkarna Johanneshov, betydligt under Basta i pris. För kommunernas tjänstemän kan sådan verksamhet dessutom tyckas lättare att förstå, styra och kontrollera än den relativt tunga och svårforcerade institutionsvården. Även den internationella konkurrensen har hårdnat. Under våren 1996 ingick ett antal svenska socialdistrikt till exempel ramavtal med Le Patriarche om rehabilitering av svenska missbrukare på deras anläggningar i södra Frankrike. Det franska Le Patriarche

finns i närmare 30 länder och är precis som italienska San Patrignano en ideell (icke vinstdrivande) organisation. Platserna på Le Patriarche kostade under 1996 cirka 260 kronor per dygn – en tredjedel av vad motsvarande placering kostar på Basta i Sverige. Under våren 1997 startade Le Patriarche dessutom ett kontor i Stockholm för att på sikt etablera sig i Sverige.

Lärlingar och kooperatörer på »Företaget Basta«

Antalet provkooperatörer eller »frigångare« växer naturligt i och med att fler lärlingar avslutar sitt grundår och väljer att stanna på Basta. Nästa steg är att de blir fullvärdiga kooperatörer och tar ett större ansvar i driften och ledningen av Basta. Det faktum att man som kooperatör kan komma att betraktas som anställd och inte längre som lärling innebär att man kommer att hamna i en annan relation till lärlingarna. Det skapas en psykologisk distans och man blir som kooperatör någonting väsenskiilt »annat«.

Förutom tanken att dessa lärlingar under ett år som provkooperatörer skall mogna och växa in i rollen som kooperatörer, är det också viktigt för Basta att beakta att i det ögonblick man väljer att göra en lärling till kooperatör på riktigt genomgår också personen i skattehänseende samt ur ett arbetsrättsligt perspektiv en metamorfos. Från att tidigare ha varit en lärling under rehabilitering som får sin månadsersättning som en fickpeng, har sitt boende på institutionen och får den mat han eller hon behöver, är man som kooperatör istället att betrakta som anställd personal med lön samt ett antal löneförmaner som fritt boende och fri mat. Därmed är man också beskattningsbar.

Detta drabbar i första hand Basta som är tvunget att betala såväl arbetsgivaravgifter som källskatt på den ersättning man betalar och på det boende och den mat man tillhandahåller. Den tröskeleffekt detta innebär medför en tröghet i systemet som gör att man på Basta kan dra sig för att erbjuda lämpliga provkooperatörer möjligheten att bli kooperatörer. Kooperatörerna har en nyckelroll att fylla på Basta. I och med att man på Basta drar sig för att ta in nya kooperatörer, bland annat av ekonomiska skäl, ökar denna distans. Det finns därmed en klar risk för att de existerande kooperatörerna av lärlingarna kommer att betraktas som en ny typ av »behandlare«. Lyckas man inte hitta smidiga lösningar för att rekrytera nya kooperatörer där man dels kan undvika kraftiga kostnadsstegringar, dels lyckas behålla den nära kontakten mellan kooperatör och lärling i verksamheterna på Basta, kan man mycket väl komma att hamna i problem. Möjligen kan den nyligen återuppräta och sträckt positionen som »provkooperatör« vara en del i lösningen.

Att plantera en udda planta

I denna avslutande del av artikeln tar vi upp till diskussion ett antal teman av betydelse för Bastas fortsatta utveckling. Det sociala problemets karaktär, det vårdorganisatoriska sammanhanget samt den legala och kulturella organisationsmiljön, är annorlunda i Italien jämfört med Sverige. Dessa faktorer tagna tillsammans gör det svårt att ta med sig en udda italiensk planta och, med hopp om framgång, plantera den i ett svenskt vårdorganisatoriskt sammanhang. Eventuella framgångar kommer dels

att vara beroende av i vilken mån ett sådant projekt ges goda resursmässiga förutsättningar och kontinuerligt stöd under en uppbyggnadsfas, dels kommer de att vara avhängiga av hur plantan kommer att se ut när den tillåts att växa.

Individen och rollkonflikten

I stort sett alla traditionella program på institutioner för missbruksbehandling bygger på idén att man går igenom programmet för att sedan stå bättre rustad att leva och fungera i samhället som vilken medborgare som helst. I varierande grad satsar man på eftervård och olika övergångsarrangemang för att underlätta denna process. I flera program satsar man till exempel på självhjälpsgrupper för att med hjälp av stödet från personer i samma situation kunna handskas med den nya situationen som ex-alkoholist eller ex-narkoman. Arbetet, familjen, vännerna och fritiden och de roller som är förknippade med dessa livsfärer förutsätts man i och med detta ha fått styrka att vårda och utveckla på sedvanligt sätt.

I Bastaprojektets idé finns en mer avgörande nyhet, nämligen att man avser att för de lärlingar som får möjligheten och väljer att bli kooperatörer kunna erbjuda ett regeljärt arbete och fortsatt liv inom den verksamhet som finns på Basta. På det sättet vill man försöka upphäva den gamla motsättningen som finns i alla program mellan en terapeutisk avsikt och återskapandet av naturliga sociala sammanhang. Det terapeutiska sammanhanget likställs helt enkelt med det naturliga sociala sammanhanget. Att fortsätta leva i den terapeutiska miljö som Basta erbjuder blir det normala eller vardagliga. Det arbete som man erbjuder innefattar

tar inte någon uttalad social träning eller arbetsterapi, över huvud taget vill man inte använda begreppet behandling för att karakterisera den verksamhet man bedriver. Det finns i konsekvensens namn ingen bortre tidsgräns för när man är färdig som kooperatör på Basta, så länge som man kan finna sin försörjning i det kooperativ där man arbetar.

Som ny kooperatör är målsättningen att man erbjuds en yrkesroll på liknande sätt som i övriga arbetslivet med den väsentliga skillnaden att man finns kvar i en gruppgemenskap där rollen som före detta drogmissbrukare är känd och respekterad och till och med utgör basen för den kompetens och expertis man behöver i sin funktion som rehabiliterare. I många sociala sammanhang beskrivs skapandet av en ny identitet som »före detta någonting« som belastat med en »hangover identity«, det vill säga att erfarenheterna som »före detta« hänger med som en slags »baksmälla« i de nya rollerna (Ebaugh, 1988).

I fallet Basta är det tydligt att det finns två system med två skilda uppsättningar av roller. Man skulle till och med kunna hävda att Basta kan tyckas komma att spela olika roller, beroende på i vilket perspektiv man väljer att studera organisationen – »Rehabiliteringsinstitutionen« eller »Företaget«. Inom vart och ett av dessa sociala (roll)-system finns det en repertoar av roller som individen glider mellan, beroende på hur långt han eller hon har kommit i respektive process. Denna förflyttning mellan roller inom systemet innebär en utmaning för individen. Till denna påfrestning kommer dessutom den spänning som uppstår när de båda systemens rolluppsättningar möter

varandra. När är man till exempel som kooperatör egentligen rehabiliterare och när är man arbetsledare i företaget? Tydligast märks denna spänning hos just kooperatörerna men även individer i de andra grupperna påverkas givetvis av spänningen.

I det »normala livet« i samhället utanför är människor ofta tvungna att hantera rörelser mellan flera olika rollsystem. Verksamheten på Basta innebär därmed en indirekt förberedelse för detta liv men i huvudsak i enbart dessa två dimensioner. När personerna på Basta känner sig tillräckligt starka för att lyfta in ytterligare en dimension, till exempel genom att leva i en parrelation eller genom att börja umgås med sina barn, ökar komplexiteten.

På liknande sätt som det inre systemet på Basta innebär en utmaning för individen kan man säga att organisationen Basta ställs inför utmaningar i förhållande till sin organisatoriska omgivning.

Organisationen och omgivningen – Det organisatoriska nätverket

Att arbeta med två olika bilder av Basta och dess verksamhet – som behandlingsinstitution respektive som företag – har givit oss möjligheten att ställa praktik mot retorik, eller prat mot handling i Rombachs termer (1986, se även Brunsson, 1989). Rombach menar att om en organisation inte kan leva upp till de normer omgivningens aktörer har, kan den komma att utsättas för olika sanktioner. »Avgörande för en sådan värdering är vad organisationens prestation ser ut att vara, inte vad den egentligen är.« På en strategisk nivå menar Rombach vidare att: »Organisationsledningen har utöver genomförande även prat och beslut att tillgå för att

visa upp prestationer gentemot omgivningen« (Rombach, 1986, s. 180–181).

Ett sätt att komma förbi retoriknivån och försöka förstå organisationens praktik är att studera de befintliga relationer organisationen har utvecklat i sin organisatoriska omgivning. De relationer organisationen har till sin omgivning eller olika grupperingar i sin omgivning bestämmer – på kort sikt – i hög utsträckning vilka de tillgängliga resursbaserna är men påverkar även den grundläggande praktiken i verksamheten. Lite schablonartat kan man uttrycka det som att man som organisation inte blir annorlunda än det umgänge man har med andra organisationer.

En viktig del i dessa relationer brukar vara uttryckta i mer eller mindre formella avtal som ofta är kodifierade i skrift, till exempel kontrakt av olika slag. Som situationen nu är bygger den helt dominerande andelen »affärsmässiga« relationer som Basta har i sin organisatoriska omgivning på tidigare eller nya kontakter inom den svenska offentliga sektorn.

Den viktigaste relationen för Basta har tveklöst varit den till de samarbetskommuner som förband sig att ekonomiskt (och moraliskt) stödja kooperativet under en relativt lång uppbyggnadsfas. I ett mycket tidigt skede stödde även Socialstyrelsen projektet med ekonomiska medel. I samband med köpet av den anläggning där man nu påbörjat sin verksamhet (Tingsätra) gick också Arbetsmarknadsstyrelsen in med ekonomiskt stöd för att underlätta köpet. Avtalet som till slut undertecknades med Stockholms stad under 1995 om köp av Tingsätra betraktades som mycket fördelaktigt för Basta. Man fick i realiteten ett ekonomiskt stöd av staden. Basta har slutligen tecknat

ett ramavtal med Kriminalvårdsverket om att Basta skall bereda kriminalvårdens klienter vård.

Även om en del av diskussionerna och presentationerna av Basta arbetskooperativ ofta tycks kretsa kring »Företaget Basta« och dess verksamhet är den absoluta lejonparten av den faktiska verksamheten fortfarande fokuserad på rehabiliteringen, de resurser som emanerar ur denna och andra frågor som hör samman med den. Ett tydligt exempel på detta fokus på och intresse för Basta som rehabiliteringsinstitution är den stora mängd av tidningsartiklar som behandlar Basta ur ett samhällsperspektiv där välfärden och olika sociala frågor dominerar. Samtidigt förekommer det egentligen inga artiklar som behandlar Basta i svensk ekonomipress eller på dagstidningarnas ekonomidor eller ens artiklar som behandlar den företagande dimensionen av verksamheten annat än på ett mycket ytligt plan.

Som det nu är verkar den mest betydelsefulla anpassningen till ett företagsekonomiskt tänkande vara det sätt på vilket man de facto tycks betrakta rehabiliteringen, att man helt enkelt är aktör på »marknaden« för missbruksrehabilitering i Sverige. Denna utveckling är logisk med tanke på den bakgrund och kompetens som personerna som styr och driver Basta har. Tillsammans har de åtskilliga decennier av kvalificerade erfarenheter när det gäller missbrukares livssituation och djupgående kunskaper om den offentliga sektorns arbete med missbrukare. Ingen av dem har däremot någon mer omfattande kunskap när det gäller att driva medelstora företag, varken i termer av längre personlig erfarenhet eller högre utbildning.

Med tanke på de små resurser och den

begränsade energi som tidigare lagts ned på de övriga affärsområdena i relation till rehabiliteringen kan det tyckas som om man mer odlar dessa andra affärsverksamheter som viktiga inslag i att vara annorlunda och mer attraktiv än vad konkurrenterna har lyckats med. Detta kan var en framgångsrik strategi men på sikt riskerar man att urholka ett uppbyggt förtroendekapital om gapet mellan retorik och praktik blir för stort under för lång tid.

Basta står som organisation inför ett antal utmaningar. En av de största utmaningarna är att organisationen samtidigt som man behåller en stark kontakt med den offentliga sektorns olika organisationer också måste utveckla nya relationer och praktiker för att kunna bli ett företag.

Organisatorisk identitet: Basta som en amfibie?

Beroende på vilka olika attribut en organisation visar upp påverkas dels dess egen självförståelse och dels omvärldens bild av organisationen.

Det finns en ömsesidighet i de två uppsättningar av ideologiska budskap som kompletterar varandra i konstruktionen av »Rehabiliteringsinstitutionen« respektive »Företaget« Basta. Hittills tycks i ett inledningskede ambitionerna att göra Basta till ett företag ha prioriterats, åtminstone på ett ideologiskt/retoriskt plan. Försök görs att utveckla näringsverksamheter som skall producera för marknader på i princip samma villkor som vilket privat och vinstdrivande företag som helst. Hur samspelet mellan rehabiliteringskonstruktionen och företagskonstruktionen utvecklas kommer att på-

verka hela Bastas möjlighet att nå fortsatt legitimitet både som rehabiliteringsinstitution och som företag.

På ett individplan kan utvecklingen av den kombinerade rehabiliteraren och företagaren i kooperatörsrollen ses som en möjlig väg ut ur en missbrukaridentitet – en tänkbar exitprocess.

I det föregående avsnittet visade vi på möjligheten att analysera Basta i spänningsfältet mellan retorik och praktik. Ett alternativt sätt är att betrakta det sociala fenomenet Basta som en organisatorisk hybrid med lånade drag från två institutionella sammanhang.

Vi har tidigare i artikeln visat på att verksamheten på Basta drivs av en stark rehabiliteringslogik och att man på så sätt har lånat attribut från den offentliga sektorns missbrukarvård. På samma gång är det viktigt att observera att Basta också har anammat praktiker som hämtats från företagsvärlden. Till snickeriet har man till exempel knutit en säljare som på konsultbasis framgångsrikt marknadsför och säljer dess produkter på en öppen marknad. Vidare har man inom ramen för smådjurspensionatets verksamhet utvecklat tydliga och långsiktiga kundrelationer till privatkunder.

I vissa fall kan man se att attribut från de två världarna samverkar. I vardagslivet på Basta har till exempel en speciell sorts social kontroll utvecklats. Både företagskonstruktionen och rehabiliteringskonstruktionen tycks här komplettera varandra, dra åt samma håll. Rehabilitering kräver hård social kontroll av droger och drogrelaterat beteende och ett traditionellt företagande kräver social kontroll och koordination av aktiviteter i tid och rum för att upprätthålla

kvalitet och effektivitet i produktionen samt trygghet i leveranserna.

I linje med ovanstående hybridmetafor tar sig Basta likt en »organisatorisk amfibie« fram i två olika terrängar. Basta överlever i två miljöer med i grunden två olika logiker eller rationaliteter – den offentliga sektorn respektive det privata näringslivet.

Det förefaller rimligt mot bakgrund av detta resonemang att tolka Basta arbetskooperativ som en ny organisatorisk form i gränslandet mellan marknad och stat. Här har vi ett möjligt svenskt exempel på effek-

terna av sådant som internationellt karakteriseras som »blurred borders« och »mixed economy«. Vi kan komma att få vänja oss vid nya hybridformer av denna typ inom det som på den europeiska arenan ibland kallas »den social ekonomin (Wijkström 1998)«. Dessa nya organisationer förtjänar ingående uppmärksamhet både för att vi kan lära oss något om vad organisatoriska ramar kan betyda för vård, omsorg och behandling men också något om företagandets villkor i ett nytt gränsland.

Summary

Basta Workers Cooperative – a sign of the present?

A case study from the field of drug addiction treatment is presented as an illustration of different organizational forms in the border land called "social economy" between state and market sectors. Former drug addicts started a workers' cooperative in 1994 called "Basta Arbetskooperativ" with inspiration from a large workers' cooperative, San Patrignano, in Italy. Diffe-

rent characteristics of this cooperative, its birth and starting period are outlined. Problems concerning the possible gap between rhetoric and practice are discussed as well as the difficult task of developing a successful organization having to consider and balance value systems from both the public and the market sector in society.

Referenser

Asplund, J. (1970) *Om undran inför samhället*.

Uppsala: Argos

Bergmark, A. och Oscarsson, L. (1992) »Den terapeutiska intentionens gränser – Om imitation av vardagen inom den institutionella missbrukarvården«. Socionomens forskningssupplement nr 1, *Socionomen* nr 2, 1992, s.11-16.

Bergmark, A. och Oscarsson, L. (1994) *Om behandlingsbegreppet inom alkoholvården. I Behandling av alkoholproblem. En kunskapsöversikt*. (Centrum för utvärdering av socialt arbete) Stockholm: Liber Utbildning.

Brunsson, N. (1989) *The Organization of Hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.

Carlberg, A. (1991) *Södertörnsmodellen. Om möjligheterna att med kommunalt stöd starta ett arbetskooperativ för missbrukare*. (Idéserie om kooperation nr 5) Stockholm: Stockholms läns landsting. Regionplane- och trafikkontoret.

Europeiska kommissionen 1997. Meddelande från kommissionen om föreningar och stiftelser i Europa. Luxemburg: Byrån för europeiska gemenskapernas officiella publikationer.

- Guidicini, P. och Pieretti, G. (1995) *San Patrignano between Community and Society*. Milano: Franco Angeli.
- Hallgren, T. (1994) *Föreningen som entreprenör*, Ds 1994:94, Stockholm: Civildepartementet.
- Hansson, J-H. & Wijkström, F. (1997) »Basta« *Beskrivning och analys av Basta arbetskooperativ*. (Sköndalsinstitutets arbetsrapportserie nr 3) Stockholm: Sköndalsinstitutet, Ersta Sköndal högskola.
- Hemström, C. (1988) *Organisationernas rättsliga ställning. Om ekonomiska och ideella föreningar*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Lundström, T. och Wijkström, F. (1997) *The non-profit sector in Sweden*, Manchester: Manchester University Press.
- Morgan, G. (1986) *Images of Organizations*. London: Sage.
- Rombach, B. (1986) *Rationalisering eller prat. Kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi*. Lund: Bokförlaget Doxa.
- Socialstyrelsen (1996) *Kursändring i missbrukarvården – mot öppna former*. Rapport 1993:3, Stockholm: Socialstyrelsen.
- SOU 1981:60 (1981) *Kooperationen i samhället*. Stockholm: Allmänna Förlaget.
- Wijkström, F. (1998) »Den sociala ekonomin och sysselsättningen« i Grut, K. (red) *Social ekonomi – om kraften hos alla människor*, Stockholm: Utbildningsförslaget Brevskolan.

Interna källor och dokument

- Bokslut -94 (1995) Bokslut för Basta Arbetskooperativ.
- Slutredovisning av Södertörnsprojektet. RFHL-rapport 1994.
- Stadgar för Basta Arbetskooperativ.
- Ramavtal mellan Kriminalvårdsverket och Basta arbetskooperativ (1995), internt dokument 1995-03-16, Basta.