

Pär Grell

Kompletterande, kompenserande och komplicerande

– informell organisering i IFO:s barnavård

Complementing, compensating and complicating – informal organisation in Swedish child welfare work

The child welfare work within the Swedish personal social services (PSS) is clearly marked by formalisation and specialisation. It is guided by a diversity of national and local guidelines, while different units assume responsibility for specific tasks (e.g., intake, investigation and decision, or care and treatment). A risk of service fragmentation has been identified as a substantial downside to these organisational settings. However, prior research has mainly focused on *formal* organisational structures and how work is 'supposed to' be carried out. Less attention is paid to *informal* organisation, namely how work is 'actually performed' on day-to-day basis, which has been identified as an important but often overlooked aspect for understanding organisational performance. Therefore, the aim was to describe and analyse the influence of informal organisation in child welfare cases. Non-participating observations and group interviews were conducted in 11 Swedish municipalities. The findings show that informal organisation can 'grease the wheels' in child welfare cases: firstly, by *complementing* formal structures and offering alternative channels for collaboration and information exchange; and secondly, by *compensating* for gaps in areas of responsibility within the formal organisation, such as when staff offer informal care and support, even though their work is supposed to specifically focus on investigation and decision making, or individual social workers assume an informal case management role. Nevertheless, informal organisation was also found to *complicate* work, as unregulated and informal areas of work also allow the conflicting interests and work logics among different units and their staff to unfold. The findings are finally discussed in relation to the future organisation of social services.

Keywords: formalisation, specialisation, informal organisation, child welfare, personal social services

Pär Grell är lektor i socialt arbete vid Högskolan i Gävle

Kontakt: par.grell@hig.se

Inledning

Den här artikeln tar avstamp i två organisatoriska villkor som i dag präglar såväl socialtjänstens alla delar som det svenska välfärdssystemet i stort. För det första finns en tilltagande *specialisering* både inom och mellan välfärdens organisationer, där ansvaret för skilda målgrupper och arbetsuppgifter avgränsas och finfördelas allt mer (Grell 2016; Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, 2016; Tillmar m.fl., 2018). För det andra går också utvecklingen mot mer *formalisering*, där allt större tonvikt läggs på administration, rutiner, manualer och standardisering av arbetet (Denvall m.fl., 2020; Lauri, 2016; Ponnert & Johansson, 2018; Skillmark, 2018; SOU 2020:47; Tham & Strömberg, 2020).

Utvecklingen har främst med organisationsstrukturer och arbetsformer att göra samt berör i första hand välfärdens organisationer och professioner. Dock förväntas också klienter gynnas, åtminstone indirekt. Bland annat genom att spetskompetens inom avgränsade områden utvecklas i specialiserade verksamheter, eller att formaliseringen bidrar till mer rättssäkra och effektiva arbetsformer. I ljuset av studier om klienters möte med välfärdssystemet framträder emellertid en paradox: Alltför många specialiserade och formaliserade verksamheter som är organisatoriskt åtskilda kan i stället utgöra ett hinder för att vissa klientgrupper får den hjälp de efterfrågar och behöver. I synnerhet gäller detta för klienter med komplexa behov (Grell m.fl., 2022; SOU 2021:93).

Sådana följder av socialtjänstens formella organisationsstruktur har till viss del studerats tidigare (se t.ex. Ekström, 2016; Grell m.fl., 2020; Perlinski, 2010; SOU 2021:93). Men socialt arbete består inte enbart av strukturer, rutiner och manualer. Flertalet studier visar att enskilda socialarbetare gör betydligt mer i sitt vardagsarbete än att enbart följa formella anvisningar. Fortlöpande behöver individuella, erfarenhetsbaserade bedömningar göras av olika situationer som uppstår i arbetet. Ett visst mått av flexibilitet, kreativitet och improvisation kan också krävas för att exempelvis manualbaserade metoder ska fungera i praktiken (se t.ex. Martinell Barfoed, 2018; Wastell m.fl., 2010).

Detta mångskiftande vardagsarbete kan vara svårt att beskriva och konceptualisera, men begreppet *informell organisering* fångar delvis dess natur. Med informell organisering avses hur arbetet faktiskt utförs i ett flöde av handlingar och socialt samspel (Gulati & Puranam, 2009). Inom organisations-forskningen kan formell respektive informell organisering beskrivas som två ömsesidigt beroende dimensioner (McEvily m.fl., 2014). Metaforiskt kan den formella strukturen ses som organisationens *skelett* och den informella organiseringen som dess *nervsystem* (Krackhardt & Hanson, 1993). Vidare förväntas informell organisering kunna "smörja de organisatoriska kugghjulen" och utgöra ett komplement där den formella strukturen har svagheter (de Toni & Nonino, 2010; Krackhardt & Hanson, 1993) Likaså beskrivs

informell organisering ha en kompenserande funktion för sådant som det formellt sett saknas reglerade arbetsformer för, men som ändå behöver hanteras i en organisation (Gulati & Puranam, 2009).

Historiskt har internationell organisationsforskning studerat den informella organiseringens betydelse inom såväl varu- och tjänsteproducerande företag som offentliga förvaltningar (se t.ex. de Toni & Nonino, 2010; Krackhardt & Hanson, 1993). Även om begreppet informell organisering inte används explicit har också en studie från Svenskt näringsliv (2019) visat hur enskilda kommunala tjänstemän genom sitt handlingsutrymme och informella agerande kan bidra väsentligt till effektiviteten i en verksamhet, oberoende av den formella organisationsstrukturens utformning och egentliga ändamålsenlighet. Vidare har ett antal studier av specialiseringen inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg (IFO) visat att socialarbetare kan använda informella kanaler eller ibland så kallad spontanorganisering (Blom m.fl., 2011) över organisatoriska gränser för att kompensera för en fragmentisering av klientarbetet (Grell, 2022; Perlinski, 2010).

Som nämnts ovan har tidigare forskning visat att exempelvis formaliserade och manualbaserade arbetsmetoder behöver kompletteras med enskilda socialarbetares mer informella agerande för att metodanvändandet ska fungera i praktiken. Förhållandet mellan formella och informella aspekter på *organisatorisk nivå* förefaller dock vara mindre studerad. Det vill säga vilken funktion informell organisering kan ha i relation till en organisations formella och strukturella ramar för hur arbetet fördelas och utförs. Mer kunskap om samspelet mellan sådana formella och informella organisatoriska dimensioner kan rimligen ge större förståelse för de organisatoriska processer som omger klientarbetet samt ge möjliga delförklaringar till både framgångsrika och mindre framgångsrika utfall av detta arbete.

IFO:s barnvård utgör ett illustrativt och aktuellt exempel på den tilltagande specialiseringen och formaliseringen inom välfärdssektorn. Där förekommer specialisering både avseende olika funktioner och arbetsuppgifter samt målgrupper (Grell, 2016). Vidare yttrar sig den tilltagande formaliseringen bland annat genom en skärpt tillsyn samt alltmer dokumentation och andra administrativa arbetsuppgifter (Tham & Strömberg, 2020). Till detta kan läggas att arbetet ofta utförs med stöd av manualer och andra i förväg strukturerade arbetsmetoder (Agevall m.fl., 2017; Hjärpe, 2020). Genom att studera en så tydligt specialiserad och formaliserad verksamhet kan en viss kontrastverkan medföra att den informella organiseringen också framträder tydligare.

Så leder då den beskrivna utvecklingen mot mer specialisering och formalisering till de stelbenta, trög fungerande samt ibland klientfrånvända verksamheter som forskare varnat för (se t.ex. Hjärpe, 2020; Lauri, 2016; Levin, 2017)? Eller kan de formella organisationsstrukturernas eventuella avigsidor i någon mån kompletteras och kompenseras genom informell organisering?

Mot bakgrund av dessa övergripande frågor är artikelns syfte att beskriva och analysera informell organisering i en barnavård präglad av specialisering och formalisering utifrån frågeställningarna:

- Hur kommer informell organisering till uttryck i olika skeden av barnavårdsarbetet?
- Vilken funktion kan den informella organiseringen ha för klientarbetet och samarbetet mellan enheter i dessa skeden?

Specialisering och formalisering inom IFO:s barnavård

I barnavårdsarbetet är vanligen ett stort antal välfärdsaktörer involverade. Utanför den kommunala verksamheten kan det bland annat handla om polisen, barn- och ungdomspsykiatrien samt andra delar av hälso- och sjukvården. Inom den kommunala verksamheten berörs ofta förskola och skola men även andra delar av socialtjänsten, till exempel LSS-enheter liksom andra delar av IFO, som ekonomi- och vuxenheten där föräldrar kan vara aktuella.

Denna mångfald av aktörer illustrerar den specialisering som råder inom välfärdssystemet i allmänhet. Men det finns ytterligare specialiseringsformer enbart inom ramen för IFO:s barnavårdsarbete, och generellt sett blir separata funktioner, ansvarsområden och arbetsuppgifter alltmer organisatoriskt ”finfördelade” ju större kommunerna och deras IFO-organisationer är. En primär uppdelning är att organisatoriskt skilja på myndighetsutövande i form av utredningar och beslutsfattande, respektive öppenvård i form av stöd och behandlingsinsatser. Den myndighetsutövande funktionen kan också vara delad så att barn- respektive ungdomsärenden hanteras organisatoriskt åtskilt. I en ytterligare specialiseringsform inom ramen för myndighetsutövningen sker arbetet med orosanmälningar och ansökningar respektive inledda utredningar separat. Dessutom förekommer enheter som enbart ägnar sig åt planering och uppföljning av beslutade insatser.

På motsvarande sätt finns en mängd exempel på formaliseringen av arbetet. Till att börja med vägleds barnavårdsarbetet av dokumentationssystemet BBIC – Barns behov i centrum (Socialstyrelsen, 2018) men även av modeller/metoder som Signs of Safety (Östberg m.fl., 2018) eller Motiverande samtal (Denvall m.fl., 2020). Med dessa mer eller mindre strukturerade och standardiserade arbetsformer följer också ett ökat antal formella moment, dels i det konkreta klientarbetet (t.ex. vilka frågor som bör ställas, eller vad som ska göras i arbetets olika faser), dels administrativt (dokumentera och registrera beslut i IT-baserade verksamhetssystem). Avslutningsvis regleras också barnavårdsarbetet av lagar, regler och riktlinjer, som exempelvis uttrycks i Socialstyrelsens skrift *Utreda barn och unga: handbok för socialtjänstens arbete enligt socialtjänstlagen* (2015).

Metod och material

Artikeln bygger på empiriskt material från ett forskningsprojekt om IFO-personals informella organisering över organisatoriska gränser, både inom IFO och gentemot andra välfärdsorganisationer. Projektets huvudresultat har presenterats sammanfattningsvis tidigare (Grell, 2023), medan den här artikeln fokuserar särskilt på den informella organiseringens uttryck och funktion i barnavårdsärendens olika skeden.

Urvalet av deltagande kommuner var målstyrt och riktat såtillvida att en variation i kommunstorlek eftersträvades och därigenom även IFO-organisationernas storlek och detaljutformning. Projektet föregicks av en ansökan till Etikprövningsmyndigheten vars bedömning var att etikprövning ej krävdes (Dnr: Dnr: 2019–00044).

Design och datainsamling

När kommuner tillfrågades om medverkan i studien eftersträvades en variation i kommunstorlek och därigenom även IFO-organisationernas storlek och detaljutformning. Bland de totalt elva mellansvenska kommuner som tackade ja till att medverka ingick större städer, pendlingskommuner nära större städer, mindre städer, långpendlingskommuner samt landsbygdskommuner enligt Sveriges Kommuner och Regioners klassificering (2022). Inledningsvis observerades vardagsarbetet i tre kommuners IFO (A: stor stad, B: långpendlingskommun, C: landsbygdskommun) i 5–7 dagar på en sexmånadersperiod. Ansatsen var explorativ med ambitionen att identifiera och dokumentera alla former av informell organisering som framträdde i det vardagliga arbetet. Företrädesvis följdes arbetet inom området barn och familj. Aktiviteter och diskussioner vid möten (t.ex. ärendeberedningar) observerades, liksom olika konstellationers spontana arbetsrelaterade samtal i fikarum, korridorer och arbetsrum. Det dokumenterades fortlöpande genom fältanteckningar som renskrevs i så nära anslutning till observationstillfället som möjligt, oftast senare samma dag. Ett urval av formella styrdokument och organisationsscheman för exempelvis arbetsflöden, eller handläggningsrutiner i barnavårdsärenden samlades in samt i förekommande fall utvärderingar och genomlysningar av verksamheten.

Efter sexmånadersperioden genomfördes gruppintervjuer med IFO-personal i de inledande tre kommunerna samt i ytterligare åtta kommuner av varierande storlek. I något enstaka fall kom planerade gruppintervjuer att genomföras med endast en intervjuperson eftersom arbetssituationen skapade oförutsedda förhinder för övriga vid det aktuella tillfället. Intervjuerna var mer riktade och syftade till att fördjupa kunskapen i teman som identifierats under observationsstudien. Den informella organiseringens betydelse i olika skeden av handläggningen av barnavårdsärenden var ett sådant övergripande tema.

Intervjuerna spelades in och varade mellan 60 och 90 minuter. Främst intervjuar-

des grupper av socialsekreterare respektive öppenvårdspersonal inom barn och ungdomsvård, men även medarbetare från andra enheter, för ett bredare perspektiv på informell organisering inom IFO. Som tabell 1 visar ingår dock endast observationer, dokumentinsamling samt intervjuer som utförts i barnavården i det empiriska underlaget för just denna artikel.

I fem av de åtta tillkommande kommunerna genomfördes gruppintervjuer under tvådagarsperioder. Främst beroende på att flera intervjuer planerades och att det tids- och planeringsmässigt var svårt att genomföra dem under en och samma dag. Tvådagarsnärvaron gjorde det även möjligt att observera arbetet under den tid när inga intervjuer gjordes. I fem av de åtta kommunerna samlades även ytterligare formella dokument in, men endast i de kommuner där någon i personalen kunde vara behjälplig med att ta fram dem vid det aktuella tillfället.

För tydlighetens skull kan nämnas att studien inte följt enskilda ärenden över tid. Observationer och intervjuer har fokuserat på förhållandet mellan formella strukturer och vad som faktiskt görs i olika skeden av vardagsarbetet inom IFO:s barnavård. Detta har gjorts avseende *förhandsbedömningar*, under *utredningstiden* samt vid *insatserns genomförande och avslut*. När det gäller insatser behandlas endast kommunens egna öppenvårdsverksamheter av avgränsningsskäl.

Tabell 1. Sammanställning av det empiriska materialet.

Kommun, ungefärligt invånarantal	Observations- dagar	Dokument	Intervjuer	Deltagare
A, 100 000	5	3	Soc.sekr. Ungdomsenhet (UE)	4
			Öppenv. Barn och ungdom (BoU)	4
			Öppenv. Ungdom (U)	2
			Gruppledare UE	2
B, 40 000	7	5	Öppenv. BoU	5
			Gruppledare BoU & UE	4
C, 6 000	7	4	Öppenv. BoU	2
D, 38 000	2		Soc.sekr. BoU	5
			Öppenv. BoU	5
E, 27 000	2		Soc.sekr. BoU	4
			Öppenv. BoU	5
F, 12 000	2	4	Soc.sekr. BoU	4
			Öppenv. BoU	2
G, 10 000	2		Soc.sekr. BoU	4
H, 38 000		4	Soc.sekr. BoU	2
			Öppenv. BoU	5
I, 74 000			Soc.sekr. BoU	1
J, 155 000			Öppenv. U	3
K, 100 000		2	Soc.sekr. BoU	1
11	28	22	19	64

Analys av data

Det insamlade materialet analyserades med hjälp av programvaran Atlas.ti och huvudsakligen enligt principerna för riktad kvalitativ innehållsanalys (Isaksson, 2021) eftersom den teoretiska distinktionen mellan formell och informell organisering samt fokuset på ett antal hållpunkter i barnvårdens ärendeprocesser bildade en förutbestämd ram för analysen.

Renskrivna fältanteckningar i form av Worddokument samt ljudfiler från intervjuinspelningarna lades in i programmet, vilket inledningsvis bidrog till att strukturera och skapa en överblick av materialet i sin helhet. Under genomläsningar av fältanteckningarna markerades och kodades meningsbärande textutdrag, vilka grovsorterades i ett antal kategorier som befanns svara upp mot frågeställningarna om den informella organiseringens uttryck respektive funktion. På motsvarande sätt lyssna-

des ljudfilerna från gruppintervjuerna igenom ett antal gånger, varpå meningsbärande partier kodades och kategoriserades. Därefter ordnades materialet enligt de formella skeden som förekommer i barnavårdsärenden som leder till öppenvårdsinsatser (förhandsbedömning, utredning, insatsers genomförande och avslut). Efter att materialet så långt ordnats på en beskrivande och manifest nivå, innebar den avslutande tematiseringen ett visst mått av tolkning av underliggande mönster (Isaksson, 2021) i den informella organiserings uttryck och funktion. Informellt informationsutbyte under förhandsbedömningar och utredning, socialsekreterares informella stöd till klienter under utredningstiden, eller informella "förhandlingar" när öppenvårdens uppdrag formuleras och avslutas, är exempel på sådana teman.

Resultat

Resultatredovisningen har strukturerats utifrån hur relationen mellan formell och informell organisering framträdde i de generella faserna för IFO:s barnavårdsarbete. Från utredningsskedet (aktualisering av ärenden, förhandsbedömningar, utredningar, bedömningar och beslut) till insatsskedet (planerande, utförande och till sist avslutande av insatser).

Informell organisering i utredningsskedet

Ett av de senaste tecknen på tilltagande specialisering inom IFO är att orosanmälningar och inledande förhands- och skyddsbedömningar hanteras i särskilda mottagningsenheter innan vissa ärenden går vidare till utredande enheter (Steive m.fl., 2023). Sådana mottagningsenheter fanns också i de deltagande kommunerna, förutom i de allra minsta där enskilda socialsekreterare utsetts att ansvara för att ta emot anmälningar alternativt att ansvaret för mottagningsfunktionen cirkulerade i personalgruppen.

Förhandsbedömningar

Eftersom inflödet av barnavårdsärenden till största delen består av orosanmälningar (Socialstyrelsen, 2022) är enbart hanteringen av sådana i fokus här. Vid en anmälan ska en förhandsbedömning inom 14 dagar utmynna i ett beslut om en utredning behöver inledas eller inte. Dessutom ska en så kallad skyddsbedömning göras om den unge är i behov av skydd (Socialstyrelsen, 2015). I arbetet med förhands- och skyddsbedömningar framstod arbetsbelastning och tidspress som de främsta utmaningarna. Utmaningarna visade sig vara ännu större vid svårbedömda anmälningar med knapphändig information.

En ytterligare försvårande omständighet visade sig vara att formella kontaktvägar till andra myndigheter (för nödvändig informationsinhämtning) uppfattades

som svårframkomliga. En återkommande uppfattning var att denna slutenhet inom välfärdssystemet blivit mer markant under senare år. Detta uppfattades komplicera arbetet med förhands- och skyddsbedömningar och egentligen allt samarbete mellan IFO:s verksamheter och övrig välfärdssektor. En socialsekreterare i kommun A beskrev hur det kan vara att försöka komma i kontakt med polisen:

Det är väldigt restriktivt – jag ringer i tjänsten, koppla mig till en fysisk person! men ändå hamnar man i någon jäkla telefonsvarare. (Socialsekreterare, A)

En inomorganisatorisk komplikation av specialiseringen inom IFO, kopplad till informationsinhämtning, är att skyddsbedömningar samtidigt kan behöva göras för föräldrar till barn som berörs av anmälan (t.ex. vid misstanke om våld i familjen). Normalt sett sker dessa bedömningar och andra typer av föräldrakontakter i andra IFO-enheter (t.ex. enheter för missbruksfrågor eller försörjningsstöd). Rent juridiskt finns ingen formell sekretess mellan de här enheterna eftersom de normalt sorterar under samma socialnämnd. Däremot tillämpas så kallad *inre sekretess*, vilket innebär att information endast får delas om det är nödvändigt för handläggningen av ett ärende (Socialstyrelsen, 2012). Ett exempel på denna inre sekretess är ”insynsspärar” av olika slag i de IT-baserade ärende- och dokumentationssystemen som ibland gör det svårare att inhämta information om berörda personers kontakter med andra enheter. Därutöver hade de flesta kommunerna uttalade policyer om att inte ha kontakter över enhetsgränser utan samtycke från berörda, men också en mer underförstådd sekretess- och arbetsplatskultur där informella kontakter mellan olika personalgrupper minimeras.

Beträffande den upplevda slutenheten inom välfärdssystemet, parallella utredningar vid olika enheter samt inre sekretess, så visade sig informell organisering kunna utgöra ett viktigt komplement för att inhämta nödvändig och många gånger avgörande information. Vid svårframkomliga formella kontaktvägar användes återkommande personliga kontakter, till exempel med tidigare kollegor som bytt arbetsplats eller representanter från andra verksamheter där en mer personlig relation byggts upp med åren. Detta visar sig en i fältanteckning från kommun B:

På ärendeberedningen undrar en nyanställd om det finns ett direktnummer till BUP och får tre olika svar från gruppen: 1) ”Officiellt och formellt, nej. Vi ska gå via växeln.” 2) ”Men jag har ett hemligt nummer till en på utredningssidan som jag haft mycket att göra med.” 3) ”Det lättaste är att ringa X som jobbade här hos oss tidigare så får hon slussa vidare. Vi brukar ringa varandra på våra privata telefoner.”

Inledande av utredning

Den första inomorganisatoriska gräns som behöver passeras är när ett ärende går vidare till den enhet eller motsvarande som ansvarar för utredningar. I samtliga kommuner fanns formella rutiner för denna övergång, men många vittnade om att rutinerna inte riktigt återspeglar det som egentligen äger rum när förhandsbedömningar leder till beslut om att inleda utredning:

I datorn är det ju liksom klick, man aktualiserar ett ärende, fyller i dokument, skriver anteckningar och vilka bedömningar man gjort och klickar på sänd. Rent administrativt verkar det enklare än vad det är i praktiken. (Socialsekreterare, E)

Övergången från förhandsbedömning till utredning skilde sig också mellan de allra minsta kommunerna och de större. I mindre kommuner gjordes överflytten rent administrativt i IT-systemet samtidigt som ansvariga för förhandsbedömning respektive utredning enkelt kunde samtala informellt om ärendet, eftersom de ofta fanns i samma lokaler eller rent av i samma korridor. Större kommuner använde samma typ av IT-system, men överlämnandet bestod av betydligt flera och komplicerade led som i detta exempel från en intervju med två socialsekreterare från mottagningsenheten i kommun H:

Man skriver ut alla papper, lägger dem i en brun mapp, som i sin tur ska läggas i en annan mapp, sorterat efter vilken grupp som ska ha ärendet, för vi har indelat efter åldersgrupper. När det blir måndag morgon tar vi fram mappen igen. Skriver av alla personnummer på en whiteboardtavla, fotar av den, skickar till alla cheferna. Sparar fotot i en särskild mapp i datorn. Klockan 13 på måndagar – just ja, vi ska statistikföra också så att man kan mäta vad vi gjort – så tar chefen för mottaget pärmen och går och träffar cheferna för utredningsgrupperna. Man går igenom ärende för ärende och cheferna tar i sin tur ärendena till sin utredningsgrupp och fördelar bland socialsekreterarna.

Den informella organiseringens betydelse i denna komplicerade process illustreras av kollegan till föregående talare som fortsätter:

Och om vi har tur går sen socialsekreteraren på utredningssidan till kollegan på mottaget och pratar. Det är svårt i det här arbetet att formulera allt i text hur mycket man än försöker.

Informationsutbyte under utredningstiden

En utredning ska avslutas senast fyra månader efter att den inletts. Utredningen ska klargöra barnets situation och behov samt utmyнна i ett beslut om insatser (öppenvård eller placering utanför hemmet) i de ärenden där det bedöms befogat, annars avslutas utredningen utan vidare åtgärder. I en utredningsplan formuleras vad som behöver klargöras i utredningen. Men också hur information kommer att samlas in via samtal med berörd familj och andra närstående samt från referenspersoner och sakkunniga i andra verksamheter och myndigheter (Socialstyrelsen, 2015).

Både observationer och intervjuer visade att utmaningen med att samla in nödvändig information via formella kanaler kvarstod under utredningstiden. Även här kunde informella informationskanaler mellan exempelvis före detta kollegor och långvariga samarbetspartners fylla en viktig kompletterande funktion. Likaså mellan personal från olika verksamheter som över åren kommit att utveckla en nära och tillitsfull arbetsrelation.

Förutom rent informationsinhämtande framträdde en något svårkategoriserad form av informellt utbyte över interna och externa organisationsgränser. Detta kunde även iakttas i alla övriga skeden av barnavårdsarbetet som beskrivs här. Ett och samma informella samtal kunde pendla mellan ömsesidig konsultation och rådgivning, diskussioner om hur situationen i ett visst ärende bör uppfattas och bedömas och samtidigt tillgodose ett behov av att ventileras känslor samt att ”prata av sig”. Återkommande användes begreppet att ”bolla” för denna mångfacetterade form av informella samtal, som i detta exempel om kontakterna i en redan pågående utredning:

Skolan hörde av sig och ville bolla kring om de borde göra en till anmälan på grund av nya saker som de fått veta. (Socialsekreterare, E)

Stöd under utredningstiden

Klienters liv stannar inte upp likt en frusen ”stillbild” för att en utredning pågår. Snarare kan utredningstiden vara mycket händelserik eller rent av kaotisk, och regelbundet uppstår situationer som behöver hanteras. Allt ifrån händelser där skyddsbedömningsfrågan återaktualiseras (t.ex. vid misstanke om våld i hemmet) till en situation där familjemedlemmar av okänd anledning slutar komma på avtalade möten. Barn och familjer kan också redan när en utredning inleds vara i behov av skyddande, stödjande eller behandlande insatser (Socialstyrelsen, 2015). Sådana visade sig förekomma i viss mån i form av öppenvårdsinsatser eller placeringar under utredningstiden. En annan formell möjlighet är att ansvarig utredande handläggare själv fattar beslut om att ha en stödjande funktion (benämns som *personligt stöd* eller liknande i ärende- och dokumentationssystemen).

Dock visade det sig att den typen av insats i princip aldrig användes i de studerade kommunerna, och att det från ledningshåll betonades att stödjande insatser från handläggare helst ska undvikas helt. Det främsta motivet till detta framstod vara att renodla myndighetsutövandet och därigenom undvika att andra belastande arbetsuppgifter adderas till det redan krävande utredningsarbetet. Men vid observationer och intervjuer framkom hur socialsekreterare i stället kunde anta en informell stödjande roll utanför det formella utredningsuppdraget:

I fikarummet uppstår en diskussion där en nyanställd socialsekreterare har ett ärende där en ungdom väntar på att man ska hitta en kontaktperson. Han frågar kollegorna om han kan "gå utanför sitt utredningsuppdrag" och träffa ungdomen mer intensivt som ett stöd under tiden. Kollegorna tycker det låter som en bra idé, och det framgår att inget formellt beslut kommer att fattas om detta. (Fältanteckning, kommun B)

Praktiska och tidsbesparande skäl angavs återkommande för dessa extra åtaganden och jämfördes då med att ge motsvarande formella uppdrag till öppenvården:

Det blir en väldig apparat om jag ska få till ett stöd under utredningen, då kan det bli att jag gör det själv. Mer praktiskt, snabbare och ibland säkert bättre också. (Socialsekreterare, E)

Men det beskrevs också som mer rimligt ur ett rent mellanmänniskt perspektiv. Särskilt om en nära relation utvecklats mellan socialarbetare och klient:

Om man har haft mycket kontakt med en familj under utredningen då är det nästan som om dom ser en som det där samtalsstödet man sagt att de egentligen ska få senare, när utredningen är klar. (Socialsekreterare, D)

Informell organisering i insatsskedet

I Sverige (eventuellt med undantag för någon av de allra minsta kommunerna) bedrivs IFO:s myndighetsutövande respektive stödjande och behandlande arbete i organisatoriskt åtskilda enheter. Därför finns ett markant organisatoriskt gränssnitt i hanteringen av barnvårdsärenden när en utredning påvisat ett behov som föranleder någon form av insats. Det kan röra sig om placeringar enligt SoL eller LVU, men merparten av de insatser som beviljas hör till kategorin öppenvård (Socialstyrelsen, 2015, 2018). Bakom begreppet öppenvård döljer sig en mångfald insatser av skiftande slag: allt ifrån strikt manualbaserade behandlingsprogram, till lokalt utformade arbetssätt och insatser. Insatserna kan utgöras av föräldrastöd för att stärka föräldraförmågan, familjesamtal, enskilda samtal till föräldrar eller barn och unga, stödverksamheter

för specifika målgrupper (tex. barn och unga som bevittnat våld, eller har föräldrar med missbruksproblem, eller psykisk ohälsa). Men även behandling, till exempel för ungdomar med missbruksproblematik. Generellt sett förfogar IFO-organisationerna över ett bredare utbud av sådana öppenvårdsinsatser ju större kommunen är. Dock anlitar man även externa vårdgivare för såväl öppenvårdsinsatser som placeringar på HVB-hem. Här avgränsas dock framställningen till IFO:s egen öppenvårdsverksamhet och dess formella och informella interaktion med utredande enheter.

Övergången från utredning till insats

Utifrån Socialstyrelsens handböcker och de deltagande kommunernas formella handläggningsstrukturer och rutinbeskrivningar, framstår vägen från utredning till inledd öppenvårdsinsats som en förhållandevis rationell och okomplicerad process. I grunden sker detta genom ett formellt förfarande där uppdraget sänds till öppenvården via de IT-baserade ärende- och dokumentationssystemen. Där ska identifierade behov, vad som ingår i uppdraget samt målen för insatsen framgå. Öppenvården ansvarar därefter för att upprätta en genomförandeplan, som främst syftar till att beskriva hur målen ska uppnås. I detta skede kan planeringsmöten med öppenvårdspersonal och aktuell familj förekomma, liksom SIP-möten när exempelvis skolan och BUP är involverade i familjens liv (Socialstyrelsen, 2014).

Emellertid gavs vid observationer och intervjuer återkommande exempel på hur denna uppdragsprocess även rymmer oklarheter och dilemman som den formella strukturen inte reglerar eller förmår hantera fullt ut. Till exempel är enheter för myndighetsutövning respektive öppenvård normalt sett horisontellt placerade i organisationsstrukturen. Således är det inte utredande handläggare eller deras närmaste chef som utformar, leder och prioriterar arbetet inom öppenvården, även om de är ansvariga beslutsfattare och uppdragsgivare i de ärenden som öppenvården arbetar med. Ett annat dilemma som synliggjordes var att utredande handläggare kan sakna kunskap om de insatser som öppenvården förfogar över, vilket gör det svårare att formulera uppdrag som matchar vad öppenvården anser sig kunna utföra:

Jag är rätt så nyanställd och ofta måste jag fråga öppenvården för att kunna utforma uppdraget. Till exempel hur var det nu med familjestöd, vad kan ni erbjuda där?
(Socialsekreterare, F)

Det visade sig inte heller självklart att alla insatsuppdrag ovillkorligen accepteras av öppenvården. De kan till exempel hävda att de "har fullt" eller att man vill prioritera annorlunda om ett ärende inte "passar" utifrån de stöd- och behandlingsinsatser man anser sig förfoga över. Invändningar mot målformuleringar som ansågs otydliga återkom också. Samtidigt betonade både utredande och behandlande personal ofta

hur svårt det kunde vara att fånga hela behovsbilden och öppenvårdsuppdragets alla dimensioner i enbart text:

Det kan vara väldigt mycket text i ett ärende, och handläggaren kan ha flera svåra utredningar på gång samtidigt. Viktiga aspekter kan försvinna i mängden av information. (Behandlare, D)

I flera kommuner fanns olika typer av forum där utredande och behandlande personal möts i syfte att hantera dessa oklarheter och dilemman. Men vid sidan av den formaliserade hanteringen visade sig även en typ av informell förhandling om insatsen förekomma. Dels var den präglad av samförståndsanda och förhandsdiskussioner om insatsens utformning, för att därefter formulera ett formellt uppdrag där betydelsen av dialog betonades:

Det spelar ingen roll hur bra man är på att skriva en utredning om man inte kan prata med varandra också. (Socialsekreterare, G)

Dels fanns det ett drag av maktkamp i att få öppenvården att ta sig an specifika ärenden och fullt ut acceptera de uppdrag som formulerats:

En socialsekreterare ropar triumferande ute i korridoren: "De tog det, de hade ingen chans att neka fast de försökte, jag hade lagt upp det helt vattentätt!" Det visar sig att socialsekreteraren haft en lång förhandsdiskussion med öppenvården som varit tveksamma till uppdraget men nu accepterat det. (Fältanteckning, kommun A)

Händelser under pågående insats

Lagmässigt saknas detaljerade krav på hur öppenvårdsinsatser ska följas upp (Socialstyrelsen, 2015). Dock förutsätts socialsekreterare göra regelbundna uppföljningar för att säkerställa att insatsen fortlöper som tänkt och att målen förefaller kunna uppnås (Socialstyrelsen, 2018). SIP-möten kan även användas för detta ändamål, liksom andra formaliserade möten med olika konstellationer av klienter och professionella. Förutom de formella ramarna för uppföljning, framkom hur en mer informell uppföljning präglade vardagsarbetet. Både vid observationer och i intervjuer gavs många exempel på hur socialsekreterare och behandlare diskuterade pågående insatser i korridorer, fikarum och när man sågs i andra sammanhang än på arbetsplatsen. Förutom att det kan kategoriseras som ett sätt att följa upp insatser informellt, kan det även ses om en delaspekt i det ovan beskrivna "bollandet". Det vill säga en sömlös blandning av informationsutbyte, diskussioner, konsultationer och ventilerande av uppkomna situationer eller känslor som väckts i arbetet.

Dock framkom skilda uppfattningar om värdet av detta "bollande" om pågående insatser. Behandlare tenderade att se det som ett mer avgörande inslag i arbetet och kritiserade socialsekreterare som inte prioriterar den fortlöpande och informella uppföljningen lika högt:

Hur handläggaren är och förhåller sig till det här [bollandet], har nästan större betydelse för utfallet i ärendet än vad det egentligen handlar om för behov i familjen. (Behandlare, J)

Socialsekreterare uttryckte å sin sida betydligt oftare att informella kontakter med behandlare behövde begränsas. Dels på grund av arbetsbelastning och dels en tveksamhet kring dessa kontacters egentliga värde. Från deras håll kunde i stället kritiken mot behandlarna framskymta på följande sätt:

Generellt har behandlarna ett större behov av att prata, reflektera och analysera i ärenden medan handläggarna ju vill jobba. (Socialsekreterare, B)

Den bristande tillit som antyds i de två senaste citaten återkommer i det insamlade materialet. Genomgående framstod myndighetsutövande och utredande arbete respektive stödjande och behandlande arbete i öppenvård som två väsensskilda arenor för barnavård i en och samma IFO-organisation. Observationer och intervjuer gav en mångfald av exempel på detta där socialsekreterarnas vardag visade sig kretsa kring sådant som juridik, riskbedömningar, dokumentationskrav och strikta tidsramar, medan ämnen som relationsbyggande, företrädarkap och kontinuitet i stället återkom bland öppenvårdens personal.

Behovet av helhetssyn och att driva processer framåt

I handböcker, riktlinjer och andra formella texter som reglerar barnavårdsarbetet skrivs genomgående om *barnet* respektive *insatsen*. Men trots att bestämd form singularis används, är det i realiteten sällan som endast ett enskilt barn i en familj är den enda som berörs av en enstaka insats från socialtjänsten. Snarare kan syskon och föräldrar i en familj vara indirekt eller direkt berörda av en och samma öppenvårdsinsats och dessutom samtidigt vara föremål för flera andra parallella insatser. De kan vara kopplade till barnavården, men också till andra delar av IFO:s verksamhet med anledning av exempelvis missbruk, försörjningssvårigheter eller funktionsnedsättningar.

Det är också vanligt med parallella insatser och kontakter inom välfärdssystemet i övrigt, som skola, BUP eller vuxenpsykiatri. Även här används SIP-möten och andra formella samverkansstrukturer för att samordna insatser eller för att underlätta samarbetet mellan olika aktörer. I linje med specialiseringens principer är dock varje

enskild aktör främst ansvarig för sin del i den väv av insatser och välfärdskontakter som kan omge familjer. Detta faktum kan också beskrivas som grunden till den fragmentisering och bristande helhetssyn som ofta präglar arbetet i komplexa ärenden. Men det visade sig återkommande att ett visst sådant helhetsansvar ändå togs på informell basis. Till exempel av socialsekreterare som försöker driva processen framåt i ärenden där man egentligen är en av många delansvariga aktörer:

Jag är ju egentligen handläggare för barnet, men om jag inte använder mitt handlingsutrymme, eller kalla det fingertoppskänsla eller vad du vill, och gör det här så blir det ju inte bra. (Socialsekreterare, G)

Återigen gjordes detta utifrån argument om att formell struktur och ansvarsfördelning mellan parter inte nödvändigtvis bidrar till att driva utvecklingen framåt, och att en framåtrörelse i ärenden snarare kräver ett visst informellt agerande:

Man behöver göra lite mer än det man egentligen är satt att göra om det verkligen ska hända något. (Behandlare, H)

Vid insatsens slut

Slutligen framträdde det även hur formella och informella dimensioner av arbetet kan samspela när en insats avslutas. Medan de föregående stegen i ärendets gång är omgärdade av flertalet bestämmelser, riktlinjer och anvisningar på detaljnivå, är insatsers avslut långt ifrån lika reglerade. Rent allmänt förväntas insatser avslutas när det inte längre finns ett behov av dem, eller när målen anses uppfyllda. Samtidigt kan en insats när som helst avslutas av vårdnadshavare så länge den är frivillig (Socialstyrelsen, 2021). Men här döljer sig egentligen flera dilemman och utmaningar. Till exempel är målen sällan formulerade på ett sådant sätt att det entydigt går att fastslå huruvida de är uppfyllda eller inte. Och även om det går att påvisa en positiv utveckling i ett ärende, kan det vara svårt att avgöra om situationen är "tillräckligt" bra samt hur hållfasta eventuellt positiva förändringar kan tänkas vara över tid om insatsen avslutas.

Precis som när insatser inleds visade sig även här en form av informell förhandling mellan utredande och behandlande personal. Ibland med drag av den maktkamp och bristande tillit mellan parterna som beskrivits tidigare. En behandlare beskrev sina erfarenheter på följande sätt:

När målen är uppfyllda och vi vill avsluta, då kan socialsekreteraren vilja att vi ska vara kvar ett tag till. För att dom är oroliga. Så då får man försöka lugna och övertyga dem. Ofta känns det som om dom inte litar på vår bedömning. (Behandlare, E)

Men även ett mer öppet förhållningssätt till de osäkerhetsfaktorer och skilda perspektiv som kan omgärda insatsers avslut framträdde. Detta illustreras i följande avslutande citat som också kan sägas sammanfatta den informella organiseringens uttryck och betydelse i relation till formella strukturer och arbetsformer:

Ibland vill jag avsluta. För att målen är uppfyllda eller för att jag känner att jag inte kommer längre. Då kan de till exempel tycka att målen inte alls är uppfyllda. Eller så är det precis tvärtom, att de vill avsluta medan jag tycker att det finns mer att göra. Då får vi försöka prata ihop oss om något, sedan beror det ju på familjen också. (Behandlare, D)

Diskussion

Artikeln syfte var att beskriva och analysera informell organisering inom IFO-organisationer som präglas av specialisering och formalisering. Detta utifrån frågeställningarna om hur informell organisering kommer till uttryck i olika skeden av barnvårdsarbetet samt dess funktion för klientarbetet och samarbetet enheter emellan. I likhet med forskningslitteraturens beskrivning av den informella organiseringens *kompletterande* och *kompenserande* funktion i förhållande till formella strukturer (Gulati & Puranam, 2009) ger även resultatredovisningen flera exempel på just detta.

En kompletterande, kompenserande – och komplicerande – funktion

Den informella organiseringen visade sig kunna fungera *kompletterande* genom att addera något betydelsefullt där befintliga formella strukturer och arbetsformer har svagheter eller inbyggda dilemman. Ett exempel är hur informella kontakter mellan mottagande och utredande socialsekreterare, eller mellan socialsekreterare och behandlare (även mellan IFO-personal och externa aktörer), möjliggör ytterligare informationsutbyte och samarbete vid sidan av formella kanaler och samverkansforum. Dels skapas alternativa och snabbare kontaktvägar över den specialiserade och formaliserade verksamhetens många organisatoriska gränsdragningar, dels möjliggörs en friare, mer ömsesidig och nyanserad dialog mellan berörda jämfört med vad formella mötesformer och administrativa IT-system erbjuder. Ett annat exempel är hur arbetet enligt riktlinjer och handläggningsrutiner vid öppenvårdsinsatsers start och avslut kan kompletteras av informella "förhandlingar" mellan socialsekreterare och öppenvård. Till exempel om hur reellt genomförbara insatser bäst utformas eller vid vilken tidpunkt som det är lämpligt att en insats avslutas.

En *kompenserande* funktion framträder i informellt agerande som fyller behov och hanterar situationer där det saknas förbestämda strukturer och arbetsformer. Ibland i frågor som kanske inte ens är tänkta att hanteras inom verksamheten. Som när social-

sekreterare ger praktiskt och känslomässigt stöd till klienter, trots att det ligger utanför vad de förväntas göra. Ett ytterligare exempel är det helhetsansvar och den pådrivande roll som både socialsekreterare och behandlare visade sig kunna axla i vissa situationer utan att egentligen ha ett sådant formellt ansvar.

Av detta framgår också att de kompensierande inslagen främst kan kopplas till *behov hos klienter*, medan de kompletterande inslagen i högre grad svarar upp mot *professionens och organisationens behov*. Däremot rymms både kompletterande och kompensierade funktioner inom det frekvent återkommande och mångtydiga uttrycket att "bolla". Om den formella sidan av arbetet kan sägas handla om rationalitet, struktur, regler och rutiner samt ett linjärt tänkande, så präglas bollandet i stället av en långt mer prövande hållning präglad av osäkerhet, öppenhet samt ömsesidighet och improvisation. Detta bollande är ett illustrativt exempel på hur något så förhållandevis svårfångat som informell organisering kan komma till uttryck.

Något som också framkommer – men däremot sällan nämns i forskningslitteraturen – är hur den informella organiseringen även kan utgöra en *komplicerande* faktor. Till att börja med väcks frågor om hur rättssäkerhet, transparens och likabehandling påverkas om den informella dimensionen av vardagsarbetet i hög grad påverkar vad som faktiskt sker. Till exempel då det hör till sakens natur att informella diskussioner, beslut och handlingar inte dokumenteras på samma sätt som dess formella motsvarigheter. Det kan göra det svårt att fullt ut följa och granska det som faktiskt sker i ett barnvårdsärende. På den informella arenan kan också andra motiv än strikt formella och rationella påverka ärendeprocessen. Så länge det i slutändan gagnar organisationen, och i bästa fall klienterna, så behöver det inte vara en negativ faktor. Det går dock att föreställa sig situationer där arbetet snarare kan försvåras av att personliga drivkrafter eller olika enheters mer interna hänsyn får spelrum. Relationen mellan myndighetsutövande och behandlande enheter och deras respektive personal kan tjäna som exempel.

Även om det informella förhandlandet mellan enheterna ser ut att kunna bidra till bättre "passform" mellan uppdrag och tillgängliga insatser, så visar resultatet även att deras samspel kan rymma ett mått av tillitbrist, kamp och konflikt. En möjlig orsak till detta är arbetsbelastning och brist på ändamålsenliga insatser samt den beskrivna organisatoriska oklarheten beträffande vem som egentligen har sista ordet när det gäller insatser.

Två skilda världar – två skilda logiker

Av resultatet framgår att den organisatoriska uppdelningen mellan utrednings- och behandlingsarbete bidrar till den mest markanta skillnaden mellan aktörer som kan vara involverade i samma ärende inom IFO. Åtskillnaden överensstämmer förvisso med den tudelning av barnvårdens arbete som beskrivs i handböcker och riktlinjer.

Vidare ligger den helt i linje med specialiseringens princip om att renodla och särskilja olika typer av arbetsuppgifter. Intrycket av ”två skilda världar” i samma organisation förstärks dock av att verksamheterna sällan är samlokaliserade och att deras respektive personal ofta inte känner varandra personligen (vilket även personalomsättning bidrar ytterligare till). Skillnader går också att finna i personalens utbildning. I stort sett alla utredande socialsekreterare i de studerade verksamheterna var socionomer, medan öppenvårdspersonalen förutom vissa socionomer även bestod av exempelvis förskollärare, sjuksköterskor eller beteendevetare samt vissa medarbetare som saknar formell utbildning.

Begreppet *institutionella logiker* kan bidra till förståelse för dynamiken mellan dessa skilda världar i en och samma organisation som framträder i materialet. Enligt Grape (2006) utgörs institutionella logiker av underförstådda föreställningsramar för vad den egna verksamheten bör göra respektive inte ägna sig åt samt vad andra utanförstående aktörer har rätt att ha synpunkter på rörande den egna verksamheten. Dessa logiker har sin grund i de målsättningar, förutsättningar, förväntningar, önskemål och regelverk som styr och präglar olika verksamheter. Spänningar och tillitsbrist mellan socialsekreterare och behandlare kan därmed förstås som krockar mellan utredandets administrativa och byråkratiska logik respektive öppenvårdens behandlings- och omsorgspräglade logik, samtidigt som denna dynamik kan få större spelrum på den informella arenan. Vidgas perspektivet något så kan sådana sammanstötningar mellan *administrativ logik* respektive *behandlingslogik* – men även förhållandet mellan formell och informell organisering – också ses som uttryck för det spänningsfält mellan stabilitet och flexibilitet som alla organisationer behöver hantera för att fungera så optimalt som möjligt (Laser, 2021).

En pessimistisk och en optimistisk tolkning av resultatet

Ett begränsat antal kommuner ingick i studien och det går egentligen inte att dra några långtgående slutsatser utifrån materialet. Men IFO i svenska kommuner uppvisar stora likheter när det gäller arbetsmetoder och målgrupper samt arbetets organisering, samtidigt som de har samma nationella regler och riktlinjer att följa. Vidare visade sig den informella organiseringen ha en likartad funktion över lag i studien – från stora städer till landsbygdskommuner. Därför borde materialet rimligen och åtminstone i någon mån kunna avspegla situationen inom svensk IFO mer generellt. Om så är fallet, kan resultatet tolkas och diskuteras utifrån både en pessimistisk och en mer optimistisk synvinkel.

En tilltagande formalisering och specialisering behöver inte vara negativ i sig. Men om dessa villkor upplevs bidra till en ökad distans mellan interna och externa samarbetspartners och i förlängningen svårigheter att möta klienters behov blir bilden mer problematisk. Resultatet kan i det avseendet tolkas som ytterligare ett tecken

på hur det sociala arbetet inom socialtjänstområdet alltmer fått en administrativ, byråkratisk och därigenom klientfrånvärd prägel (Hjärpe, 2020; Lauri, 2016; Levin, 2017). Likaså kan det ses som ett oroväckande exempel på det som Herz (2016, s.14) kallar *dött socialt arbete* där professionella och organisatoriska hänsyn formar arbetet, snarare än klienters behov och livsvillkor. Tidigare forskning har visat att informell organisering fyller en viktig organisatorisk funktion rent allmänt (de Toni & Nonino, 2010; Gulati & Puranam, 2009). Ur det perspektivet är det även bekymmersamt om de informella arenorna ser ut att krympa på det sätt som framkommer i denna studie och bli färre till följd av formalisering, specialisering och fler organisatoriska gränsdragningar.

Å andra sidan visar studiens empiri att det vardagsarbete som kan karaktäriseras som informell organisering syftar till att antingen direkt eller indirekt ge bästa möjliga hjälp till berörda klienter. Till exempel då IFO-personal vid sidan av sina rent formella arbetsuppgifter stöttar klienter emotionellt och praktiskt eller tar på sig ett pådrivande helhetsansvar i ärenden som involverar många aktörer. En mer optimistisk tolkning av studiens resultat skulle alltså kunna vara att ett *levande socialt arbete* som sätter klientens behov och situation i centrum (Herz, 2016, s.17) trots allt bedrivs i viss mån. Det ligger dock i sakens natur att den informella organiseringen är en svårfångad företeelse eftersom det rör sig om spontant uppdykande och improviserade samt ofta personbundna kommunikationssituationer och handlingar. Den här informella dimensionen av arbetet dokumenteras och diskuteras dessutom sällan, utan passerar snarare som "business as usual". Ett optimistiskt sätt att uttrycka det är att ett gott och klientnära socialt arbete till viss del ser ut att kunna bedrivas obemärkt i skuggan av de formella strukturerna.

I artikeln fanns ambitionen att synliggöra och diskutera den informella organiseringens betydelse för arbetet inom IFO:s barnavård samt i förlängningen för socialtjänsten och välfärdssystemet i stort. Fortfarande ser det dock ut att finnas fler frågor än svar i ämnet. Till att börja med behövs fler studier av den informella organiseringens uttryck och betydelse. En annan mer övergripande och framåtsyftande fråga rör hur vi vill att det sociala arbetet ska gestalta sig i framtiden samt vilken typ av socialarbetarkompens som kommer att krävas för detta. Hur ska balansen mellan aspekter som stabilitet/flexibilitet, formellt/informellt, byråkrati och administration/stöd och behandling se ut för att åstadkomma så ändamålsenlig hjälp som möjligt? Finns det till exempel en borte gräns för när formaliseringen och specialiseringen blir så omfattande att det organisatoriska utrymmet för kompletterande och kompenserande informell organisering krymper till ingenting? Här finns betydligt mer att göra.

Referenser

- Agevall, L., Jonnergård, K. & Krantz, J. (2017) *Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn? Om dokumentstyrning av professioner*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Blom, B., Morén, S. & Perlinski, M. (2011) Hur bör socialtjänstens IFO organiseras? *Socionomen*, 4: 12–16.
- Denvall, V., Nordesjö, K. & Ulmestig, R. (2020) Dunderhonung för socialt arbete? En studie av MI:s användbarhet inom försörjningsstöd. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 27(3–4): 227–248.
- Ekström, V. (2016) *Det besvärliga våldet: socialtjänstens stöd till kvinnor som utsatts för våld i nära relationer*. Diss. Linköping: Linköpings universitet.
- Grape, O. (2006) Domänkonsensus eller domänkonflikt?. I: O. Grape, B. Blom & R. Johansson. (2006) *Organisation och omvärld: nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Grell, P. (2016). *Komplexa behov eller komplexa organisationer? Konsekvenser av specialiserad individ- och familjeomsorg ur ett klientperspektiv*. Diss. Umeå: Umeå universitet.
- Grell, P. (2022). Formalist, Specialist, Pragmatist or Idealist—Approaches to Boundary Spanning in Personal Social Services. *British Journal of Social Work*, 52(8), 4933–4951. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcac101>
- Grell, P. (2023). Det lilla extra – informell organisering inom Individ- och familjeomsorg. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 100(2), 283–291.
- Grell, P., Blom, B., & Ahmadi, N. (2020). Conditions for helping relations in specialized personal social services: a client perspective on the influence of organizational structure. *Nordic Social Work Research*, 10(4), 356–368. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2019.1596148>
- Grell, P., Blom, B., & Ahmadi, N. (2022). Perspectives on organizational structure and social services' work with clients - a narrative review of 25 years research on social services. *European Journal of Social Work*, 25(2), 289–302. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1954891>
- Gulati, R. & Puranam, P. (2009) Renewal through reorganization: the value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2): 422–440. [<https://www.jstor.org/stable/25614664>]
- Herz, M. (2016) *Levande socialt arbete: vardagsliv, sörjbarhet och sociala orättvisor*. Stockholm: Liber.
- Hjärpe, T. (2020) *Mätning och motstånd: sifferstyrning i socialtjänstens vardag*. Diss. Lund: Lunds universitet.
- Isaksson, J. (2021) Riktad kvalitativ innehållsanalys. I G. Klingberg & U. Hallberg, U. (red.) (2021) *Kvalitativa metoder helt enkelt!* Lund: Studentlitteratur.
- Krackhardt, D. & Hanson, J.R. (1993) Informal networks: the company behind the charts. *Harvard Business Review*, 71(4): 104–111.
- Laser, J. (2021) The best equilibrium in organizational flexibility-stability continuums. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1): 172–93. [<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJOA-09-2019-1875>”]
- Lauri, M. (2016) Narratives of governing : rationalization, responsibility and resistance in social work. Diss. Umeå: Umeå universitet.
- Levin, C. (2017) *Det sociala ansvarets organisering: social barnavård mellan byråkrati och solidaritet*. Lund: Studentlitteratur.
- Martinell Barfoed, E. (2018) From stories to standardised interaction: changing conversational formats in social work. *Nordic Social Work Research*, 8(1): 36–49. [<https://doi.org/10.1080/2156857X.2017.1417154>]

- McEvily B., Soda G. & Tortoriello M. (2014) More formally: rediscovering the missing link between formal organization and informal social structure. *Academy of Management Annals*, 8(1): 299–345. [doi: <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.885252>]
- Myndigheten för vård- och omsorgsanalys (2016) *Samordnad vård och omsorg. En analys av samordningsutmaningar i ett fragmenterat vård- och omsorgssystem*. PM 2016:1.
- Perlinski, M. (2010) *Skilda världar: specialisering eller integration i socialtjänstens individ- och familjeomsorg*. Diss. Umeå: Umeå universitet.
- Ponnert L. & Johansson S. (2018) Juridification and standardisation: two legal dimensions influencing contemporary child protection. *The British Journal of Social Work*, 48(7): 2020–2037. [doi: <http://dx.doi.org/10.1093/bjsw/bcx150>]
- Skillmark, M. (2018) *Uppdrag standardisering: införande och användning av manualbaserade utrednings- och bedömningsverktyg i socialtjänsten*. Diss. Växjö: Linnéuniversitetet.
- Socialstyrelsen (2012) *Sekretess- och tystnadspliktsgränser: i socialtjänsten och i hälso- och sjukvården*. Artikelnummer 2012-2-28.
- Socialstyrelsen (2015) *Utreda barn och unga: handbok för socialtjänstens arbete enligt socialtjänstlagen*. Artikelnummer: 2015-1-9.1
- Socialstyrelsen (2018) *Grundbok i BBIC: barns behov i centrum*. Artikelnummer: 2018-10-20.1
- Socialstyrelsen (2021) *Handläggning och dokumentation: handbok för socialtjänsten*. Artikelnummer: 2021-12-7658.
- Socialstyrelsen (2022) *Anmälningar om barn som far illa eller misstänks fara illa 2021: uppföljning och analys av utvecklingen*. Artikelnummer: 2022-11-8197.
- SOU 2020:47 *Hållbar socialtjänst: en ny socialtjänstlag*. Socialdepartementet.
- SOU 2021:93 *Från delar till helhet: en reform för samordnade, behovsanpassade och personcentrerade insatser till personer med samsjuklighet*. Socialdepartementet.
- Steive, K., Tham, P., Wiklund, S., Grell, P. & Kareholt, I. (2023) Social work in an assembly line? The development of specialisation in child welfare and further internal division of work between 2003 and 2018. *European Journal of Social Work*. Förhandspublicering online. doi: <https://doi.org/10.1080/13691457.2023.2284669>
- Svenskt näringsliv (2019) *Ökad effektivitet: ett måste och en möjlighet för kommunsektorn*. Policyrapport Välfärd.
- Sveriges Kommuner och Regioner (2022). *Kommungruppsindelning Sveriges Kommuner och Regioners kommungruppsindelning 2023*.
- Tham, P. & Strömberg, A. (2020) The iron cage of leadership: the role of first-line managers in child welfare. *British Journal of Social Work*, 50(2): 369–388. [doi: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz156>]
- Tillmar, M., Gustavsson, M., Högberg, L., Rosell, E. & Svensson, L. (2018) *Sektorsöverskridande samverkan: en studie av organisering för välfärd mellan olika samhällssektorer*. HELIX Rapport 18:002, Linköpings universitet.
- de Toni, A.F. & Nonino, F. (2010) The key roles in the informal organization: a network analysis perspective. *The Learning Organization*, 17(1): 86–103. [doi: <https://doi.org/10.1108/09696471011008260>]
- Wastell, D., White, S., Broadhurst, K., Peckover, S. & Pithouse, A. (2010) Children's services in the iron cage of performance management: street-level bureaucracy and the spectre of Švejkism. *International Journal of Social Welfare* 19(3): 310–320. [<https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2009.00716.x>]
- Östberg, F., Wiklund, S. & Backlund, Å. (2018) *Signs-of-safety i praktiken: en studie om användning i Stockholms län*. FoU Södertörns skriftserie nr 164/18.