

Hanteringen av missbruksproblematik vid mindre företag

En organisationsstudie

Martin Alm

Centrum för Välfärdsforskning utger rapporter i tre skriftserier:

Skriftserie A Forskningsrapporter

Skriftserie B Arbetsrapporter

Skriftserie C Övriga rapporter

Rapporterna kan beställas från:

Centrum för Välfärdsforskning ©

Mälardalens Högskola

Box 325

631 05 ESKILSTUNA

Tel. 016-15 34 55

Fax 016-15 37 50

E-mail cvf@mdh.se

Hanteringen av missbruksproblematik vid mindre företag

En organisationsstudie

Martin Alm

Innehållsförteckning

Förord	7
Sammanfattning	9
1. Inledning	11
1.2. Syfte och frågeställningar	12
2. Metod	13
3. Organisatoriska möjligheter och begränsningar i hanteringen av missbruksproblematik	15
3.1. Lagstiftning, policy och ekonomiska förutsättningar i samband med missbrukshantering	17
3.1.1. Formella regler och missbrukshantering	18
3.1.2. Informell policy	19
3.1.3. Informell policy och implementationsproblematiken	21
3.1.4. Ekonomiska incitament	22
3.2. Yrkesroller	23
3.2.1. Formella yrkesroller	24
3.2.2. Informella yrkesroller	25
3.3. Sociala mönster	26
3.3.1. Hierarkisk uppbyggnad	27
3.3.2. Kommunikationsmönster	28
3.3.3. Sociala relationer	30
3.4. Sammanfattning	31
4. Det dagliga arbetet är svårt att styra.	33
4.1. Attityder och uppfattningar om missbruksrelaterad problematik	34
4.2. Problemdefinition och bedömning av åtgärdsbehov	35
4.3. Det praktiskt förankrade arbetet	37
4.4. Sammanfattning	39
5. Slutsatser	41
6. Diskussion	45
7. Litteratur	48
Bilaga	50

Förord

Institutionen för Samhälls- och Beteendevetenskap, ISB, vid Mälardalens Högskola åtog sig hösten 2000 att genomföra ett projekt där man skulle titta närmare på hur hanteringen av missbruksproblematik vid mindre företag såg ut i praktiken. Ett område väl värt att studera och utvärdera ur ett samhälleligt, vetenskapligt och individuellt perspektiv. Projektet är ett samverkansprojekt mellan NäringsLivsCentrum, NLC, vid Mälardalens Högskola, ISB och några företagshälsovårdsföretag i Sörmland och Västmanland, och projektet har delfinansierats med högskolecheckar från KK-stiftelsen och Nutek. Rapporten undersöker organisatoriska förutsättningar betydelse för utfallet av missbruksarbetet inom ramen för Arbetsmiljölagstiftningen, ett problemområde som formulerades utifrån diskussioner med företrädare vid medverkande företagshälsovårdsföretag. Förutom att detta diskussionsforum gav möjlighet att ringa in ett problemområde ger det dessutom slutrapporten en praktisk relevans. Rapporten finns även redovisad i ett teoretiskt mer utvecklat arbete med titeln ”Hanteringen av missbruksproblematik vid mindre företag – en organisationsteoretisk studie”, som under våren 2001 seminariebehandlades som magisteruppsats i sociologi.

Under arbetets gång har en rad olika personer varit kopplade till vad som nu utgör den färdiga rapporten. Många har haft synpunkter som bidragit till att lyfta texten. Därför riktas här ett stort tack till alla som på något sätt har underlättat arbetet med rapporten. Tack till Tola Jonsson, projektledare för uppmuntran och stöd, Jonas Lindblom för handledning och teoretiska diskussioner, Karl-Erik Åström, NLC, för hans arbete med kontaktnätet och hans entusiasm och förmåga att driva arbetet framåt. Tack till Staffan Pinner, Företagshälsovården i Strängnäs, Björn Franzén, Servicehälsan i Västerås och Björn Nilsen, Arbetsmiljögruppen i Svealand AB för idéer och konstruktiva synpunkter, och tack till alla på ISB som i olika seminariesammanhang har bidragit med relevant kritik. Sist men inte minst ett stort tack till alla de personer som låtit sig intervjuas och delat med sig av sina praktiska erfarenheter och kunskaper inom området.

Västerås 2001-10-03

Martin Alm
Fil. kand. ISB

Tola Jonsson
Fil. dr. ISB

Karl-Erik Åström
Företagskontakt, NLC

Sammanfattning

Föreliggande rapport behandlar handlingsutrymmets möjligheter och begränsningar för handling i samband med missbruksproblematik vid mindre privatföretag. Uppsatsen bygger på intervjuer som under vintern 2000-2001 genomfördes med personalansvariga vid åtta mindre privata företag i Västmanland och Södermanland. Studiens syfte är att studera hur missbruksrelaterad problematik hanteras i mindre företag och hur rutiner i samband med arbetet runt missbruksproblematik utvecklas i det organisatoriska sammanhanget. Detta görs utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv genom jämförelse mellan dels formella organisationsstrukturer såsom lagstiftning, policy, yrkesroller och dels komponenter av den informella organisationsstrukturen såsom kommunikationsmönster, informella yrkesroller och arbetsplatsers sociala relationer. Studien avgränsas genom följande frågeställningar: Vilka förutsättningar ger den formella organisationsstrukturen för arbetet med missbruksrelaterad problematik inom mindre företag? Hur påverkar den informella organisationsstrukturen arbetet med missbruksrelaterad problematik inom mindre företag? På vilket sätt har ”sunt förnuft”, normer och värderingar betydelse för arbetet med missbruksproblematik vid mindre företag? De mest centrala slutsatser som rapporten drar är att:

Uppfattningen om missbruksarbetets regler förefaller generellt diffus. Framförallt i de företag där en drog- och alkoholpolicy saknas. Centralt i respondenternas inställning till den formella organisationen är att de sätter gränser på samma gång som de också genom sin normativa roll verkar som konfliktförebyggande. Rapporten visade vidare att ju ”plattare” organisation desto större upplevda valmöjligheter för handling för de personalansvariga.

Rapporten visade att formell organisationsstruktur i den sociala praktiken ges en underordnad roll vid utformningen av modeller för hanteringen av missbruksproblematik vid arbetsplatserna. De mindre företagens

ofta uttalade informalisering av organisationsrelationer bidrar starkt till att gränsen mellan det professionella, det vänskapliga och det privata suddas ut. Rapporten fann att normsystem, roller, attityder, moral, skyldigheter och förväntningar vid utformningen av den sociala praktiken många gånger är starkare än de formella styrmedlen. Denna informella organisation förefaller vidare ligga bortom företagsledningens förmåga till styrning. I situationer där informella norm och regelsystem kopplade till den informella organisationsstrukturen är starkt förhärskande är dessa outtalade regler så starkt internaliserade att de fungerar på ett omedvetet plan.

1. Inledning

Hantering av missbruksproblematik vid en arbetsplats är en sammansatt och mångfacetterad verksamhet med en rad sociala, ekonomiska och juridiska problem att ta ställning till (Iseskog, 1999). I ett föränderligt arbetsliv krävs ständigt nya former och modeller som ger praktiska effekter. Alkoholikaren Walter Lenz påpekar att det engagemang och de idéer som finns inom ett företag måste kombineras med regler, som i sin tur måste förankras hos anställda och personer i ledande positioner (1985:7). Nyckeln till ett effektivt alkohol- och drogarbete är en samarbetsmodell för arbetsmiljö och hälsovård. Denna relativt nyvunna insikt synliggörs också i nuvarande Arbetsmiljö- och Arbetsrättslagstiftning. Lagstiftningens praxis har under senare decennium genomgått en mängd förändringar. Sedan 1970-talet har exempelvis psykosociala frågor alltmer kommit att uppmärksammas i arbetsmiljölagstiftningen och numera ingår också alkohol- och drogproblematik (Bostedt och Lundberg, 1997:14). Mycket talar därför för att arbetslivet i framtiden kommer att bli en allt viktigare resurs beträffande prevention och rehabiliteringsarbete. En arbetsplats med en fast punkt och ett socialt nätverk med stödjande arbetskamrater ger en unik möjlighet att förebygga alkohol- eller drogrelaterade problem. Här finns det goda förutsättningar att systematiskt utveckla modeller för samverkan.

Björn Hibell, direktör vid Centralförbundet för alkohol- och narkotikaupplysning och docent vid Karolinska institutet för alkoholforskning, konstaterar dock att det nästan helt saknas forskning som har anknytning till alkohol och arbetsliv. Behovet av att utveckla detta forskningsfält är därför stort (Hibell i (red) Carlsson och Arvidsson 1994: 391). En viktig uppgift blir därför att följa med i den utveckling som arbetsliv och sociala förhållanden genomgår och skaffa mer kunskap om hur människor fungerar, förbättra rutiner i hanteringen av missbruksproblematik och följa upp samverkansmodeller. Forskningen är en väg att kommunicera och integrera kunskap i praktikerfältet. Docent Mats Fridell konstaterar i sin bok *Institutionella behandlingsformer vid missbruk* (1996: 327-328)

att det är nödvändigt att kunskaper tillförs organisationer utifrån, på så sätt blir korrigerande och utveckling möjligt. Detta är nödvändigt framförallt för de organisationer som tidigare har byggt sitt rehabiliteringsarbete på personlig erfarenhet. Därför är uppsatsens intention att visa hur kunskaper måste sökas även relativt långt bortom det som specifikt handlar om missbruk och behandling av missbrukare. Det är i organisationen som resultatet ligger vare sig det är ett lyckat eller ett misslyckat resultat. Förståelsen och kunskapsutvecklingen runt hanteringen av missbruksrelaterad problematik inom företag är beroende av förståelsen för hur organisationer fungerar, till detta behöver man en solid organisationskunskap. Huvudfrågan i studien rör på vilket sätt formella och informella organisationsstrukturer påverkar inriktningen i hanteringen av missbruksproblematik vid mindre företag. Det är därför av relevans att särskilt beakta hur organisationsfaktorer står i samklang med de ”behandlings-tekniska” insatser som de olika företagen representerar. Ansatsen innebär att faktorer som organisationsstrukturer och föreställningar knyts till de upplevda rehabiliteringsresultaten. Därför bör en generell organisations-teorisk infallsvinkel tillämpas på detta specifika problemområde. I en förlängning kommer detta att resultera i att de kunskaper som denna studie eventuellt skulle kunna generera är en form av tillämpad organisations-teori som har relevans för andra problemområden också relativt långt från hanteringen av missbruksproblematik.

1.2. Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att studera hur missbruksrelaterad problematik hanteras i mindre företag och hur rutiner i samband med arbetet runt missbruksproblematik utvecklas i det organisatoriska sammanhanget. Detta görs utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv genom jämförelse mellan dels formella organisationsstrukturer såsom lagstiftning, policy, yrkesroller och dels komponenter av den informella organisationsstrukturen såsom kommunikationsmönster, informella yrkesroller och arbetsplatsers sociala relationer. Studien avgränsas genom följande frågeställningar:

- Vilka förutsättningar ger den formella organisationsstrukturen för arbetet med missbruksrelaterad problematik inom mindre företag?
- Hur påverkar den informella organisationsstrukturen arbetet med missbruksrelaterad problematik inom mindre företag?
- På vilket sätt har ”sunt förnuft”, normer och värderingar betydelse för arbetet med missbruksproblematik vid mindre företag?

2. Metod

Studien bygger på kvalitativ metod där datainsamlingen har bestått av åtta 45 – 60 minuter långa intervjuer. Intervjuerna spelades in på band för att därefter skrivas ut som text till underlag för analys och tolkning. Samtliga respondenter har i den empiriska redovisningen givits fingerade namn och företagen beskrivs på ett sådant sätt att det skall vara svårt att identifiera dem för utomstående. Intervjupersonerna i studien utgörs av företrädare för åtta företag lokaliserade i Södermanland och Västmanland. Personer i nyckelpositioner vid olika företagshälsovårdsföretag har fungerat som kontaktlänkar ut mot företagen. Genom kontaktpersonerna gavs möjlighet att göra ett första urval ur sammanlagt ett 40-tal företag av varierande konstitution. Ur detta urval gjordes sedan ett andra val av tio företag. I slutändan kom det i realiteten att handla om åtta företagsrepresentanter ingående i intervjuundersökningen. Verksamheten vid företagen skiljer sig åt i inriktning, men med den gemensamma nämnaren att samtliga representerar någon form av tillverkningsindustri med ett undantag vilket utgörs av ett företag i transportbranschen. Ambitionen har varit att få ett så varierat material som möjligt. Urvalet har gjorts utifrån parametrarna könsfördelning, verksamhet och lokalisering. Tre av företagen är lokaliserade till glesbygd, medan fem är lokaliserade till mindre och medelstora tätorter. Företagens storlek varierar från ca tjugo anställda till som mest upp mot ett hundratal, dock utgörs det genomsnittliga företaget i studien i storlek av ett femtiotal anställda. Sex av företagen var uteslutande manliga miljöer, vid ett företag dominerades personalsammansättningen av kvinnor och i endast ett företag var könsfördelningen relativt jämnt fördelad. Mindre än hälften (3 av 8) av företagen innehar en formell skriftlig alkohol- och narkotikapolicy. Samtliga företag har haft eller har erfarenhet av missbruksproblematik bland de anställda vid arbetsplatsen. Vidare kan sägas att samtliga utvalda företag har ett samarbete i någon form med företagshälsovården. De personer som intervjuas innehar en position

inom företagsorganisationen som innebär ansvar för den typ av personalfrågor som inbegriper arbetet med missbruksproblematik och arbetsgivarens rehabiliteringsansvar. Exempel på beteckningar på respondenternas yrkesbefattningar är personalansvarig, personaladministratör eller produktionschef. I de minsta företagen är det ägaren själv som administrerar dessa frågor. Således är det en relativt stor variation hos materialet både vad det gäller utbildning generellt samt mer specifikt vad det gäller det aktuella problemområdet.

3. Organisatoriska möjligheter och begränsningar i hanteringen av missbruksproblematik

Varför skall man intressera sig för den formella organisationen vid studiet av företags hantering av missbruksrelaterad problematik? Ett svar är att en organisations benägenhet att uppvisa effektivitet och kvalitet i rehabiliteringsarbete anses till stor del vara avhängig dess inre organisering (Fridell, 1996: 327-328). Organisationsteoretikerna March och Olsen (1989) menar att den formella organisationsstrukturen ytterst består av olika enheter vars effekt är att de påverkar människors beteende och uppfattning om hur problem skall lösas. Den formella organisationsstrukturen fungerar som signaler till omvärlden om vilken typ av verksamhet som bedrivs och hur man strävar efter att uppnå målsättningar. Man skulle kunna säga att den utgör organisationens ansikte utåt, åtminstone den bild man avser att förmedla. Verkligheten kompliceras dock av att avsiktliga handlingar och formella försök till styrning av verksamheter oftast också kommer att resultera i oavsiktliga konsekvenser som är svåra att styra, kontrollera och överblicka. Den styrning av beteende man med hjälp av den formella organisationsstrukturens institutionella arrangemang försöker säkerställa varierar i effektivitet beroende på hur drag i organisationsstrukturen passar samman med drag hos de anställda och sociala förhållanden inom organisationen (Jacobsen och Thorsvik, 1995/98: 90). Organisationsledningens förutsättningar för kontroll sammanfaller med vilken typ av verksamhet som utövas. Generellt är det lättare att utöva kontroll i starkt standardiserade verksamheter t ex viss industritillverkning. Det blir problematiskt då man inom en sådan organisation även skall övervaka människobehandlande inslag, där det anses svårt eller till och med omöjligt att standardisera arbetet i enkla rutiner (Granér, 1991: 77-78).

Studien skall titta närmare på de enheter i den formella organisationen som är särskilt intressanta för hanteringen av missbruksproblematik. Exempel på formella faktorer som styr hanteringen är de studerade företagens formella organisationsstrukturer, här handlar det om medvetet upprättade yrkesbefattningars arbetsuppgifter och förväntningar och organisationers hierarkiska uppbyggnad. Regelverk i form av Arbetsmiljölagen, lagen om anställningsskydd och den lokala alkohol- och drogpolicy som arbetsmiljölagen föreskriver utgör det förmodat starkaste formella styrmedlet i samband med hanteringen av missbruksproblematik. I arbetsmiljölagens 3 kap. 2 § återfinns den reglering som utgör en allmän skyldighet för arbetsgivare att ”vidta alla åtgärder som behövs” till gagn för att arbetsmiljön är så god som möjligt. Arbetsmiljölagen 3 kap. 4 § anger vidare att arbetsgivaren skall organisera rehabilitering på ett ”lämpligt sätt” (Iseskog, 1999). Detta innebär att:

- Arbetsgivaren är skyldig att formulera övergripande mål för sitt arbete med arbetsanpassning och rehabilitering. Dessa mål skall även omfatta området alkohol och andra droger.
- I Arbetarskyddsstyrelsens föreskrift AFS 1994: 1 § 13 fastslås att arbetsgivaren skall formulera de rutiner som krävs för detta arbete. Med rutiner menas policy och program för hur uppkommen problematik skall hanteras av arbetsledning och arbetskamrater.
- Arbetsgivaren skall vidare ha en klar ansvarsfördelning vilket innebär att det skall finnas en klar delegering avseende arbetsgivarens uppgifter inom arbetsanpassning och arbetsrehabilitering. Detta ansvar utgör ett straffrättsligt arbetsmiljöansvar och faller under brottsbalken 3 kap. 10 §.

Ett oöverstigit faktum är att organisationer förstås består av så mycket mer än enbart dess formella strukturer. Organisationer består också alltid av en parallellt existerande informell organisation. Detta hör samman med att organisationer består av enskilda individer och grupper, ofta med olika målsättningar och syften. Den informella organisationsstrukturen är en produkt som hänför sig till normer, värderingar och beteenden som uppkommit vid sidan om den formella organisationsstrukturen (Beronius, 1986: 83). Inom varje organisation är det högst sannolikt att det utvecklas nätverk av sociala relationer som kontrasterar till formell struktur och att normer uppstår i motsättning till den formella organisationen (Goffman, 1959/98: 23). Detta kan innebära att formella och informella regler inte nödvändigtvis måste sammanfalla med varandra. I själva verket är det

relativt sällan som anställda betar sig på det sätt som den formella organisationen anbefaller. Samtidigt som den informella gruppbyggnaden kan skapa trivsel och därigenom en ökad effektivitet kan den då också skapa problem för ledningen, den informella organisationsstruktur som växer fram blir svår att kontrollera. Den amerikanske sociologen Talcott Parsons (1956) menar att bl. a nära sociala relationer till medarbetare också tillför yrkesroller ytterligare funktioner utöver den formella. Det kan handla om sociala funktioner som stöd, uppmuntran eller motivationsarbete. Ledarskap i mindre grupper och behov av att ha ett vänskapligt förhållande kan utgöra en risk i att man som ledare drar sig för att styra verksamheten, kontrollera eller ge negativ kritik. Ett logiskt antagande är att ju mer mångfacetterad och komplex en roll är desto mer sannolikt är det också att det existerar dolda eller hemliga inslag (Goffman, 1959/98: 23). De komponenter av den informella organisationen som studien sammankopplar som betydelsefulla för den riktning som missbruksarbetet tar vid en specifik arbetsplats är -informell policy, -informella yrkesroller, -sociala relationer och kommunikationsmönster.

3.1. Lagstiftning, policy och ekonomiska förutsättningar i samband med missbrukshantering

Regler i form av lagstiftning och policy styr och avgränsar handlingsutrymmet och är en viktig del av den formella organisationsstrukturen. Den formella organisationsstrukturen och dess regler och incitament har som funktion och effekt en självständig inverkan på människors organisationsbeteenden. Dessa regler begränsar handlingsutrymmet samtidigt som de försvarar eller möjliggör andra typer av handlingar. De kan sägas koordinera, begränsa, och strukturera initiativ till handling (Perrow, 1986). Vidare är ett företags ekonomiska beredskap en viktig del av organisationsstrukturen som definierar förutsättningarna för tolkning av de styrande reglerna. Brorström och Solli (1991) skriver att ekonomistyrning är ett begrepp som syftar till att i termer av organisationsfrågor fördela resurser och kontrollera hur dessa används. Ekonomiska hänsynstaganden, visar det sig, styr verkställigheten i policyfrågor mer än vad som alltid är önskvärt. Vi skall nu titta närmare på hur lagstiftning, policy och ekonomi påverkar missbrukshanteringen inom mindre företag.

3.1.1. Formella regler och missbrukshantering

Anmärkningsvärt mot bakgrund av den klara formuleringen i lagstiftning är att lokalt upprättade formella policydokument saknas hos en majoritet av företagen i studien (5/8 saknar ett specifikt policydokument beträffande alkohol- och/eller narkotikafrågor). Oavsett om företaget i fråga innehar en skriven policy upplevs dock inte lagstiftningens eller policys beteenderam av de intervjuade personalansvariga som begränsande. Snarast upplevs att man som aktör besitter relativt stora möjligheter att självständigt utforma agerandet i arbetet. De rehabiliterande eller förebyggande insatserna mot missbruk på arbetsplatserna ses av respondenterna i realiteten genomgående som ett område där man i princip är fri att aktivt arbeta med en mängd olika inriktningar och metoder.

På vissa områden anses dock att lagstiftning och policy hindrar det praktiska arbetet. Flera efterlyser större juridiska möjligheter till handling i avsikt att utöva kontroll över de anställda. Dessa kontrollinstrument skulle kunna utgöras av urinprovstagning, registerutdrag och/eller sk ”screeningssamtal”. Till denna kontrollverksamhet finns dock inte de incitament som krävs. Från framförallt fackföreningshåll har det väckt protester då denna form av drogkontroll, för det handlar framförallt om narkotika, inte är att betrakta som tillförlitlig och dessutom integritetskränkande. Här verkar lagstiftningen ha haft ett genomslag för hur normen för detta arbete har kommit att utformas, missbruket skall bort men den anställde kvar. Lagstiftningen uppfattas främst som skydd för en persons anställning och förefaller aktuell endast vid direkt arbetsrättsliga åtgärder. En av de personalansvariga i intervjuerien säger om begränsningarna i handlingsmöjligheter och vari begränsningar främst beror på:

Begränsningarna är nog upp till en själv en del och att man inte går över lagens rāmärken och så. Jonas

Lagstiftningen utgör således en yttre gräns för handling i extrema situationer. I praktiken innebär detta att man följer de grundläggande regler för hur man tillämpar sitt arbetsgivaransvar och tillgodoser den anställdes rättigheter. Lagstiftning och policy i termer av organisationsstruktur fyller därför en dubbel funktion, på samma gång som de sätter gränser och möjliggör vissa former av handlande spelar de också en betydelsefull roll som konfliktförebyggande (Lennér-Axelsson, Thylefors, 1996: 181). Formella regelsystem består av normer som reglerar arbetets organisering och vars funktion är att ange i vilken utsträckning som formella regler skall följas. De utgör också en precisering för praxis i tillämpningen (Granér, 1991: 148). Men den beteenderam som respondenterna beskriver förefaller ytterst vila snarast

på de sociala normer som oftast omedvetet utvecklats. Normsystemen torde därför förklara hur och på vilket sätt som lagstiftning och policy tillskrivs en relativt liten betydelse vid vissa situationer men en mycket större vid andra. Flera av respondenterna anser också att arbetsmiljölagstiftningen generellt lägger ett alltför stort ansvar på arbetsgivaren, i synnerhet på det mindre företaget och dess begränsade ekonomiska och personella resurser. Vid fall som kräver någon form av formell åtgärd t ex en omplacering har det mindre företaget mycket begränsade handlingsalternativ om det ens är genomförbart.

Lösningen har i praktiken inneburit att personen i fråga har fått stanna hemma istället för att omplaceras då det inte funnits praktiska möjligheter till omplacering. En rimlig förklaring är att vid flera av företagen har verksamheten varit utformad på ett sätt som har inneburit att man inte kan tillhandahålla exempelvis anpassade arbetsuppgifter som ett led i en rehabiliteringsprocess. Några av de intervjuade hävdar att de vid ett flertal tillfällen kommit att diskutera dessa förhållanden med representanter för olika berörda myndigheter. Man har då upplevt att man kommit att diskutera med utgångspunkt från helt skilda referensramar. Man kan uppleva att lagstiftning och den praktiska och upplevda verkligheten inte är i fas med varandra. Att de juridiska riktlinjerna inte står i samklang med den praktiska verkligheten. Vad vi ser är ett exempel på att den formella strukturen aldrig är helt anpassad till en social verklighet och social utveckling inom en organisation. Vidare är den heller aldrig så specifik att den täcker alla situationer och möjligheter som kan tänkas uppstå, att den skall täcka in alla organisationens oförutsedda händelser (Perrow, 1986: 35).

3.1.2. *Informell policy*

Regelsystemen förefaller på ett markant sätt vara beroende av normsystemen för att de skall kunna accepteras. Normer beslutas inte, skriver Granér (1991: 128), deras framväxt är härledd ur de beteenden som utvecklas och följer de syften som präglar kollektivet. Idealet för en organisation är att den formella strukturen säkerställer att personliga och sociala förhållanden inte utgör störningar på målsättningen (Jacobsen och Thorsvik, 1995/98: 116). Men som vi skall se är det inte helt ovanligt att individers faktiska beteende inte alltid stämmer överens med den formella normativa organisationsstrukturen. Vid flera av de undersökta företagen fanns, som nämndes i tidigare avsnitt, ingen formell policy för alkohol och missbruksfrågor. Men självklart förekommer policy även om den inte är skriven. Vi kan här tala om en informell policy som utgörs av normer, av informella institutioner för vad som tas för givet skall gälla

som uppföranderegler. I det empiriska materialet visar det sig att den personalansvarige ofta intar en pragmatisk hållning till regelsystemen, lagstiftning och de interna policydokumenten. Det förefaller som om de personalansvariga i studien ser att formella regler endast spelar roll i gränssituationer (Lundgren, 1999: 137), och då som ”livlinan” att hänvisa till. I praktiken tillämpar man skilda strategier för att försäkra sig om att man håller sig innanför gränserna, en sådan minimiåtgärd vilken i flera fall kommit att bli policy utgörs av en inledande kontakt med fackföreningsrepresentanter. Man kan tala om att fackföreningarna och arbetsgivare diskuterar fram en norm för handlande. Att se till att fackföreningen finns representerad kan härvidlag utgöra en försäkran och kontroll för den berörde personalansvariges intervention. Ett vanligt förekommande sätt att som chef eller personalansvarig försöka styra normsystemet är att vid anställningsintervjuer framhålla företagets inställning. Per Vd och företagsägare berättar om sin metod för att förankra sin inställning till alkohol:

Alkoholpolicy, en skriven policy det har vi faktiskt inte. Däremot så i samband med varje anställning så pratar man om hur man förhåller sig till alkohol frågor och även andra frågor, jag frågar alltid om de har alkoholproblem, jag frågar faktiskt även om de är rökare. Det tycker jag är viktigt att man frågar om de har några beroenden av något slag. Jag har faktiskt inte gått så långt att jag frågar om de knarkar.

Vid flera av företagen råder osäkerhet om ett policydokument överhuvudtaget existerar, dock är samtliga mer eller mindre väl medvetna om det grundläggande ansvaret för arbetsgivaren i frågor av detta slag. Men även på de arbetsplatser där det finns en sedan länge inarbetad alkohol- och drogpolicy förekommer avvikelser. Detta kan manifesteras sig i en allmän acceptans i arbetsgruppen för uppenbar alkoholpåverkan under föresättning att det är ett resultat av en godtagen anledning. Detta kan utgöras av t ex om påverkan infaller dagen efter en större fest exempelvis ett 40-årskalas. Empirin visar vidare att uppfattningen är att acceptansen varierar beroende på vilken anledning som föranleder normbrottet samt vem som är normbrytaren. De delar av normsystemen som jag i detta avsnitt kommit att kalla informell policy omfattar alla medlemmar i företaget men toleransen mot avvikelser kan variera beroende på den anställdes sociala ställning. Det finns alltså påstår jag, en större frihet för populära gruppmedlemmar dvs de som anses som viktiga i det sociala samspelet att bryta mot normer och konventioner, förutsatt att det sker i ett accepterat sammanhang. Flera av de undersökta företagen har vad som

till synes verkar vara en uttalad policy för vad som kräver insats samt strategier för en sådan hantering. En av respondenterna berättar om hur företagets informella policy för festresor har karaktären av krav på visat omdöme och omsorg över kamraternas drickande:

Företaget bjuder på öl, vin, nubbe och de flesta klarar det här men vi har en som inte klarar. Därför så har jag alltid inför en sån här fest pratat med dem som är nära kompisar med den här killen att inte bara beställa in. Man måste hjälpa till och hålla ner och det fungerar hyggligt men det har varit stökigt några år. Och det är väldigt viktigt att kamraterna runt omkring är medvetna. Att inte gömma undan någonting utan att man pratar om det. Att man tänker. Strunta i att dricka på bussen Ja där på det här och inte dricka i förväg. Per

Lösningen på denna typ av problem är i själva verket ett exempel på en form av ledarskap som grundar sig på en känslighet och kunskap om mänskliga relationer. Vad citatet ovan indikerar är ett sätt att genom social kontroll värna dels om den informella gruppens sammanhållning dels att impregnera dessa med företagets formella organisationskodex. Istället för att se informella gruppbildningar som ett problem ses de istället som en resurs där man från företagets sida kan använda dessa för mer övergripande syften (Beronius, 1986: 83-84).

3.1.3. Informell policy och implementationsproblematiken

Något som flera av respondenterna uttrycker farhågor över är en implementationsproblematik vid införandet av regelverk över företeelser som uppfattas som dels oproblematiske och dels strängt privata. Ett program för alkohol eller annat drogmissbruk anses vara beroende av att det står i överensstämmelse med de värderingar som återfinns i personalgrupperna. Om det skall lyckas anses det vara viktigt att inte bara inrikta sig på enskilda individer utan det måste vara en bred och allmän orientering mot arbetsmiljön. En av respondenterna uttryckte sina farhågor i samband med diskussion om att införa en policy och satte likhetstecken mellan den uttalade policyn och företagskulturen. Policyn skulle på så sätt vara en direkt produkt av sociala normer och värderingar som definierar vad som kan anses som acceptabelt. Detta kan innebära att det torde vara förknippat med betydande problem att introducera en policy. Risken finns alltid att denna skulle i varierande utsträckning stå i motsättning till arbetsplatsens sociala normer. Vad som är möjligt att påverka och styra mot en viss riktning med det informella normsystemet begränsas härigenom av vad som allmänt anses vara kutym. Följande uttalande

indikerar att ansvarig i dessa lägen ställs inför vad som upplevs som en situation där en förändring av beteende på arbetsplatsen förefaller vara problematiskt:

Det är så det är där och det gäller allting, uppträdande, klädsel och allting. Sånt är väldigt svårt att ändra på, skiten sitter i väggarna så att det går liksom inte bara att skriva en policy utan det är så.
Magnus

En rimlig tolkning är att Magnus har en djup förståelse för de många gånger omedvetna reglerna som kan uppstå vid arbetsplatser. Till skillnad från de informella reglerna eller normerna är denna typ av regelsystem inte medvetandegjorda ens av organisationsmedlemmarna själva. Dessa regler förefaller då med hänvisning till respondentens utsaga utgöra problem när det handlar om att genomföra förändringar. Detta kan leda till svårigheter att genomföra förändringar överhuvudtaget eller också blir det bara skenförändringar, där den enda egentliga förändringen är den i den officiella målsättningen, i policy (Sjöström och Olofsson, 1993: 52).

3.1.4. Ekonomiska incitament

För flera av de mindre företagen utgör ekonomin en av de starkare begränsningar av handlingsalternativ vid missbruksrehabilitering, men detta är en omständighet som skiljer sig markant mellan de olika företagen. Genomgående är att på de företag vilka har en utarbetad och detaljerad företagspolicy avseende missbruksproblematik där förefaller det som om det också generellt finns en ekonomisk beredskap för insatser vilka kräver större ekonomiska ansträngningar, exempelvis kostsamma behandlingshemsvistelser. Omvänt gäller de företag som saknar policy. Där blir man så att säga ofta tagen på sängen, här kan det vara på sin plats att notera att detta förhållande främst gäller de allra minsta företagen i studien. En allmän föreställning är också att detta på flera sätt skulle kunna påverka det sätt man väljer att agera och vilken typ av insatser man gör. Vid perioder av ekonomisk lågkonjunktur kan det vara nödvändigt att prioritera i sina omkostnader. Detta kan resultera i en situation där man tvingas att välja det billigaste alternativet trots att man kanske inte riktigt tror på det. Insatsen får då, som en av respondenterna uttryckte det, en ”kosmetisk karaktär”. En av de personalansvariga i studien menar att ekonomin i vissa fall kan vara direkt avgörande:

Det tror jag är helt avgörande, ekonomin. Ja det är ju självklart för det kan ju inte få gå i första hand (kostnader för missbruksrehabilitering min anm.). Men det finns ju grejer att göra det här

med, antabus och även andra grejer som inte behöver kosta så mycket för företaget. Det kostar ju företaget men inte så mycket.
Annette

Företagen är alltså ofta tvingade att slå vakt om de rent ekonomiska aspekterna på rehabilitering. Detta innebär att det mindre företaget är beroende av att alla sköter sina arbetsuppgifter då konsekvenserna av misskötsel leder till produktionsstörningar och produktionsbortfall. Kontrollen av anställdas psykosociala tillstånd handlar alltså även om att ta hänsyn till andra intressen än den enskilde anställde, företagets vinstintresse och den övriga arbetsgruppens intressen är också betydande faktorer. Små företag har snäva ekonomiska buffertar i allmänhet och för denna typ av problematik i synnerhet. Även om det i vissa fall som konstaterats, åtminstone eller framförallt i de mindre företagen, att ekonomi på ett markant sätt påverkar bedömning av åtgärdsbehov och insatser avser jag att i den fortsatta framställan lämna diskussionen om ekonomi som styrmedel därhän. Delvis på grund av att denna diskussion inte tillför något till studiens syfte därför att jag bedömer att detta fenomen inte är att betrakta som ett resultat av medvetet konstruerade arrangemang för att föra missbrukshanteringen i en viss riktning. Det är snarare en olycklig konsekvens av en yttre påverkan i form av ekonomisk konjunktur. Men det är ändå intressant att notera de mindre företagens bristande ekonomiska beredskap och uppmärksamhet på området. Ekonomisk styrning av organisationsbeteende får istället utgöra en parentes och exempel på formella institutionella arrangemang som pga yttre påverkan kan ge oavsiktliga konsekvenser och därigenom utgöra begränsningar i handlingsalternativ.

3.2. Yrkesroller

I yrkesrollerna socialiseras organisationsmedlemmarna till att uppfatta omvärlden och tillskriva händelser ett specifikt värde som stämmer överens med organisationens syften (Granér, 1991: 93). Yrkesroller anger också på vilket sätt som organisationen valt att dela in arbetsuppgifter i enheter och att ge dessa delar till enskilda anställda (Jacobsen och Thorsvik, 1995/98: 69-71). Yrkesrollen är också en av den formella organisationens enheter som tydligast fastställer möjligheter och begränsningar i det dagliga arbetet. Till sakens natur hör att yrkesroller ofta både är motstridiga och komplexa detta hör samman med dubbelheten hos de förväntningar som kommer med yrkesrollen. Dessa förväntningar är på samma gång formella också informella sammankopplade med

personliga egenskaper och tillräcklighet. I detta läge infinner sig ofta en konflikt mellan formell yrkesroll och vänskapsroll. Detta utgör i sig ett problem, ledarskap i mindre grupper och behov av att ha ett vänskapligt förhållande kan utgöra en risk i att man som ledare drar sig för att styra verksamheten, kontrollera eller ge negativ kritik. Beroende på hur väl man hanterar detta dynamiska förhållande kommer upplevelsen av rehabiliteringsarbetets effekter på arbetsplatsen att variera.

3.2.1. Formella yrkesroller

I intervjuerna visar sig yrkesrollens förväntningar upplevas som motstridiga och att det ofta råder osäkerhet om de åtgärder man vidtar utmynnar i avsedda effekter. Följande citat är ett exempel på hur man kan uppleva sina möjligheter att hantera en anställds alkoholproblematik. Uttalandet antyder att man kan uppleva att man många gånger ”famrar i mörkret” när man inte riktigt kan avgöra vad det är som har effekt i de åtgärder man väljer att genomföra:

...//...alkoholproblem är ju inget man löser över en natt så jag vet ju inte riktigt vad som har funkad eller funkar så där va men man får prata med dem på lite olika sätt och då får man ju se om det funkar om ett halvår eller ett år. Om de är nyktra under långa perioder och ändå trillar dit igen ...//... Lika svårt kan det ju vara om du är tvungen att omplacera dem . Men det finns ingen mall för det här utan det utarbetas spontant. Jonas

Vad vi kan se i ovanstående citat är empiriskt belägg för att yrkesrollens förväntningar involverar både en mångfacetterad komplexitet och osäkerhet. Företagets personalansvarige bör finna konstruktiva lösningar på den anställdes problematik samtidigt som han också måste uppnå på förhand bestämda mål inom ramen för företagets befintliga resurser. Kompetens anses härvidlag allmänt öka möjligheter för handling. I missbruksrehabiliteringen vid arbetsplatserna är varje fall unikt och ställer stora krav på aktörernas omdöme och beslutsförmåga. Man kan anta att det föreligger ett starkt samband mellan aktörens kompetens, dvs en individs samlade kunskaper och de handlingar denne utför. Den personalansvariges kunskap spelar en betydelsefull roll för vilken riktning och med vilken relevans verksamheten bedrivs i arbetet med missbrukaren.

Kompetensen styr därför också agerandet på ett sätt som företagsledningen endast har en begränsad möjlighet att styra (Lundgren, 1999: 202). Detta gör att rekrytering av personal med rätt formell kompetens utgör en av de viktigare förutsättningarna för en styrning av beteende inom organisationen. Även en viss internutbildning skulle kunna bidra till

en inriktning i agerande som antas svara mot vissa arbetsuppgifter. De intervjuade personalansvariga berättar i flera fall om hur de anser att den egna kompetensen inte i alla situationer är tillfredsställande vad det gäller missbruksproblematik i allmänhet och arbetsrättsliga regler i synnerhet. Den individuella kompetensen avgör i stor utsträckning vilka handlingsalternativ som övervägs och vilka handlingar som faktiskt i realiteten sedan utförs av aktören. Kompetensfaktorn upplevs genomgående av de personalansvariga i studien som mycket betydelsefull för att kunna genomföra de arbetsuppgifter den enskilde förväntas utföra. Ju högre upplevd kompetens desto högre säkerhet känner de i sitt sätt att arbeta.

3.2.2. *Informella yrkesroller*

Befattningen som personalansvarig eller personaladministratör vid det mindre företaget utgör något av en nyckelposition. Ofta har en person i denna position en lång historia vid företaget och har genom en genuin personkännedom och genom internutbildning kommit att ta ett karriärkliv upp från den egentliga verksamheten på "golvet" till kontoret. Det som tydligt framkommer i studien är att roller är förknippade med ett mönster av förväntningar dels från den överordnade delen av organisationen, dvs företagsledningen, samt dels från de både öppna men också ofta dolda förväntningarna som kommer från arbetsgruppen. Vad detta innebär är att den personalansvarige ställs inför en konflikt om vad som denne kan utföra relaterat till sina egna behov och resurser, dvs relaterat till vad han/hon kan eller vill göra i en specifik situation. I vissa fall upplevs det som relativt lätt att kombinera de egna behoven och önskningarna med de formella förväntningar som ställs på yrkesrollen. Men i vissa fall visar det sig att personer i personalansvarigas position kan komma att anpassa sig till den informella gruppens behov. Detta gäller främst riktigt små företag, och som det visat sig i intervjuerna i de företag där det råder en mycket liten personalomsättning. Informella rollförväntningars ursprung kan därigenom, visar det sig, direkt härledas ur en individs historia vid en arbetsplats.

Studien urskiljer vad som generellt förefaller vara nödvändiga egenskaper hos den enskilde personalansvarige för att göra rehabiliteringsarbetet möjligt. En av de egenskaper som en person i denna position förutsätts besitta är handlingskraftighet. En annan aspekt är kravet att mentalt klara alla problem som kan tänkas uppstå vid arbetsplatsen. En produktionschef och en personaladministratör vid olika tillverkningsföretag reflekterar över vad som de anser vara de egenskaper som man på arbetsplatsen anser vara av störst betydelse för dennes yrkesutövning:

Att man inte blundar för sådana här problem utan att man tar tag i det, det tror jag att man förväntar sig. Det förväntar sig framförallt deras arbetskamrater. Det här är ju ett avsteg från vad som man skall göra och alla avsteg, frånvaro, sen ankomst och att man inte jobbar på arbetstider och så där det förväntas ju att man tar tag i det, gör det. Jonas

Ja det ingår i mina arbetsuppgifter kan jag tänka mig. Och det är ju sånt jobb man får räkna med när man jobbar på personal. Det är aldrig någon som kommer upp till mig och säger att ”– gud vad bra idag har vi gjort det och det”, det är det ju aldrig. Det är mycket problem som skall redas ut. Annette

Jag känner att det är ju jag som måste ta tag i det. Det spelar ingen roll, så fort det gäller det sociala så är det jag då kommer dem till mig och det gör alla arbetsledare och det är jätteofta som de gör det. Annette

I vissa fall kan det förekomma att den formella rollen står i motsättning till den informella sociala rollen med konflikter som följd. Dessa motsättningar beroende på hur de hanteras utövar inflytande i varierande grad för hur agerandet utformas. I de flesta fall anses trots allt att man kommit att agera på ett sätt som utgått från den formella yrkesrollens förväntningar. Detta har också i enstaka fall resulterat i sociala situationer där det förekommit en längre tids personliga konflikter mellan den anställde och den personalansvarige. I möten med den anställde med missbruksproblematik ställs en rad krav på en personalansvarig. Krav som till stora delar baseras på informella förväntningar som kommer med yrkesrollen. Här rör förväntningarna egenskaper som sammankopplas med en persons personliga egenskaper och tillräcklighet.

3.3. Sociala mönster

Mönster av personlig kontakt, samverkan och gruppbildning påverkar de anställdas attityder, förståelse och beteende. En viktig aspekt är att den formella och den informella organisationen kan både försvaga och förstärka varandras inverkan på de anställdas organisationsbeteende beroende på hur väl delsystemen fungerar tillsammans. Styrning och kontroll av verksamheter är kopplade till makt. Men makt behöver inte alltid utgå från en formell hierarkisk position, den kan vara grundad på andra orsaker t ex information, fackkunskap eller personliga egenskaper. Om en sådan informell makt inte sammanfaller med mål och syften som

korrelerar med den formella organisationens kan det leda till slitningar och bristande effektivitet i måluppfyllelse. Hur svårt detta problem blir för en företagsledning beror på hur kommunikationen ser ut inom organisationens inre sociala liv. Informell kommunikation mellan informella roller kan vara viktigare för medlemmarnas meningsskapande, inställning och motivation än planerade åtgärder och information från den formella organisationskommunikationen. Som en konsekvens av detta kan de anställda reagera olika på såväl arbetsuppgifternas innehåll som regler och riktlinjer för arbetet (Etzioni, 1982).

3.3.1. Hierarkisk uppbyggnad

Alla de olika specialfunktionerna inom en organisation har makt som utgår från olika former av beslut fattade av överordnade organ inom organisationen (Granér, 1991: 110). Ledarskap utgår alltså från formell makt som en del av den formella organisationen. I fallet med missbruk är det helt klart att det kräver en viss auktoritet att t ex genomdriva en drogpolicy eller att sätta andra former av gränser vad det gäller arbetsplatsens relation till alkoholkonsumtion. Även i ledarskap på mellannivå ligger det explicit att i vissa situationer genomdriva sin vilja trots ett motstånd från enskilda aktörer eller en majoritet av medarbetare. Det är också här som det kanske största problemet ligger, organisationens förmåga att kommunicera beslut och ställningstaganden mellan olika delarna inom företaget, att få kommunikationen att friktionsfritt flyta mellan enheter. Framförallt gäller detta mellan de skikt vilka uppfattas som i varierande grad stå företagsledning närmast.

Det är inte ovanligt att personalansvariga med ansvar för personalpolitiken upplever ”ett dubbelt tryck” från både ledning och/eller arbetsgrupp. Personer i denna ställning upplever sig symboliskt iklädas rollen som företagsrepresentant vid problemsituationer. Därför upplevs det som ett extra stöd om det går att få den övriga personalgruppens informella erkännande för insatserna. Särskilt viktigt anses det också att förankra sina åtgärder hos fackföreningarna. Vid ledarskapsutövning är legitimitet vid sidan om ett informellt erkännande en viktig faktor för agerande. Detta torde höra ihop med att intressekonflikter lätt uppstår i personalvårdande insatser i samband med alkohol eller andra droger. Att driva en viss linje trots att en person inte tillstår sina problem eller vägrar att samarbeta av ett eller annat skäl kan därför kräva en avsevärd insats av chef/ansvarig. En av de erfarenheter och föreställningar om missbruk och problematik i hanteringen därav är att det största problemet för att uppnå goda effekter av åtgärder är att få den aktuella personen att inse sitt problem. Vid de situationer där personen inte erkänner sina problem blir

situationen ofta mycket problematisk. Det förefaller att upplevelsen av möjligheter till handling ökar kraftigt vid en samarbetsrelation och drastiskt begränsas vid en motståndssituation. Upplevelsen därav är i princip genomgående och mycket stark. En av respondenterna uttrycker detta i sina tankar om dessa situationsbundna möjligheter till handling:

Jag har ju fritt att göra i princip vad jag vill som jag kan komma överens med den personen som har problem. Magnus

Vid motståndssituationer kommer ledarskapet och dess auktoritet att spela en avgörande roll. Ofta övergår kontakten och samtalen mellan företag och den anställde då till en form av övertalning med maktmedel. Dessa maktmedel kan inneha formen av kontrollåtgärder t. ex. alkoholkontroll med hjälp av olika mätinstrument eller så kan man vidta formella legala medel såsom skriftliga eller muntliga varningar. I några fall har man varit tvungen efter upprepade tillsägelser och varningar att säga upp personerna. Detta har i dessa fall kommit att upplevas som delvis ett misslyckande. Vetskapen om att det gått juridiskt arbetsrätligt till innebär en legitimering av besluten. Att uppvisa ett väl förankrat ledarskap, att kunna fatta svåra och i många fall impopulära beslut ställer avsevärda krav på uppfyllelse av de formella rollförväntningarna i den personalansvariges position. Att utgå från regelverk men också att känna att man har chefens stöd är viktigt för flera av de intervjuade för att de skall agera. Det förefaller utifrån empirin att ledarskapet eller positionen som personalansvarig också ofta är en besvärlig mellanställning mellan arbetsgruppen och chefsnivå i organisationen.

3.3.2. *Kommunikationsmönster*

Kommunikation är en av de aspekter som respondenterna lyfter fram som en av grundvalarna för att framgångsrikt hantera missbruksproblematik vid arbetsplatserna men också som det mest avgörande för att lyckas implementera en policylinje. Det ligger också nära till hands att dra slutsatsen att uppfattningen ute i verksamheterna är att det föreligger ett mycket starkt samband mellan ”igenslammade kommunikationskanaler” och konflikter. En av de faktorer som spelar en betydelsefull roll för utgången av en rehabiliteringsinsats är självfallet tillgången till information. Flera av de intervjuade vid företagets personalavdelningar berättar om en tröghet i systemet som gör att de oftast är den person på arbetsplatsen som sist får kännedom om någon av medarbetarna har missbruksproblem. Detta förklaras enligt några respondenter av en föreställning bland personalen att det inte riktigt är tillåtet att lyfta fram missbruksproblematik, det upplevs som om man sviker en kamrat när

man ”skvallrar”. I linje med dessa erfarenheter existerar också en uppfattning att arbetsgrupper där den här typen av informella normer återfinns där är kommunikationen också både problematisk likväl som förvirrad och ibland till och med motsägelsefull. En utbredd föreställning förefaller att vara att det är i första hand är ”problempersonens” arbetskamrater som kommer att säga ifrån, men att detta sker i ett mycket långt gånget stadie när situationen redan är ohållbar. Några respondenter förklarar detta med att det kan kännas svårt att inse att en kamrat som man känner väl skulle ha sociala problem. En annan förklaring finner respondenterna i kulturella värderingar om privatlivets helgd, ute på arbetsplatserna råder en attityd som innebär att man har svårt eller inte vill lägga sig i det som man anser höra privatlivet till. Det informella kodexet att inte ange en kamrat uppfattas som ett betydande problem då det i de flesta intervjuades idealbild av ett arbetsklimat innebär en öppen kommunikation. Dessa problemfaktorer anses mer uttalade desto mindre företaget och orten är. Det anses bli allmänt lättare att behandla den sociala delen av försämrade relationer om man lyckas rensa luften och en tydlig linje är fastställd. Detta anses kunna bidra till att kontakten mellan gruppen och kamraten hålls öppen. Flera av respondenterna lyfter också särskilt fram kommunikationen som en problematisk faktor som man aktivt arbetar med. Insatser och intresse riktas härvidlag mot att försöka nå till en situation där man så att säga ”muddrar upp igenslammade kommunikationskanaler”.

Upplevelserna hos ett flertal av respondenterna talar om situationer där allt det som ligger under ytan i samband med att någon arbetskamrat har problem med missbruk kommer till uttryck i att man inte talar rakt till varandra. Men det förekommer avvikelser på detta område, två av de intervjuade berättar om hur de upplever företagskulturen som mycket öppen. Detta är också något man aktivt har arbetat för att uppnå. Att öppna upp klimatet och möjliggöra en öppen dialog. Detta är också den faktor som de tillskriver störst enskild betydelse för de lyckade resultat som de har lyckats nå i alkoholfrågor vid företaget:

Kulturen på arbetsplatsen är sådan att det är lätt att ta tag i saker och ting. Man arbetar nära och öppet, man fikar ihop, man äter julbord etc. Det är klart att det är en anledning. Något som jag alltid är angelägen att prata om på utvecklingsträffarna är att om man går omkring och funderar över någonting då skall man känna att man alltid kan gå till chefen och prata. Att få bort sådant tänkande. Man skall alltid komma och kunna prata om allting. Per

Företagskulturen är ju väldigt öppen vi har alltså inga konstiga beslutsvägar, vi har information för personalen och är det någonting man vill ta upp kan man gå till vem som helst i företaget, mig eller vd direkt det finns inga speciella beslutsvägar. Fast vi är såpass stora (ca 60 anställda) så är vi lite grann av ett familjeföretag alla känner alla. Vi har väldigt låg omsättning på personalen. Sven-Göran

Genom att se till att en kommunikation friktionsfritt flyter mellan enheter och individer är det möjligt att ge missbrukaren respons på sitt beteende. Detta anses kunna användas i avstampet till en förändring och fruktbar ingång till rehabiliteringsinsatser. Vid några av företagen har man kommit att använda sig av sk kontaktmän. Dessa kontaktmän har i vissa fall bestått av före detta missbrukare som nu är engagerade i arbetsmiljöfrågor på en facklig basis. I andra fall har de varit någon nära arbetskamrat. Gemensamt är att samtliga kontaktmän är personer med ett stort förtroende och hög social status på den aktuella arbetsplatsen. Inställningen är att en kontaktperson lättare kan hålla kontakten med personen även utanför arbetsplatsen. Detta anses som en viktig bit då erfarenheten säger att i speciellt mera avancerade skeden av missbruket tappar man vänner, får problem med familjen eller blir ensam.

3.3.3. *Sociala relationer*

I de små eller medelstora företagen vid mindre orter är det inte ovanligt att man har kommit att arbeta en stor del av sitt yrkesverksamma liv vid samma företag. Inte sällan utvecklas, kanske främst vid företag som är lokaliserade vid s. k. ”bruksorter” en mycket stark lojalitet med företaget. Denna lojalitet kan i detta sammanhang få en mängd konsekvenser. Detta kan utifrån erfarenheter som respondenterna beskrivit leda till den mest optimala lösningen på ett problem, men det kan likaväl leda till motsatsen. Bland annat kommer det inte alltid att vara de mest gynnsamma lösningarna som väljs. I stället vägs andra faktorer in såsom företagets vinstintressen och/eller arbetsgruppens inställning. En konsekvens av detta blir att den formella organisationen och den formella arbetsordningen betonas utåt, och i efterhand men i det vardagliga arbetet är det den informella organisationen som dominerar.

Vidare kan lojalitet och nära sociala band i ett mindre företag vara förknippat med mellanmänskliga komplikationer. Detta kanske framförallt i situationer som kan beskrivas som socialt känsliga. Många gånger upplevs det svårare att föreslå obehagliga åtgärder ju närmare relation och ju längre gemensam historia man har. Till detta kommer att

erfarenheterna säger att samtalet mellan den personalansvarige och den anställde med missbruksproblem på flera sätt inte är som vanliga samtal. Missbruket upplevs ligga som en stor tyngd dem emellan. I dessa samtal upplevs ofta både märkliga förnekanden, avvisanden och manipulationer. Man upplever också ofta, och då kanske framförallt vid de allra minsta företagen med dess nära sociala band att dessa samtal formar speciella relationer som kraftigt avviker från normala relationer. Handlingar kan vidare framställas på ett sätt som står i motsättning till den egna uppfattningen och arbetsplatsens sociala normer, men i linje med yrkesrollens förväntningar detta har också en betydande påverkan på den sociala relationen mellan den anställde och den personalansvarige. Ann berättar om hur hon som personaladministratör i början kom att påverkas av de nära sociala banden och kraven på upprätthållandet av en moralisk ordning utifrån förväntningar och skyldigheter knutna till personliga sociala band:

Många har ju jobbat i 20 år alltså här de har ju jobbat ihop i tjugo år och så bor de ju kanske grannar. Fast jag vet av egen erfarenhet att om man har en kompis som saftar i bra så är det jättesvårt att säga det. Det har hänt att jag har gjort det och då blivit kallad både det ena och det andra så det är jättesvårt. Men går ju in och trampar på folks ömma tår. Jag vet inte om det skulle vara lättare om man var nykterist själv. Det är svårt fast man gör ju rätt det vet man ju innerst inne men man vill ju inte bli osams. Annette

Men aspekter på informell organisation och nära sociala band behöver inte i sammanhanget vara enbart negativa. Vid det mindre företaget förefaller det som om den närhet man har till varandra och den ofta mycket långa gemensamma historia genererar infallsvinklar till varierat och okonventionellt handlande. Man strävar efter unika och individuella lösningar från fall till fall. I denna process framträder en tilltro framförallt till gruppens sociala dynamik. Man hoppas att arbetskamraterna ska aktivera sin arbetskamrat vilket skall göra det möjligt att lyfta fokus från alkoholen mot det positiva i en social gemenskap.

3.4. Sammanfattning

Inom mindre företag upplever man sig inte begränsad av formella styrmedel. Majoriteten av de intervjuade företagen har heller ingen specifik alkohol- och drogpolicy. Arbetsmiljölagstiftningen uppfattas dock generellt lägga ett alltför stort ansvar på arbetsgivaren, i synnerhet på det mindre företaget och dess begränsade ekonomiska och personella

resurser. Vid fall som kräver någon form av formell åtgärd t. ex. en omplacering har det lilla företaget ofta ett mycket begränsat handlingsutrymme. Regelsystemen är i grunden beroende av de informella normsystemen för att de fullt ut skall kunna accepteras och ha inverkan på arbetsgrupper. Normsystemen har sitt ursprung i den informella organisationsstrukturen. Attityder på arbetsplatserna innebär att det inte är tillåtet att föra denna typ av information vidare till ledningen, det ses som att "förråda" en kamrat. Detta hänger också samman med de nära sociala banden vid det mindre företaget. Denna faktor verkar vara av högre grad ju mindre företaget och lokaliseringsorten är. Detta går då också ofta mot den idealbild man utåt har av företagskulturen som en öppen och tolerant kultur där medarbetarna öppet kan prata om olika problem. Många gånger upplevs det också som svårare att föreslå obehagliga åtgärder ju närmre relation och desto längre gemensam historia man har tillsammans med den anställde. Erfarenhet och personliga relationerna utgör en betydande resurs i yrkesutövningen men kan även innebära en press man skall vara ofelbar. I vissa fall kan det även förekomma att den formella rollen står i motsättning till den informella sociala rollen med konflikter som följd. Dessa motsättningar beroende på hur de hanteras utövar inflytande i varierande grad för hur agerandet utformas. I de flesta fall anses dock att man agerar på ett sätt som utgått från den formella yrkesrollens förväntningar.

4. Det dagliga arbetet är svårt att styra.

Hanteringen av missbruksproblematik vid det mindre företaget präglas av en mängd problem och konflikter som har att göra med skillnader mellan formell och informell organisationsstruktur. Detta kommer oundvikligen att innebära en rad komplikationer på ett mellanmännskligt plan. Enligt den amerikanske sociologen Erving Goffman styrs handlingar av de moraliska normer som existerar i en social kontext (1959/98: 210). Goffman menar att den grundläggande drivkraften i mellanmännskliga möten är just att upprätthålla denna moraliska dimension. Den moraliska dimensionen regleras av skyldigheter om hur man skall uppträda mot andra samt förväntningar om hur andra bör uppträda mot honom eller henne. Dessa skyldigheter och förväntningar är kopplade till roller. Inom organisationer möter man en mängd olika handlingar, beteenden och roller. Beteenden och företeelser klassificeras för att göra det möjligt att handskas med det sociala livet. Normer, värderingar, roller och rutiner uppkommer inte som ett ögonblicksverk. De har alltid en historia av vilken de är produkter (Berger och Luckmann, 1966/91: 72-73). De är därigenom svåra att styra med formella beslut. Vi skall i det sista avsnittet studera organisationens sociala ordning som en i grunden social och informell konstruktion. Handlingar som upprepas tenderar att inordnas i mönster som kommer att upprepas med allt mindre möda och med allt mindre eftertanke. Detta innebär som det visat sig en risk i att antalet handlingsalternativ kan komma att minska för den enskilde. Men vanemässigheten som det också kommit att visa sig gör att en stor mängd skiftande situationer kan sammanfattas under givna förhandsdefinitioner (Johansson 1992/97: 49).

4.1. Attityder och uppfattningar om missbruksrelaterad problematik

Sociala faktorer såsom arbetsplatsens normsystem, sociala beroendeförhållanden och företagskulturen runt vissa företeelser förefaller spela en avsevärd roll för hur regelverk kommer att tillämpas i praktiken. Föreställningar, normer, tidigare erfarenheter och pragmatism spelar en mycket viktig roll för utformandet av agerande i yrkesrollen. En betydelsefull faktor, i vissa fall möjlig att härleda till en övergripande samhällsnivå i vissa fall organisationsnivå och i andra fall till interaktionsnivå, för hur man i en situation kommer att förhålla sig till och agera är de föreställningar som omgärdar missbruk. En av de mer framträdande föreställningarna om missbruk är att alkoholism i första hand skall betraktas som ett socialt problem med en deterministisk kausal förklaring. Mer än hälften (5 av 8) anser att alkoholproblem i första hand är ett socialt problem. Förklaringsmodeller söks i den anställdes omedelbara omgivning. Exempel man betonar är att man tittar på hur familjesituationen ser ut, hur vederbörande trivs på sin arbetsplats och om det är problem med kamrater eller olycklig kärlek och så vidare. Endast en av respondenterna hänvisar till någon form av sjukdomsbegrepp. Detta kan förklaras av den höga graden av närhet mellan de anställda vid en liten arbetsplats gör att en individ inte helt lätt går att härleda till etiketteringarna av en missbrukare. Föreställningar och attityder bildar tillsammans norm för vad som betraktas som normalt respektive onormalt i samband med alkoholbruk. Missbruk definieras i en social mening som ett tillstånd där man helt enkelt inte klarar av spriten. I den allmänna inställningen till alkoholism finner man grovt tillyxade etiketter runt fenomenet. Bilden av en alkoholist kan beskrivas som en schablon av alkoholisten i dess mest negativa gestalt:

Den allmänna bilden är ju av a-laget och alkisar och så och de flesta har ju bilden av att detta berör en själv och att man skall fixa det själv. Men jag ser ju på alkoholism som en sjukdom kanske då i kombination med karaktär. Sven-Göran

Att de har varit benämnda som alkoholister vet jag inte kanske då mera som periodare, den bilden finns nog och har nog funnits i företaget hela tiden. Men aldrig att man har betraktat dem som alkisar, a-lagare, och det beror nog på den stora skillnaden att så att säga på fritiden när inte så många har sett de här personerna det är då som det har inträffat. På jobbet har de varit hur bra som helst, de är jättefina kompisar ställer upp på allt de har varit

alldeles utmärkta och därför har de aldrig varit klassade så här. Men om problemet på något sätt hade funnits på arbetsplatsen så är jag säker på att de hade blivit behandlade på ett annat sätt. Peter

Det föreligger en påfallande gradskillnad mellan dessa tillstånd, a-lagaren och den mer accepterade alkoholproblematikern, förvisso en något diffus och svårgreppbar skillnad. Självfallet passar heller inte en ”hård” syn på en missbrukare in på någon i en människas absoluta närhet. Istället modifierar man den grova etiketten mot en mer nedtonad bild. I praktiken innebär det att en person med alkoholproblem framstår som atypisk och kräver därigenom en etikettering som bättre motsvarar en människas unika personligheter och omständigheter. I synnerhet gäller detta om en person är socialt omtyckt eller fyller företagsekonomiska syften. Det skiljer från fall till fall och från arbetsplats till arbetsplats vad som kommer att betraktas som problematisk konsumtion av alkohol.

Det förefaller vidare som om lekmannen tenderar att se missbrukaren som två olika personer, en påverkad och en nykter, utan en självklar koppling dem emellan. Situationer med missbrukare blir problematiska ur företagssynpunkt då dessa båda ”personer” återfinns i olika kontexter. På jobbet nykter och på fritiden berusad, vilket då ytterligare komplicerar och osynliggör problematiken. Dessa två sidor av missbrukaren skapar svårlösta problem både för missbrukaren och den personalansvarige. Missbrukaren ges möjlighet att dölja sina tankar, känslor och beteende som denne uppvisar under påverkat tillstånd. Därigenom blir de oåtkomliga för behandling (Bergström, 1996: 44). Det kan samtidigt innebära att vid lyckade ingripanden från företagets sida i den bemärkelsen att den anställda är nykter och återgår till produktionen att man tar ut ”segern” i förskott. Grundläggande problem kvarstår och en återfallsrisk är överhängande. Just återfall är också något som flera av de intervjuade bittert fått erfara.

4.2. Problemdefinition och bedömning av åtgärdsbehov

I flertalet av intervjuerna uttrycks behov och önskemål om en fungerande manual vid problemdefinition och bedömning av åtgärdsbehov. I praktiken är det utifrån vardagskunskapen som bedömningar görs. En av de faktorer som kommer att påverka i vilken riktning man väljer att agera utgörs i realiteten därigenom av de föreställningar och tidigare erfarenheter man har av missbrukets egenskaper, konsekvenser och förutsättningar att komma tillrätta med missbruksproblematik. En vedertagen

uppfattning om missbrukare är att den som missbrukar förnekar och döljer sina problem. En erfarenhetsmässigt låg upptäcktskvot stärker dessutom föreställningen om att individen framgångsrikt kan dölja sina alkoholbesvär. Den fortsatta relationen och vad som bedöms som möjligt att utföra uppfattas då beroende av att missbrukaren ”erkänner” sitt problem. Synen präglas också av missbrukaren som en individ med fläckar på den moraliska karaktären (Goffman, 1963/72: 15). Man upplever kontinuerligt att den anställde förnekar, avvisar hjälp eller försöker manipulera situationen. Denna upplevelse av situationen vilken understryks av citaten nedan och är gemensam för nästan samtliga respondenter i studien.

Det är att komma innanför livet på dem, i deras ögon är det oftast inga problem alls, man har rätt att ta sig en rackare. Att få dem att erkänna att de har problem att på något sätt ta stöttning av arbetskamrater eller de här AA, företagshälsovården, det steget det ärde sköter sitt jobb och...att få dem att inse att det är problem. Det här det är för mycket. Du kommer att gå under så småningom ”– nänä det är ingen fara”. Jonas

Ja det är ju människorna själva som inte vill. Det är det största problemet och man känner sig maktlös tycker jag. Annette

Då tog jag kontakt med en vän utanför företaget och vi kom överens om att ta tag i det gemensamt. Vi försökte få honom att förstå problemet. Per

Vad som generellt förefaller vara misstankar som kan leda till fullbordade klassificeringar väcks till liv om en person uppvisar ett allmänt okonventionellt uppförande. Det kan vara på vilket sätt som man begär ledigt eller semester hur och när man sjukskriver sig. En av de personalansvariga i studien antyder att det finns en kodex för hur man skall bete vid frånvaro som är ”tivelaktig”:

...//... att som i vanlig ordning begära semester och få den beviljad på rätt sätt. Inte sjukskriva sig. Alla människor bör ju veta hur man skall bete sig. Annette

Trots vissa tidiga signaler att iaktta finns inget givet mönster utan variationen av de indikationer man uppmärksammar är avsevärd. Signaler man uppmärksammar verkar variera utifrån en mängd faktorer. Det kan vara socialgrupp, yrke, bransch, typ av befattning, typ av företag, civilstånd eller omgivningens inställning och uppmärksamhet. Detta gör också att det som flera respondenter berättat är svårt att fastställa riktlinjer eller ”kokböcker” för att ge konkreta direktiv. Vad vi ser är att

de olika företagen i praktiken förefaller ha varierande nivåer för när ett socialt fenomen anses problematiskt. Det troligaste enligt respondenterna är att problemet kommer till företagets kännedom genom konkreta signaler exempelvis genom att sjukfrånvaron ökar. Detta är något som på ett generellt plan väcker företagets misstankar om att allt inte står rätt till.

Vad som anses behövas är någon form av fortbildning för att nå kunskaper som möjliggör identifiering och definiering av problematiken i ett tidigt skede. Förhoppningen är att detta även skulle generera kunskap om vad man skall göra och hur man skall göra i problematiska situationer. Kompetens anses göra det möjligt att känna en större säkerhet i sitt agerande och därigenom en större upplevd säkerhet om samband mellan de åtgärder som tas och dess effekter. Detta område förefaller trots detta ägnas en förhållandevis liten uppmärksamhet. Som det förhåller sig på de flesta företag i undersökningen är man så att säga helt utelämnad till sina egna beslut i dessa frågor, i yrkesrollen förutsätts ingå adekvat kunskap. I realiteten tvingas den personalansvarige i egenskap av ”specialist” inhämta kunskap och adekvata handlingsmönster från andra specialister inom området. Den personalansvarige finner sig i en skenbar autonom position, en fri roll där det egentligen inte finns de nycklar och kunskapsmässiga instrument som krävs.

4.3. Det praktiskt förankrade arbetet

Den sociala praktiken avseende hanteringen av missbruksproblematik vid de företag som ingår i studien kan till sin karaktär i de flesta avseenden beskrivas som pragmatiskt inriktad. Undantaget förefaller vara grundinställningen till problemet sett ur ett rent medmänskligt perspektiv med utgångspunkt i målsättningen för synen på missbruksrehabiliteringen inom ramen för arbetsgivaransvaret. Denna skulle generellt och förenklat kunna uttryckas som ett bevarande av den anställda i det sociala sammanhanget genom att hjälpa denne att bryta missbruket på så sätt att en social kontroll kommer till stånd och ett undvikande av ytterligare sociala skador. Medvetenheten om alkohol- och drogbruk som ett utbrett samhällsproblem är påtaglig hos samtliga intervjuade företagsrepresentanter. De tillfrågade är också relativt samstämmiga vad det gäller företagares sociala ansvar för sina anställda men det förekommer också en uppfattning om att denna verksamhet är kostnadskrävande, tidsödande och något som läggs på de egentliga arbetsuppgifterna.

Mot bakgrund av dessa problem anser de intervjuade att det endast i begränsad omfattning är möjligt att lägga ner arbete på en enskild anställd. Allmänt uttrycks åsikter om att de juridiska riktlinjer för styrning

som omgärdar arbetsgivarens ansvar i fråga om personalrehabilitering p g a missbruksproblematik inte är i fas med den praktiska verkligheten. Hos de företag där policy saknades visade det sig att kunskaperna om det juridiskt definierade ansvaret också var bristfälligt. Så här säger Annette personaladministratör vid ett av företagen i studien om policys förekomst eller inte förekomst och dess betydelse och strategier för förankring vid en första konfrontation:

Varken min chef eller jag har tittat i någon lag. Egentligen vet jag inte om vi har gjort rätt, men det borde man ju kanske få påbackning om då. Men vi hade pratat med facket. Facket vart underrättade om det här kontraktet samma dag sen när vi skulle säga upp henne. Annette

De företag med utarbetad policy avseende såväl företagets syn på alkohol i ett allmänt perspektiv som riktlinjer för hur riktade insatser skall gå till, hade också den klaraste synen på definitionen av arbetsgivaransvar. Intressant i sammanhanget är att trots detta föreföll man att mer eller mindre medvetet avvika från policyn. Anders, Sven-Göran och Jonas berättar:

Ja det är det står klart och tydligt vem som gör vad och så vidare det är inga otydligheter. Sen att vi har en lite annan uppläggning här det är en annan sak. Anders

Lagstiftningen säger ju att man är skyldig att ta hand om en person, sen så spelar det ju ingen roll om det är på jobbet eller hemma så är vi ju egentligen skyldiga att försöka hjälpa den personen. Så jag kan inte påstå att den inte är klar (alkohol- och drogpolicyn min anm.). Sen hur man följer lagstiftningen det är en annan sak. Sven-Göran

...//... i uppföljningen försöker jag titta lite på policyn hur man resonerar och så där. Men första gången blir det nog mera plötsligt och impulsivt. Det viktiga tycker jag nog är att man har en opartisk en facklig representant med sig första gången i samtalet när man konfronterar personen berusad och sen så får man väl kanske tänka över det närmare och följa upp det ...//... Jonas.

Hanteringen av missbruksproblematik i mindre företag utmärks i hög grad av avsaknaden av expertkunskap, vilket innebär att den pragmatiska hållningen är starkt förhärskande. I samband med anställningen som personalansvarig är man ofta tvungen att lära sig jobbet på egen hand. Att ta steget från en redan insocialiserad miljö ”på golvet” till personal-

kontoret innebär insocialiserande in i en ny sektor i en redan känd miljö. De handlingsmönster och de förhållningssätt individen kommit att införliva i den primära socialisationen utgör mening om strukturer och institutioner i organisationen och tas för givna även i de nya sektorerna. De arbetsformer som tidigare har visat sig adekvata har kommit att internaliseras som social praktik. Mycket sällan känner man sig låst vid några specifika förhållningssätt eller givna lösningar på ett problem, man tillämpar och tänjer på de regler som finns och eller är kända för att uppnå ett så bra resultat som möjligt.

I praktiken innebär detta att man har möjlighet att situationsanpassa åtgärderna och agerandet. Frånvaro av ”konceptapparater” gör istället att situationsbundna valmöjligheter ställer mycket höga krav på moraliskt ställningstagande. Den personalansvariges möjligheter och begränsningar till handling är direkt kopplade till den samlade sociala aktiviteten vid en inrättning och den kunskap om fenomenet denna genererar. Det står en mängd möjligheter till buds men det är utifrån tidigare erfarenhet man väljer inriktning. Genom att lyssna till de sociala signalerna på arbetsplatsen och omsätta kunskapen om den i handling anses det möjligt att bromsa eller rent av stoppa ett missbruksförlopp. Erfarenhet och kunskap om missbruk, föreställningarna runt det, och arbetsgruppens relationer till den anställde bidrar starkt till hur man kommer att agera utifrån ett socialt avgränsat handlingsutrymme. Förhållandet mellan det tänkta och det faktiska förefaller utgöras av en situation där de personliga erfarenheterna och förnuftet är överställt formella riktlinjer. I verksamheterna där policy helt saknas förefaller ett agerande baserat på ofta vagt formulerade idéer och värderingar beträffande missbruksproblem internaliseras. Det förefaller då att bli frågan om en i flera avseende godtycklig bedömning när man tar ställning till missbruksproblematiken. Men i takt med en större erfarenhet och ökad kunskap om alkoholmissbruk och arbetsmiljölagstiftning upplevs också att handlingsmöjligheter ökar. Yrkesrollen och kunskaperna runt missbruksproblematik utvecklas i vardagserfarenheterna.

4.4. Sammanfattning

Uppfattningen om regler och policy och tillämpningen styrs av faktorer vilka faller utanför formell styrning av organisationer och beteenden inom dess gränser. Synen på formella reglers betydelse beskrivs bäst i termer av flexibel tillämpning, dvs. regler tillämpas pragmatiskt. Om det tidigare har visat sig att vissa arbetsformer har fungerat bra har dessa kommit att internaliseras som social praktik. Detta informella förhåll-

ningssätt har kommit att få företräde framför det formella därför att det har en bättre och mer praktisk förankring i arbetsplatsens kunskaps och erfarenhetsbas. Hos de företag där det inte förekom någon egentlig utarbetad policy visade det sig att kunskaperna om det juridiskt definierade ansvaret var något bristfälligt. Det kan även vara svårt att bedöma när en insats kan vara befogad då det inte finns några inarbetade riktlinjer eller förhållningssätt. Då det existerar någon form av skriftlig policy eller riktlinjer för rehabiliteringsarbete med missbruksproblematik förekommer ofta en upplevd diskrepans mellan å ena sida det tänkta och i förväg planerade och vad som i realiteten verkligen kommer att ske. Möjligheter till handling upplevs dock ytterst förknippade med en rad faktorer kopplade till kompetens i yrkesrollen att definiera problem. Detta hör intimt samman med den enskilde aktörens kunskap inom det specifika området missbruk. Vad som är möjligt att påverka och styra mot en viss riktning med det informella normsystemet begränsas härigenom av vad som allmänt anses vara kutym. En av de faktorer som kommer att påverka i vilken riktning man väljer att agera utgörs därigenom i realiteten av de föreställningar och tidigare erfarenheter man har av missbruk.

5. Slutsatser

Den första frågeställningen som rapporten sökte svar på var:

- Vilka förutsättningar ger den formella organisationsstrukturen för arbetet med missbruksrelaterad problematik inom mindre företag?

I det mindre privata företaget definieras det formella handlingsutrymmet för hanteringen av missbruksrelaterad problematik främst av faktorer som rör arbetsmiljölagstiftning, lagen om anställningsskydd, den ekonomiska budgeten och formell yrkesbefattning. Generellt förefaller uppfattningen om handlingsutrymmets formella styrning vara relativt diffus. Vid det mindre företaget upplevs inte att möjligheter till handling begränsas av exempelvis lagstiftning eller policydokument, snarare tvärtom. Endast i gränsfall förefaller formella riktlinjer inverka på hanteringen av anställda med missbruksproblematik. Lagstiftning och policy verkar som en yttre gräns i extrema situationer. De fungerar som reglerande för hur man tillämpar sitt arbetsgivaransvar samt tillgodoser den anställdes mest grundläggande rättigheter. Vad som är centralt i respondenternas inställning till den formella organisationsstrukturen är att de verkar i en dubbel funktion. De sätter gränser och möjliggör vissa former av handlingar på samma gång som den också genom sin normativa effekt spelar en betydelsefull roll som konfliktförebyggande.

Slutsatsen kan vidare delas upp i två dimensioner, en som rör det faktiska handlingsutrymmet, dvs. det som är objektivt mätbart, och ett subjektivt upplevt handlingsutrymme. Det objektiva handlingsutrymmet begränsas av lagstiftning, dvs. man måste hålla sig innanför lagens gränser vid agerande. Vidare anger yrkesbefattningen också på ett markant sätt vilka förväntningar som föreligger och vilka möjligheter och begränsningar för handling som står till buds. Här spelar vilken formell kompetens den personalansvarige innehar en betydande roll. Vidare avgränsas och definieras det av den ekonomiska verkligheten, dvs

företagets intresseorientering. Det råder ofta brist på avsatta resurser. Detta kan då innebära att en personalansvarig inte har alla de valmöjligheter som skulle behövas för den mest gynnsamma interventionen. Företagets intresseorientering innebär då att man tvingas slå vakt om de rent ekonomiska aspekterna på missbruksrehabilitering.

De mer subjektiva aspekterna på det formella handlingsutrymmets definition innebär klarheten i problemdefinition, dvs maktsamspelet mellan den anställde och den personalansvarige, vad studien kom fram till innebär att vid förekomst av formell policy ges större möjligheter till agerande i relation till den anställde. Klarheten i de formella styrmedlen ger alltså ett ökat utrymme för den yrkesmässiga utövningen trots en större regelbundenhet. På samma sätt innebär en avsaknad av formell policy att styrningen av handlingar framstår som diffus och svårgreppbar. Vidare sorteras upplevelsen av organisationens kommunikationsbenägenhet in under denna subjektivt uppfattade delen av handlingsutrymmet. Detta handlar om hur väl som de olika enheterna inom organisationen kommunicerar med varandra, vilka incitament i den hierarkiska uppbyggnaden som finns för en störningsfri kommunikation. Studien visar att ju ”plattare” organisation desto större kommunikationsbenägenhet och desto större valmöjligheter för handling för de personalansvariga.

Den andra frågeställningen rapporten avsåg att besvara var:

- Hur påverkar den informella organisationsstrukturen arbetet med missbruksrelaterad problematik inom mindre företag?

Företagsledningarna kan aldrig helt och hållet förlita sig på att det är tillräckligt att instifta en formell policy för att styra en verksamhet i avsedd riktning. Snarast kan en sådan policy markera en yttre gräns, ett handlingsutrymme, för möjligt handlande. Även vid de företag där man inte fäste någon uppmärksamhet vid detaljer i lagstiftningen eller inte hade utarbetat någon egen företagspolicy arbetade man med dessa frågor mer eller mindre helt i linje med lagstiftarens intentioner. Skillnader förekom vid enstaka fall, men inte regelmässigt, snarare förefaller det vara som att lagstiftningen i själva verket väl återspeglar en allmän moralisk samhällelig hållning. Vid flera tillfällen berättade respondenterna om ett utökat engagemang utanför lagstiftarens riktlinjer. Detta fenomen torde finna sin förklaring i det mindre företagens nära relationer och platta organisationsformer. Dock utgör det mindre företagens nära relationer även grund till de diskrepanser som studien kunnat identifiera.

Det förefaller vidare som om den informella organisationen ligger till stora delar bortom företagsledningens förmåga till styrning. De formella

och informella normsystemen förefaller att relativt ofta skilja sig markant åt. Studien drar slutsatsen att situationer där de informella norm och regelsystemen kopplade till den informella organisationsstrukturen är starkt förhärskande är dessa outtalade regler så starkt internaliserade att de fungerar på ett omedvetet plan. Dessa omedvetna regler förefaller då att utgöra ett reellt problem när det handlar om att genomdriva förändringsarbete. Om den informella organisationsstrukturen är alltför låst och starkt utvecklad uppfattas inte förändringar som möjliga överhuvudtaget. Detta ställer företagen inför situationer där förändringar bara blir skenförändringar där den enda egentliga förändringen är i den officiella målsättningen, dvs policy.

Yrkesrollen och dess förväntningar är vidare något som starkt påverkas av den informella organisationsstrukturen. Vid de mindre företagen och dess nära sociala relationer kommer yrkesrollen efterhand att mer och mer förknippas med den personalansvariges personliga egenskaper. De mindre företagens ofta uttalade informalisering av organisationsrelationer bidrar starkt till att de personalansvariga blir ett med den formella yrkesrollen, gränsen mellan det professionella, det vänskapliga och det privata suddas ut.

Den tredje frågeställningen rapporten avsåg att besvara var:

- På vilket sätt har ”sunt förnuft”, normer och värderingar betydelse för arbetet med missbruksproblematik vid mindre företag?

I det empiriska materialet framkommer det implicit att ett företags samlade kulturella värde starkt inverkar på detaljer i hur manifesterade möjligheter och begränsningar för handling utformas i en social praktik. De informella institutioner som grund för hur den sociala praktiken utformas vid en inrättning utgörs av informella normsystem, roller, attityder, moral, skyldigheter och förväntningar, dessa institutioner härleds i studien som kulturella produkter.

Oavsett om det finns en uttalad policy eller inte förefaller det som om det alltid förekommer värderingar som har ett betydelsefullt inflytande på anställdas agerande. Antingen styrs verksamheten mer eller mindre helt av dessa värderingar eller så försöker företagsledningen med mer eller mindre framgång styra dessa med en policy.

I avsaknad av expertkunskap och kompetens eller vid situationer där organisationskulturen och erfarenheterna inte tillåter eller sätter tilltro till expertkunskap är hanteringen av missbruksrelaterad problematik pragmatiskt inriktad. Detta innebär att man i praktiken pga avsaknaden av konceptapparater kan situationsanpassa åtgärder i förmån för den

anställdes unika förutsättningar. Detta gör att varje ställningstagande ställer höga krav på förmågan att göra moraliska avvägningar. I de verksamheter där en formell policy saknas kommer sociokulturella normer, värderingar och idéer knutna till organisationskontexten att internaliseras hos de anställda genom socialisationen.

Som personalansvarig måste man lära sig sitt arbete på informella vägar. Att som så ofta vanligt är ta steget från ”verkstadsgolvet” till personalkontoret innebär att man tar med sig värderingar, normer och ’kunskap’ ”upp” till kontoret från den redan insocialiserade miljön bland arbetskamraterna. Det kan för en utomstående verka som en risk att vagt formulerade idéer och värderingar beträffande missbruksfenomenet internaliseras i en social praktik. Detta beror på att informella normsystem har en mycket starkare grund än de formella just därför att de är kulturella produkter av en inrättnings historia. Om det under att antal år har varit socialt accepterat att komma berusad på fredag är det svårt att förändra genom att införa en formell styrning av normer med hjälp av policy. Informella institutioner är de faktorer för handlande inom ett handlingsutrymme som förefaller svårast att påverka eller styra i en viss riktning.

I vardagsverksamheter är formella regler sällan helt ut implementerade, dvs inte fullt kända och förankrade i den sociala praktiken. Det handlar här om gränsdragningar avseende företagets syn på alkoholkonsumtion. Vad som sker är att människor gör misstag eller medvetet motstånd mot de gällande reglerna. Studien fann att denna gräns kan vara diffus och diskrepant, risken finns att man här faller mellan stolarna vid tolkning och bedömning, detta gäller framförallt vid de företag där policy saknas.

6. Diskussion

Situationen vid det mindre företaget ger en rad mer eller mindre gynnsamma förutsättningar för arbetet med missbruksrelaterad problematik. I det mindre företaget arbetar man nära varandra, ofta umgås man även på fritiden. Även till chefer eller ägare förefaller man ha en mer direkt närhet inom det mindre företaget. Vid flera av de företag som ingick i studien förekom en långt gången informaliseringsprocess. Man har ofta fester ihop, man fikar i samma kafferum osv. Detta torde innebära att de speciella förhållanden som omgärdar småföretagen utgör grund för en tidig upptäckt av missbruksrelaterad problematik. Genom att man arbetar tätt inpå varandra och att man är beroende av att alla sköter sina arbetsuppgifter påverkar den anställdes problem på ett tidigt stadium arbetet på ett sätt som omgivningen lätt kan registrera. Direkthet mellan personal och arbetsledning utgör i dessa fall både fördelar och nackdelar när man konstaterar ett missbruksproblem. Om man inte sköter sitt jobb, kommer bakfull eller uteblir från arbetet verkar arbetskamraterna uttrycka sitt ogillande till situationen på ett tidigt stadium. Omgivningens reaktioner och sanktioner på det avvikande beteendet kan i många fall leda till primärvinster, det kan leda till ett minskat drickande eller att ta det första steget till att söka hjälp. Med andra ord kan det informella normsystemets disciplinerande kraft utgöra en resurs för att återföra en avvikare till en mer normaliserad tillvaro på arbetsplatsen. I realiteten är det dock en rad faktorer som inverkar försvårande för ett helt igenom framgångsrikt rehabiliteringsarbete. Vid sidan om det officiella synsättet på missbruk som socialt problem som fastställts verkar också föreställningar grundade på sociala normer och ”sunt förnuft”. Konfronterade möten med anställd som uppvisar tecken på missbruksproblem innebär en tolkningsdispyt om huruvida den anställda kan inordnas i en problemdefinition. Denna dispyt rör sig om diskrepanser mellan vad den anställda identifierar sig med men även hur den personalansvarige ser på ett problem i relation till organisationens officiella syn.

Vad som är problematiskt är att det generellt inte finns en tillfredsställande kunskap som möjliggör en tidig upptäckt. I många fall visar det

sig att utbildning både behövs och efterfrågas på en arbetsledarnivå. Man borde även eftersträva, vilket några av företagen i studien redan har kommit att göra, ett samarbete med externa aktörer t ex olika behandlingshem, läkare eller internt med representanter för fackföreningarna. Som företagsledare eller personalansvarig är det en trygghet att kunna konsultera expertis i svåra frågor. Vid frågor som rör anpassningsproblem, avvikande beteende eller andra former av relationsproblem hos personalen utgör de olika företagshälsovårdcentralerna en mycket viktig resurs. De företag vilka ingår i studien berättar samtliga om de positiva erfarenheter som de förknippar med samarbetet med företagshälsovården.

I intervjuerna framgår det tydligt att de möten man har med den anställda med missbruksproblematik är en situation som ofta beskrivs som besvärlig att hantera. Det är också påtagligt på vilket sätt som dessa möten är något mer än bara möten. Ett allmänt utformat handlingsmönster i samtal verkar vara att göra sin egen del i mötet så fri som möjligt från obehag. Samtidigt vill man underlätta för den person som är föremål för åtgärder. På vilket sätt som dessa möten utvecklar sig kommer att till stor del styras av arbetsplatsens kulturella värden. Dessa styr hur individen kommer att ställa sig till många frågor men också upprätta den beteenderam som måste upprätthållas (Goffman, 1959/98: 210). Organisationsspecifika kulturella faktorer såsom arbetsmoral och företagslojalitet, normer runt alkoholdrickande ofta förknippat med en viss skam och den tysta informella överenskommelsen om att inte ”ange” sina arbetskamrater utgör betydande faktorer som påverkar i arbetet med missbruksrehabilitering. En organisation är inte något hermetiskt system, autonomt och oberoende för yttre påverkan. Även de i samhället socialiserade attityderna till alkohol- och annat drogmissbruk tas självfallet med in på arbetsplatserna. En av de bilder som ligger till grund för uppfattningen runt alkohol är bilden av en ”full gubbe” på en parkbänk, en annan är alkoholisten som en förnekare och självbedräglig individ eller en som vill ha hjälp att sluta dricka men som pga. fläckar på den personliga karaktären inte förmår att sluta. En person man under en längre tid utvecklat en relation med stämmer inte in på denna ”mall”. Är det en omtyckt och socialt etablerad person som är föremålet för en sådan tolkning förefaller det vara nära till hands att man gör en generös tolkning av problematikens art och grad i missbrukarens favör. Man väljer helt enkelt ofta att se bort från problemet. En sådan situation karaktäriseras av en tolkningsdispyt mellan vad som enligt föreställningen säger är en missbrukare och den person man i verkligheten möter.

Det är tydligt att även små företag behöver en formell policy i missbruksfrågor för att göra det möjligt att handskas med missbruksproblematik. Inställningen hos nyckelpersoner förefaller vara av avgörande betydelse för attityder till och efterföljande av policy. Om en person vilken förutsätts upprätthålla kontroll över organisationens formella värderingar, låt oss säga nolltolerans avseende alkoholförtäring vid arbetsplatsen inte fullt ut identifierar sig med dessa förbud innebär det därigenom att han har lättare att acceptera förbudsbrott under vissa kulturellt givna förutsättningar. En specifik kultur gör det alltså möjligt att tänja på vissa gränser under givna förutsättningar. Att som chef vid ett företag exempelvis finna spår efter alkoholkonsumtion på arbetsplatsen utan att agera eller i vissa fall acceptera baksmälla utgör risker för att dessa företeelser skall bli en accepterad del av det sociala mönstret. Även om den formella policyn motsätter sig dessa företeelser så resulterar ett tyst medgivande i att en officiell inställning mer eller mindre slås ut av dessa socialt definierade regler. Detta kan resultera i en passivitet som flera av de intervjuade har kommit att berätta om. En passiv tolerans låter problem fortgå. Man inbillar sig att man är generös. Efter flera års problem har den anställde mött en förändring från en passiv tolerans till en intolerans som lett till utstötning.

7. Litteratur

- Berger, P & Luckmann, T. (1966/91) *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Bergström, H. (1996) *Missbruk, människor och relationer – behandling genom privata och professionella nätverk*. Lund: Studentlitteratur.
- Beronius, M. (1986) *Den disciplinära maktens organisering – om makt och arbetsorganisation*. Akademisk avhandling. Lund: Studentlitteratur.
- Bostedt, G. och Lundberg, L. (1997) *Lagstiftning eller självlärande. En policyanalytisk studie av alkohol- och narkotikaarbete på arbetsplatser* Stockholm: Folkhälsoinstitutet utvärderar 8/1997.
- Brorström, B. Solli, R. (1990) *Kommunalekonomi- principer, praxis och problem*. Lund: Studentlitteratur.
- Etzioni, A. (1982) *Moderna organisationer*. Stockholm: Aldus.
- Fridell, M. (1996) *Institutionella behandlingsformer vid missbruk. Organisation. Ideologi. Resultat*. Stockholm: Natur & Kultur
- Goffman, E. (1963/72) *Stigma – Den avvikandes roll och identitet*. Stockholm: Tema: org. Rabén & Sjögren.
- Goffman, E. (1959/98) *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Prisma.
- Granér, R. (1991) *Arbetsgruppen- Den professionella gruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.

- Hibell, B (1994) Prevention av alkoholskador. I Carlsson, G. och Arvidsson, O. (red) Kampen för folkhälsan. Prevention i historia och nutid. Borås: Natur och kultur i samarbete med forskningsrådsnämnden.
- Isekog, T. (1999) Missbruk och anställningsskydd. Arbetsgivarens ansvar vid alkohol- och annat drogmissbruk. Knivsta: Bokförlaget konsensus AB.
- Jacobsen, D, I. Thorsvik, J. (1995/98) Hur moderna organisationer fungerar. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, R. (1992/97) Vid byråkratins gränser - om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete. Lund: Arkiv.
- Lennér, Axelsson, B. Thylefors, I. (1996) Om konflikter hemma och på jobbet. Stockholm: Natur och kultur.
- Lenz, Walter. (1985) Vem bryr sig? Alkohol i arbetslivet. Solna: Teknografiska institutet AB.
- Lundgren, M. (1999) Den kommunala förvaltningen som rationalistiskt ideal- en fallstudie om styrning och handlingsutrymme inom skola, barnomsorg och miljö- och hälsoskydd. Akademisk avhandling. Uppsala universitet
- Olofsson, P.O. och Sjöström, B. (1993) Existens och sociala relationer - en skiss till en existentiell socialpsykologi. Lund: Studentlitteratur
- Parsons, T. (1956) "Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1, s. 63-85.
- Perrow, C. (1986) *Complex Organisations: A Critical Essay*. Glenview: Scott & Foresman.
- SOU 1994: 26 Att förebygga alkoholproblem. Delbetänkande av alkoholpolitiska kommissionen. Göteborg: Graphic Systems AB.

Bilaga

Intervjuguide:

Bakgrundsdata

Namn, ålder, yrke, utbildning, arbetsuppgifter, företagets verksamhet?

Erfarenheter av att arbeta med missbruk på arbetsplatsen?

Vilka är de största problemen?

När uppstår ett problem?

När blir en persons missbruk ett problem för arbetsplatsen?

Vad är bra, vad är dåligt, vad kan bli bättre?

Har villkoren för arbetet kommit att förändras över tid?

Är problemen större eller mindre eller av samma storlek som tidigare?

Handlingsutrymme

Finns en policy på arbetsplatsen?

Är den enligt din åsikt ”verklighetsförankrad”?

Upplever du att du kan realisera policyn?

Är ansvaret klart definierat? Finns en klar styrning mot en målsättning?

Vilka möjligheter och vilka begränsningar?

Är man fri att agera?

Har man de resurser som krävs?

Upplever du att det i praktiken går till på ett sådant sätt som det är tänkt?

Är det möjligt att hitta lösningar anpassade till den unika personens problem?

Vad tror du påverkar ditt sätt att agera?

Arbetsgruppen

Vad innebär missbruk för arbetsgruppen?

Hur tar man tag i detta?

Är det risk för konflikter, riskerar man att kränka?

Är det sociala relationen viktig?

Är det svårt att närma sig medarbetare i frågor av detta slag?

Är det svårt att öppna upp för en öppen kommunikation?

Är missbruk förknippat med skam eller andra negativa känslor?

Vad finns det för föreställningar, kultur runt alkohol vid arbetsplatsen?

Kunskap, föreställningar

På vilka grunder bedömer du hur du skall agera från fall till fall?

Är missbruk en sjukdom eller ett socialt problem?

Ser man olika på en persons problem beroende på den sociala positionen, chef eller vanlig anställd?

Vad beror alkoholproblemen på?

När blir konsekvenserna av ett drickande ohållbart för personens arbetsplats?

Utgivna rapporter i skriftserie A

- Nr 1, 1997 Axelsson, Christina. *Hela kedjan. Ett samverkansprojekt för ensamstående mödrar med långvarigt bidragsberoende i Eskilstuna kommun.* November 1997.
- Nr 2, 1998 Karlsson, Ove. *"Två tu sen ett" – Utvärdering av förarbete och start av sammanslagningen mellan Mälarsjukhuset och Kullbergssjukhuset.* September 1998.
- Nr 3, 1998 Nylund, Katarina. *Framväxten av det multikulturella Västerås. Invandrapolitikens utveckling under efterkrigstiden.* November 1998.
- Nr 4, 2000 Ekermo, Mats. *Lika men ändå Olika. En empirisk utforskande studie av FoU-enheter inom socialt arbete.* December 2000. Denna rapport finns utgiven i Socialstyrelsens skriftserie, SoS-rapport 2000:10. (Enbart som pdf-fil).
- Nr 5, 2000 Sidebäck, Göran, Sundbom, Lars och Vikenmark Stefan. *Arbetslöshet och sysselsättning bland invandrare. Analyser av situationen i Mälardalen och Sverige baserad på registerdata.* December 2000. (Även som pdf-fil.)

Utgivna rapporter i skriftserie B

- Nr 1, 1994 Ekman, Birgitta. *Barns villkor. En sektorsövergripande fördjupningsstudie på kommunnivå.* Mars 1994.
- Nr 2, 1998 Axelsson, Christina. *Personal- och metodutveckling i Gaia-projektet.* April 1998.
- Nr 3, 1998 Jonsson, Bosse. *Folkbibliotekets tidlöshet. Lokala beslutsfattaressynsätt på folkbibliotekets uppgifter i nio kommuner, i relation till centrala synsätt.* Projektet "Folkbibliotek i förändring" vid Statens Kulturråd. April 1998.
- Nr 4, 1998 Vestman, Cecilia. *Politikerstyre eller tjänstemannavälde? En fallstudie av beställar-utförandemodellen och sjukhusfusionen i Södermanlands läns landsting.* April 1998.
- Nr 5, 1998 Ekermo, Mats. *Kunskapsutveckling i socialt arbete. Ett samarbetsprojekt forskare – socialarbetare.* September 1998.
- Nr 6, 1998 Holtter, Irja. *Modersmålsundervisningen. Livsvärld och system – avlastning eller kolonialisering?.* C-uppsats i sociologi våren 1998. September 1998.
- Nr 7, 1998 Aparicio, Ciro. *"Blå huset". En utvärdering av ett rehabiliterings- och sysselsättningsprojekt i Arboga.* September 1998.

- Nr 8, 1999 Axelsson, Christina, Hoffstedt, Anna och Ungmark, Inger. *Resurscentra för kvinnor – en väg till tillväxt och välfärd?* Januari 1999.
- Nr 9, 1999 Söderberg, Inger. *Har kärnan upplevts som en resurs? – om ett projekt för kvinnor.* C-uppsats i sociologi hösten 1998. Januari 1999.
- Nr 10, 1999 Hort, Sven. E., Karlsson, Ove och Ozolins, Andrejs. *Latvian Welfare Reform Project.* Subcomponent 3 c. Kandava Pilot Project. Pre project Evaluation Report. Part I: Staff and Management. Januari 1999.
- Nr 11, 1999 Unell, Elisabeth. Datorprat. *Utbildning i talstyrd dator – en utvärdering.* Mars 1999.
- Nr 12, 1999 Wreder, Malin. *Politiken och personalen. En historiesociologiska studie av statligt och landstingskommunalt arbetsgivarskap.* D-uppsats i sociologi hösten 1999. November 1999.
- Nr 13, 1999 Unell, Elisabeth. *Arbetslös – möjligheter på arbetsförmedlingen i Norberg.* December 1999.
- Nr 14, 1999 Axelsson, Christina och Ungmark, Inger. *Särskilda insatser för kvinnor. En studie av lokala resurscentramodeller i Södermanland och Västmanland.* December 1999.
- Nr 15, 1999 Blomberg, Helena. *Nyckeln till biblioteket. En utvärdering av projektet IT & Handikapp vid Eskilstuna stads- och länsbibliotek.* December 1999. (Även som pdf-fil.)
- Nr 16, 1999 Blomberg, Helena och Jonsson, Bosse. *Öppen skola – ett kunskapslyft på biblioteket. En studie av en verksamhet vid Örebro Stadsbibliotek.* December 1999.
- Nr 17, 1999 Hoffstedt, Anna. *Jämställdhet i ett regionalt perspektiv. En studie om kvinnors villkor i glesbygd/landsbygd och storstad/tätort.* D-uppsats i sociologi hösten 1999. December 1999.
- Nr 18, 1999 Ekholm, Hans, Jonsson, Tola och Sidebäck, Göran. *Öppet intag – En väg till drogfrihet? Rapport 1. Beskrivning av klienter vid Vårnäs behandlingshem.* December 1999. (Även som pdf-fil.)
- Nr 19, 2000 Lieberg, Mats, Forsberg, Mats och McDonald, Sine. *Youth Housing and Exclusion in Sweden. All reports.* Maj 2000. (Även som pdf-fil.)
- Nr 20, 2000 Axelsson, Christina och Ungmark, Inger. *Särskilda insatser för kvinnor. En studie av lokala resurscentramodeller och metodutveckling. Rapport 1 och 2.* Augusti 2000. (Även som pdf-fil.)
- Nr 21, 2000 Ekholm, Hans, Jonsson, Tola och Sidebäck, Göran. *Öppet intag - En väg till drogfrihet? Rapport 2 En jämförelse av klienter inom Öppet intag och andra behandlingsformer.* November 2000. (Även som pdf-fil.)
- Nr 22, 2000 Unell, Elisabeth och Sidebäck, Göran. *Myndighetssamverkan i praktiken. En utvärdering av Plus-AMA i Eskilstuna.* November 2000. (Även som pdf-fil.)

- Nr 23, 2001 Blomberg, Helena. *Det institutionella samtale. En studie av m6tet mellan v6lf6rdsbyr6krat och medborgare p6 f6rs6kringskassan*. D-Uppsats i sociologi, v6ren 2001. (enbart som pdf-fil)
- Nr 24, 2001 Vuorinen, Mats och Sideb6ck, G6ran. *De s6ger – Vi beh6ver dig. Utv6rdering av det socialpedagogiska projektet Astor i Eskilstuna*. September 2001. (6ven som pdf-fil.)
- Nr 25, 2001 Holtter, Irja. *Borta bra men hemma b6st!. En studie av 6ldre bosnier och deras anh6riga i Hallstahammar*. November 2001. (6ven som pdf-fil. Socialstyrelsen trycker 6cks6 upp rapporten under december 2001, men den har en n6got annorlunda utformning, bl.a. saknas enk6terna.)
- Nr 26, 2002 Alm, Martin. *Hanteringen av missbruksproblematik vid mindre f6retag. En organisationsstudie*. Januari 2002. (6ven som pdf-fil.)

Utgivna rapporter i skriftserie C

- Nr 1, 1994 Karp, H6kan. *Det svenska v6lf6rdssamh6llet under f6r6ndring. N6gra r6ster f6r och emot*. Oktober 1994.
- Nr 2, 1995 Karp, H6kan. *Some contributions to the debate of the welfare state*. Paper presented at the 4th international Conference for comparative studies on social welfare at The Welfare Research Centre, Eskilstuna. Sweden. September 1994.
- Nr 3, 1996 Apelmo, Per. *Uttryckande Konstterapi – en presentation inklusive exempel p6 olika former av till6mpning*. Maj 1996.
- Nr 4, 1996 Andersson, Eva och Svensson, Thomas. *Risikfaktorer f6r l6ngtidssjuk-skrivning – handl6ggningsrutiner och 6rendehantering*. Februari. 1996.
- Nr 5, 1996 Eikeland, Olav och Lundahl, Ingrid. *Utv6rdering av Centrum f6r V6lf6rdsforsknin*. December 1996.
- Nr 6, 1996 Swedner, Harald, Forsberg, Mats och Ventura, Fosco. *Some Reflections on our Core Ideas for the Activities at the International Welfare Research Centre in the Valley of M6laren*. December 1996.
- Nr 7, 2000 Sideb6ck, G6ran och Vuorinen, Mats (red.). *CVF vid millennieskiftet. Historik, Verksamhet 1997 – 1999, Framtidsplaner*. April 2000. (6ven som pdf-fil.)
- Nr 8, 2001 Sideb6ck, G6ran och Vuorinen, Mats (red.). *CVF 6r 2000. Regional samverkan. Framtidsplaner. Konferensrapport – V6lf6rdsdagen. Verksamhet*. April 2001. (6ven som pdf-fil.)

Rapporter och annan information i pdf-format kan h6mtas fr6n CVF:s hemsida: <http://www.mdh.se/isb/cvf/>

Rapporten behandlar möjligheter och begränsningar för handling i samband med missbruksproblematik vid mindre privatföretag. Rapporten bygger på intervjuer som under vintern 2000-2001 genomfördes med personalansvariga vid åtta mindre företag i Mälardalsregionen. Syftet är att studera hur missbruksrelaterad problematik hanteras och hur rutiner i samband med arbetet runt missbruksproblematik utvecklas i det organisatoriska sammanhanget. Detta görs utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv genom jämförelse mellan dels formella organisationsstrukturer såsom lagstiftning, policy, yrkesroller och dels komponenter av informell organisationsstruktur såsom kommunikationsmönster, informella yrkesroller och arbetsplatsers sociala relationer. Studien avgränsas genom följande frågeställningar: Vilka förutsättningar ger den formella organisationsstrukturen för arbetet med missbruksrelaterad problematik inom mindre företag? Hur påverkar den informella organisationsstrukturen arbetet med missbruksrelaterad problematik inom mindre företag? På vilket sätt har ”sunt förnuft”, normer och värderingar betydelse för arbetet med missbruksproblematik vid mindre företag?

Martin Alm arbetar som lärarassistent i sociologi vid Mälardalens Högskola. Han är särskilt intresserad av hur människor måste anta en viss rollkaraktär vid mötet med formella organisationer t.ex. i egenkap av klient, brukare eller kund.