

# Samverkan och påverkan!

– en studie om hur samverkansprocessen fungerar mellan två människobehandlande kommunala organisationer i Helsingborgs kommun.

Av: Teuta Cakolli

---

Socialhögskola  
SOPA63  
Ht-09



Handledare: Anders P Lundberg

## Abstract

Author: Teuta Cakolli

Titel: Collaboration and effekt – A study of how the collaboration process works  
between two human service municipal organizations in Helsingborg

Supervisor: Anders P Lundberg

The aim of this study was to examine the process off collaboration between two human service organizations in Helsingborg. Focus lies on Utredningscentrum and Kompetenscenter Norrehed which both are a part of Utvecklingsnämnden. To study this theme I chose to interview seven employees from various levels of both organizations. I have interviewed one head of unit and two employees from the operative core in each organization and a person working at a higher level. Nine themes were identified and analyzed that played a great part in the collaboration process: The organizational field of Utvecklingsnämnden, differences, structure of power, guidelines, boundaries, communication, trust, moving bodies and comparison with external suppliers. The analysis was based on different concepts of organizational analysis: some focusing on the surroundings of the organization and others focusing on the interaction between activities. The results show that there is a conflict between the two organizations that is based on the lack of guidelines on how the collaborative process should be structured. It also shows that to achieve better collaborative associations it is important that there are explicit powers to who has the mandate to decide in different levels of the process.

Key Words: Utredningscentrum, Kompetenscenter Norrehed, New institutionalism,  
Collaboration, qualitative method

# Innehållsförteckning

<b>1. Förord.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>6</b>
2.1 problemformulering.....	6
2.2 Syfte.....	7
2.3 Frågeställning .....	7
2.4 Bakgrund .....	7
2.4.1 Samverkan och Människobehandlande organisationer .....	7
2.4.2 Utvecklingsnämndens organisering .....	8
<b>3. Metodologisk överväganden.....</b>	<b>9</b>
3.1 Val av metod.....	9
3.2 Urval.....	10
3.3 Avgränsning .....	10
3.4 Metodens förtjänster och begränsningar.....	11
3.5 Tillförlitlighet, Reliabilitet och Validitet.....	11
3.6 Bearbetning och analys.....	12
3.7 Etiska överväganden.....	13
<b>4. Kunskapsläge.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Teori och begrepp.....</b>	<b>14</b>
5.1 Organisationsteori.....	14
5.2 Bidrag till Nyinstitutionalismen .....	16
5.3 Begrepp .....	17
<b>6. Tidigare forskning.....</b>	<b>17</b>
<b>7. Resultat och Analys.....</b>	<b>20</b>
7.1 Presentation av respondenter .....	20
7.2 Utvecklingsnämndens organisatoriska fält.....	20
7.3 Olikheter .....	22
7.4 Vem har Mandat? .....	23
7.4.1 Riktlinjer .....	24

7.4.2 Gränser.....	24
7.5 Kommunikation.....	25
7.6 Förtroende .....	27
7.7 Rörlig organisation .....	28
7.8 Jämförelse med externa leverantörer.....	30
<b>8. Avslutande diskussion.....</b>	<b>31</b>
8.1 Återkoppling till frågeställning .....	31
8.2 Egna reflektioner .....	33
8.3 Slutord .....	33
<b>9. Referenslista.....</b>	<b>35</b>
<b>10. Bilagor .....</b>	<b>37</b>
Bilaga 1. Informationsbrev .....	37
Bilaga 2 Intervjuguide .....	38

## Förord

Den här delen av socionomprogrammet har för min del varit den tuffaste men samtidigt den mest lärorika. Jag vill här passa på att tacka alla de personer som på sitt sätt bidragit till att detta har blivit en berikande upplevelse.

Jag vill börja med att tacka min handledare Anders P Lundberg för hans stora bidrag till att denna uppsats blev ett färdigt material. Du har vid de olika handledningstillfällena lugnat min oro genom att komma med konstruktiv kritik och har gjort det möjligt för mig att ta mig igenom arbetet då du har gett mig deadlines för de olika delarna i uppsatsen. Tack!

Jag vill också tacka alla ni som har medverkat till denna studie, utan er hade denna uppsats inte blivit av. Ni vet vilka ni är. Tusen tack! Vidare vill jag även tacka de personer som har bidragit med information eller hänvisning till rätt personer för undersökningsfenomenet. Ert bidrag har varit till stor hjälp.

Sist men inte minst vill jag tacka min stora familj som på olika sätt bidragit till att det har blivit en rolig upplevelse. Jag vill tacka mina föräldrar Ilmi och Ajmane som alltid motiverat mig till att nå mina mål och som alltid har funnits där för mig, ni betyder så mycket för mig. Jag vill även tacka mina svärföräldrar, Sadik och Dinore som med de minsta gester och kommentarer har fått mig att se ljuset i slutet av tunneln. Mina bröder, Adnan, Driton och Armend vars humor alltid fått mig att skratta även då jag har varit uppjagad. Mina två svägerskor Fatime och Fidane som jag alltid har kunna lätta mitt hjärta mot. Min svåger Valon, för att du är du. Flamur min make som alltid bidragit med det som jag har behövt som mest. Du gör allt så mycket enklare för mig.

# Inledning

## 1.1 Problemformulering

Svedberg (2007) beskriver olika organisationskonstellationer och menar att en arbetsplats bäst förstås om man känner till logiken i dess organisation. Han framför att nätverksorganisation är en dominerande utveckling i dagens samhälle samt att denna utveckling påverkar produktionsprocessen, erfarenheter, makt och kultur. En konsekvens av denna utveckling som han belyser är att gränser mellan organisationer blir allt mer osynliga. Även Danermark och Kullberg (1999) beskriver en förändring av arbetsformer som sker inom den svenska välfärdsstaten. Det de framför som viktigt i denna process är sammanfattat i begreppet samverkan som anses ha många skepnader och fasetter. Samverkan ses som en nödvändighet och inte något som kan väljas. En sådan organisering påverkar både planering och ledning av arbetet då det ställs nya krav. Detta influerar i sin tur de involverade då dessa krav inte alltid kan hanteras. Trots att samverkan skapas i syfte att lösa problem kan den även frambringa problem som sträcker sig över många områden. Danermark (2005) skriver:

”Att vara anställd innebär att tillhöra en organisation – att vara en del av en organisatorisk struktur. Detta gör oss till viss del ofria. Vi kan inte handla som vi alltid skulle vilja. Därför är det av stor betydelse att den organisatoriska situationen tydliggörs för en själv och för de man samverkar med.” (Danermark, 2005, s.32)

En kommun som eftersträvar samverkan mellan olika aktörer är Helsingborg. Kommunen har som vision att staden ska vara Sveriges mest attraktiva stad för människor och företag. Varpå man har ett antal värden som ska fungera som vägledning för att uppnå målet. Bland dessa värden finns tvärssektoriellt samarbete över förvaltnings- och myndighetsgränser. Man strävar efter en fungerande tvärssektoriell samverkan inom staden samt mellan staden och andra aktörer då man påpekat att detta är en nödvändighet för att effektivt skapa tjänster av hög kvalitet till helsingborgarna. Man lyfter fram Utvecklingsnämndens förvaltning som ett exempel där samverkan sker med fyra andra förvaltningar. Verksamhetsidén för Utvecklingsnämndens alla organisationer är att samverka gränsöverskridande med individens utveckling i fokus (Helsingborg, 091225). Min första kontakt med Utvecklingsnämndens förvaltning kom när jag under kandidatperioden fick en plats på en av Utvecklingsnämndens verksamheter, nämligen Kompetenscenter Norrehed. Under denna tid fick jag inblick i organisationens relationer med andra verksamheter inom Utvecklingsnämnden däribland Utredningscentrum. Relationen mellan dessa organisationer är av beställar-utförar karaktär

där Utredningscentrum beställer och Kompetenscenter Norrehed utför. Det som väckte mitt intresse var hur ett affärsmässigt tänk inom människobehandlande organisationer påverkar förhållandet dem emellan. Här kommer fokus för denna studie att ligga då jag intresserar mig för hur mycket inflytande en verksamhet kan ha över en annan i en sådan konstellation. Jag har undersökt hur samverkansprocessen fungerar mellan de två angivna människobehandlande organisationer i Helsingborgs kommun.

Det förlopp jag har valt att undersöka är den mellan Utredningscentrum och Kompetenscenter Norrehed. Den första verksamheten ansvarar för långvariga ärenden inom försörjningsstöd samt flyktingmottagning. Målsättningen är att utreda, mobilisera och rusta individen för att hjälpa personen att nå egen försörjning. Kompetenscenter Norrehed kommer in i bilden då de håller i insatser som klienterna hänvisas till. Det som har varit grunden till valet att undersöka samverkan mellan just dessa verksamheter är att Utredningscentrum är den organisation som har mest samarbete med Kompetenscenter Norrehed.

## 2.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur samverkansprocessen fungerar mellan två människobehandlande kommunala organisationer i Helsingborgs kommun utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv.

## 2.3 Frågeställning

- Hur ser relationen mellan myndigheterna ut vad gäller samverkan?
- Vart går gränsen för respektive organisations ansvarsområde?
- Finns det motstridiga krav för samverkan?

## 2.4 Bakgrund

### 2.4.1 *Samverkan och människobehandlande organisationer*

Danermark (2005) skriver i boken *Samverkan – himmel eller helvete* om konsten att samverka. I denna bok undersöker han samverkan om människor, dvs. människobehandlande organisationer. Han menar att denna form av samverkan sätter sin specifika prägel på samverkan. Danermark och Kullberg (1999) beskriver detta begreppet och framför att med det avses myndigheter och organisationer som är icke vinstdrivande. Dessa organisationer har som uppgift att behandla, påverka eller omforma människor. Ett annat karakteristiskt drag för

dessa organisationer är att följderna av det utförda arbetet är svåra att förutsäga samt svåra att mäta.

I denna studie och i likhet med Danermark (2005) står samverkan för mer än begreppet samarbete. Samarbete ses som det som görs dagligen mellan människor, en naturlig del i vardagen. Samverkan i sin tur förklaras som ett arbete där man tillsammans med andra strävar mot ett gemensamt mål. Han beskriver begreppet som följer:

”Samverkan är alltså medvetna målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem och syfte.” (Danermark, 2005, s. 15)

Några viktiga aspekter som han lyfter fram är att samverkan av denna form handlar om människor i dubbel avseende, där människor både är objekt (dvs. människor samverkar) och subjekt (om människor). Andra viktiga synpunkter är att där råder rivalitet på hur ett problem ska definieras och angripas. Han tar också upp att samverkan är en lärande process samt belyser vikten av en tydlig ledningsfunktion såväl på det övergripande planet som på ledningen för gruppen (Danermark, 2005).

#### *2.4.2 Utvecklingsnämndens organisering*

För att kunna undersöka samverkan mellan Utredningscentrum och Kompetenscenter Norrehed är det av vikt att förklara hur Utvecklingsnämnden är uppbyggd, informationen är hämtad på Helsingborgs hemsida (091224). Arbetsmarknad, försörjning, integration och vuxenutbildning är de områden som Utvecklingsnämnden opererar inom. Nämnden har på topp en förvaltningschef och under förvaltningschefen finns utvecklingsstaben. Denna del har som funktion att skapa underlag för chefens och nämndens beslut i form av ledningsstöd och att fungera som ”motor” i omvärldsbevakning, utvecklings- och processfrågor. De är även förvaltningens representant i nätverks och samverkansgrupper samt bärare av verksamhetens idéer och strategier. Bland de anställda finns programområdesutvecklare vars ansvarsområde berör beställning av åtgärder och insatser. Deras funktion är att vara strategiskt sakkunnig inom områden försörjningsstöd, vuxenutbildning, integration, flyktingfrågor samt arbetsmarknad. De ska även ha omvärldsbevakning, de ska initiera utvecklingsområden, delta och i vissa fall leda utvecklingsarbetet. Andra ansvarsområden är att följa och leda processen inom förvaltningen, mellan förvaltningen och externa leverantörer samt följa och analysera



processer inom externa organisationer. De ska följa upp, utvärdera och analysera verksamheten.

Utredningscentrum är den verksamhet som ansvarar för långvariga och komplexa ärenden inom ekonomisk bistånd samt flyktingmottagning. Man utreder, mobiliserar och rustar individen för att uppnå målet att så snabbt som möjligt få individen i egen försörjning. Då utredningen är genomförd kan socialsekreterarna hänvisa klienten till insatser både intern eller externt. Det föreskrivs på Utredningscentrums enheter ett resultatkrav som medför att ansvaret inte kan släppas förrän klienten är självförsörjande. Vidare har de uppföljningsansvar på individnivå av interna och externt utförda insatser oavsett beställare.

Verksamhet uppdrag eller Kompetenscenter Norrehed som det kallas ansvarar för all utförarverksamhet inom förvaltningen. Där finns insatser för försörjningsstödstagare, integrationsverksamhet, tolkförmedling samt externa och/eller kommuninterna uppdrag. Inom denna verksamhet finns även vuxenutbildning och Yrkeshögskolan. Kompetenscenter Norrehed får uppdrag som både formas och ges av Utvecklingsstaben, varpå tjänster beställs av verksamheterna Utredningscentrum och Entrén.

## Metod överväganden

### 2.5 Val av metod

Med hänsyn till den korta tid vi har för studien har jag valt att använda mig av etnografisk (mellanmänsklig) metod. (Aspers, 2007). Inhämtning av empiriskt material sker via kvalitativ forskningsmetod då jag anser att tillvägagångssättet bäst kan bidra med svar på hur samverkansprocessen fungerar mellan organisationerna i Helsingborgs kommun. Likt Danermark (2005) anser jag att anställda är en del av organisationens struktur och kan därför bäst svara på mina frågor. Lilja och Larsson (2005) menar att man kan tillämpa olika metoder för organisationsanalys bla. intervjuer, enkäter, observationer, samt dokumentanalys. Vidare menar de att man ska studera skilda röster från olika anställda och olika avdelningar för att kunna förstå en organisations aktiva processer. Jag anser att kvalitativa intervjuer hjälper mig att bättre komma åt mitt forskningsområde då jag inte är ute efter hur ofta eller hur vanligt det är, vilket ofta förknippas med kvantitativ forskning (Repstad, 2006). Vidare är valt av kvantitativ metod befogad då jag är intresserad att nå kunskap om den anställdes (ledning samt anställda från den operativa kärnan) upplevelsevärld av samverkansprocessen utifrån deras utsagor, tankar, känslor, bedömningar, tolkningar och kunskaper. Syftet är att analysera

det som de anställda ser vad gäller samverkansprocessen utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv (Larsson, 2005). För att komma åt detta har jag valt att tillämpa en semistrukturerad intervjuguide för att kunna hålla intervjuerna inom det område som är viktigt för analysen. Det hade inte varit möjligt vid en öppen intervju. Vidare bidrar denna form av intervju att man kan följa upp svaren från respondenten och vid de tillfällen det har uppstått oklarheter har jag haft möjligheten att utveckla mina frågor. (Aspers, 2007).

### 3.2 Urval

Den population jag har valt att fokusera mig på är socialsekreterare, socialkonsulenter, enhetschefer samt en utomstående anställd inom utvecklingsnämnden. Sammanlagt har jag intervjuat sju personer däribland en enhetschef samt två socialarbetare från den operativa kärnan i respektive organisation. Efter att ha intervjuat dessa personer kom det upp en sjunde viktig person som är verksam inom utvecklingsnämnden och har en viktig roll i samverkan. Målet har varit att få in åsikter från olika avdelningar samt olika nivåer i organisationshierarkin för att undersökningen ska bli så givande som möjligt. Viktigt att påpeka är att alla intervjupersoner var kvinnor då detta kan ha betydelse för det slutgiltiga resultatet. Jag har via snöbollselektion kunnat få kontakt med rätt personer då källor som ingår i fältet informerade mig om vilka personer som är bäst lämpade att svara på mina frågor (Aspers, 2007). I denna form av selektion har jag inte haft krav på varken kön eller ålder av intervjupersonen.

### 3.3 Avgränsning

För undersökning av detta fenomen har jag valt att fokusera mig på anställdas perspektiv vilket innebär att brukare inte intervjuats. Valet att utesluta brukare kom då jag ämnar undersöka samverkansprocessen mellan organisationerna utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv. I denna undersökning har de anställda mer insyn i problematiken än brukaren vilket medför att deras perspektiv inte kommer beröras i denna undersökning. En annan avgränsning jag har gjort är då jag väljer att se organisationer som organismer. Lilja och Larsson (2005) beskriver detta perspektiv på följande sätt:

”Organisationerna ses som ett sociotekniskt system. Vad som är den mest effektiva organisationen beror på omgivningen. Vid en starkt föränderliga omgivning så måste grupper och individer i organisationer kunna arbeta relativt självständigt. För att det ska kunna fungera måste individerna vara väl motiverade. Organisationerna måste vara öppna

system vars interna struktur måste kunna förändras genom inflytelser från omgivningen. Annars överlever inte organisationen på längre sikt” (Lilja & Larsson, 2005, s.306, 307)

### 3.4 Metodens förtjänster och begränsningar

Mellanmänskliga metoder karaktäriseras av att man interagerar med dem som studeras vilket innebär att man inte helt kan studera ett fenomen i rollen som forskare. Metoden innebär också att man har en närhet till det som studeras, forskaren är nära de personer han/hon undersöker vilket handlar om att forskaren vill förstå de handlingar som aktörerna delar för att förklara deras beteende. Inom mellanmänskliga metoder anses inte det räcka att man fastställer vad individer tycker och känner. Metoden är till för komplexitet, mångfald och variation snarare än generalisering (Aspers, 2007).

Kritik som förts mot kvalitativ metod är att den inte går att tillämpa på ett generellt plan. Med andra ord är undersökningen begränsad till det studerade fenomenet (Levin, 2008). Men då målet med denna studie inte är att göra en undersökning som kan tillämpas på ett generellt plan anser jag inte att det berör denna studie.

### 3.5 Tillförlitlighet, reliabilitet och validitet

Vid tillämpning av mellanmänskliga metoder anser jag det vara av vikt att diskutera materialets tillförlitlighet. Stor vikt läggs vid mötet med intervjupersoner. Aspers (2007) skriver att man som forskare påverkar och påverkas av andra, att man inte kan gå ouppmärksammat ur mötena. Detta har jag haft med mig när jag har gjort intervjuer. Jag har reflektera över om och hur jag influerat de svar jag fått. May (2001) framför att det finns olika frågor man måste ta ställning till för att kunna bevara en balans mellan total engagemang gentemot distanserad analys i intervjun. Dessa är: vilken påverkan jag som intervjuar har mot respondenten vilket i sin tur påverkar datainsamlingen? Vilken roll jag intar, t.ex. om det är som vän eller vetenskapsman samt vilken effekt detta får på intervjun? Även egenskaper jag besitter i form av ålder, kön, etnisk tillhörighet hur jag uttrycker mig, dvs. faktorer som påverkar datainsamlingen. Under intervjuernas gång har jag trots att jag har tidigare haft kontakt med det undersökta fältet kunnat bevara en balans mellan total engagemang och distanserad analys. Detta då jag känner att jag har kunnat följa upp de svar som har varit intressanta i alla intervjuomgångar och har kunnat härleda liknande slutsatser från fler respondenter. Intervjuerna har varit till stor del bestått av öppna frågor. Jag har vidare försökt

hålla en objektivitet vid presentation av resultatdelen så alla kan forma sina egna slutsatser. För att kunna göra detta har varje intervju transkriberats ordagrant.

En annan viktig aspekt att ta med i frågan om tillförlitlighet är förförståelse, dvs. min vardagsförståelse. I interaktion med respondenterna har jag tillämpat den kompetens som jag erhållit genom livet (Aspers, 2007). Av mina erfarenheter är samverkan eller samarbete inte alltid lätt. Det är ofta man hamnar i konflikt med personen man ska samarbeta med, då man inte alltid kan vara överens. Jag är dock medveten om detta och har i samtliga intervjuer där samtalet kom in på samverkan börjat med en öppen fråga. Jag har bett dem förklara processen för att därefter fråga om det uppstår hinder eller svårigheter i samverkan.

Reliabilitet och validitet är några andra viktiga frågor i framställningen av kvalitativ data. Larsson (2005) beskriver dessa begrepp inom kvalitativ forskning och menar att validitet kan kopplas till graden av informationsrik fallbeskrivning samt granskarens förmåga att analysera empirin. I detta berör han vikten av att intervjufrågorna utformas så att de är öppna och att undersökningen fångar in det som man vill fånga in. Jag anser att min studie har hög validitet då frågorna har varit öppna vilket medfört att intervjupersonerna har kunnat i detalj beskriva eller uttrycka sina uppfattningar och upplevelser om samverkan mellan verksamheterna. Vid redogörelse av det empiriska materialet har jag försökt hålla en objektivitet så läsaren kan skapa sig en tydlig bild av hur samverkansprocessen ser ut mellan de studerade verksamheterna. Reliabilitet menar May (2001) är när man uppnår samma resultat vid olika tillfällen med samma metod. I min undersökning kan man inte tala om hög reliabilitet då samverkan är något som förändras över tid. Detta innebär att svaren kan variera om man skulle fråga anställda inom dessa verksamheter vid ett annat tillfälle.

### 3.6 Bearbetning och analys

De tekniker jag har valt att använda mig av är bandspelare. Av etiska skäl har jag frågat innan om det är ok att spela in. Dock finns det synpunkter på att om man väljer att använda bandspelare under en intervju kan intervjupersonerna bli hämmade samt att det tar tid att renskriva det inhämtade materialet. Men jag anser att de positiva med användandet av bandspelare överväger de negativa. Det som har tagits upp som positivt med användandet av denna teknik är att det utgör ett bra underlag för tolkning då fokus riktas mot samtalet och man slipper anteckna vilket kan vara distraherande. Andra fördelar är att efter en stund glömmer man bort bandspelaren och intervjun kan flyta på naturligt vilket jag upplevde

under intervjuerna. Bandinspelningar kan även fungera som en garanti att den intervjuades ord används rätt då jag har transkriberat alla intervjuer ordagrant. (May, 2001). Efter insamlandet av materialet har jag identifierat olika teman som var relevanta för mitt syfte med uppsatsen. Materialet har kodats i likhet med Aspers (2007) beskrivning vilket innebär att materialet delats utifrån olika dimensioner som resulterar i koder. Kodningen skedde i form av kommentarer vid sidan av varje mening. Jag har vid genomgång av det utskrivna materialet kodat på nyckelord som har återkommit i de flesta intervjupersonernas utsagor och som jag kunnat koppla till uppsatsens syfte. Därefter analyserades materialet utifrån den valda teorin.

### 3.7 Etisk Överväganden

En viktig del i varje forskning är förhållningen till etiska grundprinciperna. Jag har inför intervjuerna skickat ut information om syftet med studien för att täcka ett av de fyra etiska huvudkraven inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. I denna informationsdel har jag tagit upp vad som väntas av respondenterna samt att deltagandet är frivilligt (bilaga 1). Innan informationen skickades har jag tagit kontakt med respondenterna för att få samtycke till att genomföra intervjuer med dem, vilket är det andra kravet. Samtliga respondenter gav ett samtycke per telefon eller e-mail. Sedan har vi konfidentialitetskravet där jag innan intervjuerna har informerat respondenterna att deras identitet inte kommer uppges i studien. Respondenterna har anonymiserats i texten då jag använt mig av beteckningen IP1, IP2 osv. för individerna som medverkat i studien. Andra etiska åtgärder som har tillämpas är att information som jag blivit tilldelad endast används i forskningssyfte för att därefter malas och raderas vilket är det fjärde kravet, dvs. nyttjandekravet. (VR, 2002)

Pål Repstad (2006) tar upp svårigheten i att intervjua bekanta. Han tar bland annat upp lojalitetsband och att det kan störa forskningen. Jag har som framgår av inledningen till denna uppsats haft min kandidatperiod på Kompetenscenter Norrhed. Eftersom denna verksamhet är en del av denna studie innebär det att jag har intervjuat personer jag känner. Dock anser jag inte att det har varit till nackdel utan snarare en fördel eftersom det redan innan fanns ett förtroende. Jag har dessutom inte kunnat upptäcka någon skillnad på intervjuerna med de individer jag har haft kontakt med tidigare i förhållande till dem jag inte känner. Dessutom är samverkan ett tema som är allmänt. Det går inte in på personens privata liv vilket har gjort att intervjupersonerna har kunnat tala om fenomenet helt fritt.

## 4. Kunskapsläge

Jag har valt att undersöka vad det finns för forskning om samverkan mellan myndigheter. En sökning på orden "samverkan mellan myndigheter" i databasen Libris gav 29 träffar. Jag har avgränsat mig på så sätt att jag valt litteratur som framstår överensstämmande med undersökningsfenomenet. Sökning av internationell litteratur valde jag göra på databanken *Social Scientific Abstracts* (CSA). Vid sökning i denna databas har jag sökt på begreppen *Collaboration* och *Local* vilket gav mig 118 träffar. Innan dess sökte jag på ord som *Collaboration, cooperation, authority, public service, municipal authority och power* men inga gav lika givande resultat som *Local* och *Collaboration*. Orden skulle framgå i titeln. Av de 118 träffar var det 64 i "peer-reviewed". För att kunna avgränsa mig ytterligare har jag kollat igenom abstract för att identifiera relevant litteratur. Dock har det vid genomgång av utvalda texter framstått hinder att tillämpa andra system på den Svenska välfärdsstaten, därav valet att utesluta internationella texter.

Andra databaser jag har använt mig utav är LOVISA för att leta avhandlingar som berör temat samverkan. Vid användandet av ordet samverkan fick jag 50 träffar och jag valde att kolla på titeln för att försöka identifiera användbar undersökning. För att få ökad insyn i regeringens syn på samverkan mellan myndigheter har jag även valt att gå in på deras hemsida för att kolla på publikationer.

## 5. Teori och begrepp

### 5.1 Organisationsteori

Organisationsanalysen som betecknas Nyinstitutionalism och som ligger till grund för denna studie anses inte idag vara en helt enhetlig teori (Johansson, 2006). För att få fler redskap till analysen kommer denna kombineras med andra begrepp inom organisationsteori. Nedan kommer jag ta upp några viktiga begrepp och tankar om teorin dock är det inte mitt mål att ge en heltäckande beskrivning av Nyinstitutionalismen. Johansson (2002) framhäver att det finns olika institutionalismer inom organisationsanalysen. Han skiljer på historisk, rational choice och sociologisk nyinstitutionalism. Den senare kommer präglade den fortsatta utformningen av denna del av texten med inriktning på den svenska nyinstitutionalismen.

Om man skulle sätta ett datum för nyinstitutionalismens begynnelse skulle det ha varit 1977 då John W. Mayer och Brian Rowan publicerade artikeln "Institutionalized organizations. Formal structure as myth and ceremony" (Johansson, 2002, Johansson 2006, Powell and DiMaggio, 1991, Stern, 1999.) I centrum för teorin är organisationers förhållande till

omgivningen då organisationer inte ses som avskilda enheter i samhället. Ett viktigt begrepp är organisatorisk fält som definierar omgivningen och är en avgränsning av de organisationer som arbetar inom ett gemensamt område. Det anses att grundregler formas i detta fält om vad som är tillåtet/inte tillåtet samt vad som är bra och dåligt . Organisationerna tillsammans bildar i sin tur ett definierat institutionellt liv (Hjortsjö, 2005). Johansson (2002) menar att inom fältet delar man på resurser, brukare och servicen som framställas likartade. Andra viktiga synpunkter han framför är vikten av förståelsen för det organisatoriska fältet. Den definierar omgivningen som i sin tur leder till att organisationerna anpassar sig till företeelser och värderingar som tilldelats respektive verksamhet. Organisationerna försöker därefter anpassa sig till det som förväntas av dem.

I omgivningen finns det rationaliserade myter som handlar om hur saker och ting ska vara organiserade, vilket handlar om legitimitet. Dessa krav innebär nödvändigtvis inte att man strukturerar på ett sådant sätt som är mest effektivt utan det görs utifrån kulturellt bestämda föreställningar om vad som är rätt (Johansson, 2002; Mayer & Rowan, 1991).

Ett viktigt begrepp att belysa inom nyinstitutionalismen är ordet institution. Jag kommer i denna studie använda mig av Ahrne och Hedstöms (1991) definition. De skriver att det oftast avses mer med en institution än bara en organisation. De menar att lagstiftning, regler och normbildning är exempel på andra faktorer. I detta anses det vara viktigt att skilja på organisation och institution. Den distinktionen de gör är att organisationer är en sammanslutning av individer. Dessa kan vara aktörer och de framhäver att organisering innebär handling, medan institutioner är kognitiva föreställningar där det rör sig om kunskap, föreställningar och föreskrifter (lagar). Vidare framför de att institutioner påverkar människors handlande som individer och som medlemmar av organisationer, dock kan institutioner inte handla. Nyinstitutionalismen utgår ifrån tanken att organisationers handlingsfriheter begränsas av institutionella faktorer. I centrum är omgivningen och det ömsesidigt sociala och kulturella beroendet (Johansson, 2002; Johansson, 2006). Det resonemang de för är att organisationers struktur påverkas av institutionella regler genom att organisationer anpassa sig till institutionella krav. Kraven i sin tur uppstår i organisationens omgivning av politiska beslutsfattare, allmän opinionsströmning, lagstiftning, professionella grupper osv. Vidare tar de upp vikten av institutionell isomorfism, vilket de beskriver som en strävan mot strukturell överensstämmelse med omgivningen, då organisationer belönas för sin anpassbarhet. Detta innebär att organisationer strävar efter att bli mer lika varandra.

## 5.2 Bidraget till Nyinstitutionalismen

Johansson och Grape (2006) tar upp nya teoretiska idéer inom svensk nyinstitutionalismen i sitt kapitel ”Ytterligare en svensk nyinstitutionalism” där de belyser skillnader mellan nyinstitutionell forskning inom socialt arbetet samt den företagsekonomiska inriktningen. De menar att denna forskning inom socialt arbetet är mer riktad mot den sociala sektorn, vilket också är fallet i denna studie. Organisationer som är aktiva inom denna sektor anses vara utsatta för starka institutionella krav från omgivningen och verksamheterna förutsätts ofta samverka med andra organisationer. Detta får till följd att flertalet av nyinstitutionella analyserna inom socialt arbete berör interaktionen och dynamiken inom organisatoriska fält. I kapitlet tar de upp Powells och DiMaggios definitionen av organisatoriskt fält där de menar att ett fält består av olika slags organisationer där var och en ägnar sig åt en del av ett större verksamhetsområde. Vidare i deras resonemang framför de att Grape och Lindqvist (i Johansson och Grape) utgår ifrån att organisationer är omgivna av olika institutionella logiker samt att man i viss mån kan välja mellan dessa. Här menar de att man kan urskilja olika institutionella sfärer inom ett och samma fält.

En vidare förklaring av logiker är att de utgör föreställningsramar. I samverkansprojekt medför varje enskild logik en standard för en organisations handlingsutrymme, dvs. vad en organisation bör göra och inte göra. Detta medför också en gräns för vad andra organisationer kan och inte kan ifrågasätta. Vidare framför de vikten av att använda andra begrepp som sedan beskriver vad organisationerna faktisk gör inom samverkansprojektets ram, dvs. själva processen. Som ett resultat av detta tar de upp Grapes begreppet, verksamhetsdomän (brukar ej användas inom nyinstitutionalismen men används inom organisationsteori). Vilket innefattar konkreta verksamhetsområden som i sin tur definieras genom de mål och funktioner som en organisation grundat. I samverkansprojekt gör varje organisation med förutsättning i sin institutionella logik, anspråk på att vara legitima företrädare för en verksamhetsdomän. När fler organisationer konkurrerar om samma verksamhetsdomän modifieras domänanspråken i förhandling mellan dessa. Detta medför en fråga om maktförhållande och tillgång till resurser. Beroende på om gränser för varandras verksamhetsområde samt roller respekteras av de deltagande organisationerna kan domänkonsensus råda annars uppstår domänkonflikt. Hur integrationsprocessen ser ut kommer avgöra om det uppstår konsensus eller konflikt mellan de konkurrerande verksamheterna. För att undvika domänkonflikter eller åtminstone minimera dessa krävs ett aktivt integrationsarbete i de olika organisationerna på



både ledningsnivå och handläggares nivå. Vilket i sin tur kommer öka möjligheten att uppnå samsyn om mål, medel samt överenskommelse kring varje organisations roll i projektet. Likt Grape (i Johansson och Grape, 2006) vill jag med hjälp av dessa begrepp undersöka processen inom interorganisatoriska organisationer.

### 5.3 Begrepp

Charlotta Stern (1999) har definierat följande begrepp som centrala inom nyinstitutionell organisationsteori.

- *Organisatoriskt fält* - består av olika organisationer som tillhör samma delar av en marknad. Där integration sker mellan varandra i någon mån oavsett storlek eller målsättning.
- *Institutionella fält* – innebär att produkterna för organisationen är svåra att mäta i termer av kvalitativ och kvantitativ. Som en följd av detta konkurrerar organisationerna genom att förbättra skickligheten att hantera institutionella krav. Legitimiteten är alltså medlet som stärker organisationens resurstillgångar samt överlevnadschanser.
- *Isomorfism* – likformighet av organisationer i institutionella fält. Finns tre olika, en av dem är: *Tvingande isomorfism* – likformighet skapas genom att den dominerande aktören i fältet utformar regler vilket andra organisationer tvingas följa. Staten anses ofta vara en dominerad aktör i form av tvingade regler, t.ex. lagar, föreskrifter eller förordningar.

Nedan följer några viktiga begrepp som Grape (2006) tar upp i kapitlet ”domänkonsensus eller domänkonflikt – integrerad samverkan mellan myndigheter”.

- *Institutionella logiker* – handlar om ramarna för en organisation som definierar vad en organisation bör eller inte bör göra eller vad som kan eller inte kan betvivlas av andra inom ett verksamhetsområde.
- *Verksamhetsdomän* – handlar om det område som aktörer ska samarbeta om.
- *Domänkonsensus* – råder när aktörer är överens om vem som ska göra vad inom verksamhetsområdet
- *Domänkonflikt* – det motsatta till konsensus, dvs. när man inte är överens.
- *Integrationsprocessen* - aktivt integrationsarbetet på både ledningsnivå och handläggares nivå vilket öppnar för att uppnå samsyn om mål, medel och varje organisations roll i projektet

## 6. Tidigare Forskning

En forskare som berör samverkan är Rebecca Stenberg (2000). Hon tar upp viktiga faktorer för att samverkansprocessen ska fungera. En av dessa är delaktigheter där hon menar att anställda behöver ha inflytande och delaktighet i själva processen att organisera samverkan. Hon menar att detta är viktigt då det bidrar till att man kan dra nytta av skillnaderna i organisationers logik. En annan viktig del för samverkansprocessen hon belyser är mångtydighet. Det är genom mångtydighet i begreppet samverkan som man kan omfatta helt olika saker vilket leder till att samverkan legitimeras inom olika logiker och att alla engageras i samverkan då de kan definiera det på sitt sätt. Hon tar även upp legitimitet vilket innebär auktorisation i två riktningar, dvs. att få auktorisation ovanifrån och att ge till nästa organisationsnivå. Eftersom legitimitet endast kan erhållas, medför det att man ska motivera och övertyga den aktör man vill ska ge legitimitet. Kravet är att argumenten ska vara rimliga, begripliga och i överensstämmelse med den organisationslogik aktören inkluderar. Andra faktorer är stödstrukturer, det är organiserandet av ömsesidigt risktagande och beroende vilket innefattar arenor för kommunikation, information, beslut och aktivitet. Med organiserande av ömsesidigt risktagande och beroende menar Stenberg att upplägget för samverkan ska medföra att ingen aktör ska kunna uppnå målen utan att den andra uppfyller sin del av samverkan, vilket medför att man tvingas samman. Vidare är stödfunktionen överenskommelse viktig. Då man vill att samverkan ska överleva kriser och konflikter krävs överensstämmelse mellan organisationer kring legitimitet, strukturer för inflytande, strukturer för resursfördelning samt villkor för medverkan.

Stenberg (2000) hänvisar även till Lipnack och Stamps (i Stenberg, 2000) resonemang att samverkan ständigt blir förlorare i nätverksorganisationer som en följd av bristande överensstämmelse mellan samverkan och organisationerna. Samverkan hindras då ledningen brister i legitimitet eller när man upplever förlorat kontroll. Studien visar att konflikter uppstår kring resurser, makt samt om anställdas och organisationers olika uppfattningar om sina skyldigheter. De menar på att då samverkan ska klara sig på längre sikt krävs legitimitet och stöd från ledning, förankring inom de egna organisationerna, tydliga avtal om vars och ens åtaganden, överenskommelser om beslutsvägar, förhandlingar, informationskanaler och personalfrågor. De belyser även vikten av att samverkan omfattar rätt representation med rätt mandat i rätt forum mellan organisationer som inte är strukturerade på samma sätt då beslut ska kunna fattas och aktiviteter genomföras. I Stenbergs (2000) studie framgår även vikten av tydliga roller. Roller och rollförväntningar på de olika deltagarna ska vara mycket tydliga vilket i sin tur kräver kommunikation om mandat och med detta även makt såväl inom som

mellan organisationer och organisationsnivåer. För att få olika organisationers andelar att stämma överens krävs tydlighet i vad alla har för mandat och vilket mandat olika roller kräver. Ytterligare faktorer som är av vikt är arenor för kommunikation. Där hon belyser vikten av tillfällen till möten mellan aktörerna i både tid och rum för att samverkan skapas på gemensamma arenor och omskapas i kommunikation.

Maria Hjortsjö (2006) skriver i sin avhandling om samverkan där hon har undersökt innebörden av samarbetet mellan anställda med tillhörighet i olika organisationer som är samlokaliserade. Hennes studie tyder på att när aktörer med olika organisationstillhörighet kommer varandra närmre blir det viktigt för de att bevara sin särart, dvs. visar olikhet och att de gör skilda saker. Vidare tar hon upp vikten att kunna hantera en dubbel tillhörighet, dvs. tillhörigheten till moderorganisationen samt den nya samlokaliserade verksamheten, då det bidrar till utvecklingen av olika samarbetsstrategier. Hon ser även gränsdragningar som en möjlighet för aktörerna att komplettera varandra mer än att det skulle hindrar samarbetet. Studien visar att tydliga gränser är en viktig faktor för att få till stånd samverkan och för att få det att fungera. En annan viktig punkt i hennes avhandling är att samarbetet tar tid från respektive del av organisationen, i form av nya möteskonstellationer, då det inte går som tänkt eller när konflikter uppstår.

I en rapport (SoS 2000:3) från socialstyrelsen undersökte man hur organisationer påverkas vad gäller arbetssätt, ledarskap och politik i förhållande till hur man organiserat samverkan. För att undersöka vad som hindrar och underlättar samverkan har man valt att granska organiseringen mellan professionella, mellan chefer och mellan politiker. Rapporten visar faktorer som är viktiga för samverkan samt faktorer som hindrar samverkan. Bland faktorer som anses viktiga är att samverkan måste utvecklas underifrån. Andra viktiga beståndsdelar man belyser som viktiga är dialog och kommunikation, professionella ska vara ense inför individen, kännedom om varandra, gemensam handledning och utbildning, regelbundna möten och aktivt stöd av ledning. Ledningen ska vara aktiva i att regler och organisatoriska beslut följs av personalen. Viktigast framförs det i rapporten att samarbete handlar om förtroende och respekt, något som växer fram. I rapporten svarar de professionella att då man samarbetat en tid ifrågasätts inte vad en annan yrkesutövare säger utan energi läggs på andra saker. Rapporten visar också att vid samarbete förstärks behovet av specialisering för att komplettera varandra. Bland faktorer som hindrar samverkan framförs bl.a. följande: att de inte belönas vid utveckling av god dialog och bestämda möten i syfte att arbeta bättre, myndigheters värderingar, attityder och kunskaper som grott under lång tid, osäkerhet samt

dålig kunskap om varandra, revir, när språkbruket blir olika bland yrkesutövarna och den ansträngda ekonomin anses också vara ett stort hinder bland professionella.

Johan Hörnemalm (2008) är en annan forskare som har skrivit en avhandling om samverkan och han tar upp motstridiga krav och ideal i nätverksorganisationer där han har undersökt tre samverkansprojekt. I den framför han vikten av uppföljning, informations- och kunskapsspridning samt stöd av ledningen för att kopplingarna mellan grupper av anställda på operativa nivå samt ordinarie verksamhet inte ska bli svaga. Undersökningen tar upp konsekvenser för organisering av interorganisatorisk samverkan. Han menar att det är av vikt att ta hänsyn till naturligt spänningar som behärskar samverkan som koncept. Samverkan är ett mångtydigt begrepp vilket leder till att aktörerna tvingas hantera vad denna svårtolkade samverkansarbete kan innebära i praktiken. Dessutom ställer det krav på förhandling där man på operativ nivå måste enas om sin egen definition av begreppet och söka tolka denna avgränsning i praktisk handling. Vidare tar han upp att samverkan gynnas av inbegripande processer där han menar att olika personalkategorier och grupper diskuterar ramarna för de aktiviteter, arbetsmetoder och ansatser som ska organiseras. Han framför också vikten av en tydlig fördelning av ansvar mellan operativa representanter och högre chefer. I studien skiljer han på två alternativ för att kunna uppnå tydlighet och viss kontinuitet i samverkan. Den första är jämbördiga påverkansmöjligheter och en horisontell maktfördelning. Den andra är åtskilda roller och tydliggjorda gränser i huvudorganisationens dagliga arbete.

## 7. Resultat och analys

### 7.1 Presentation av respondenter

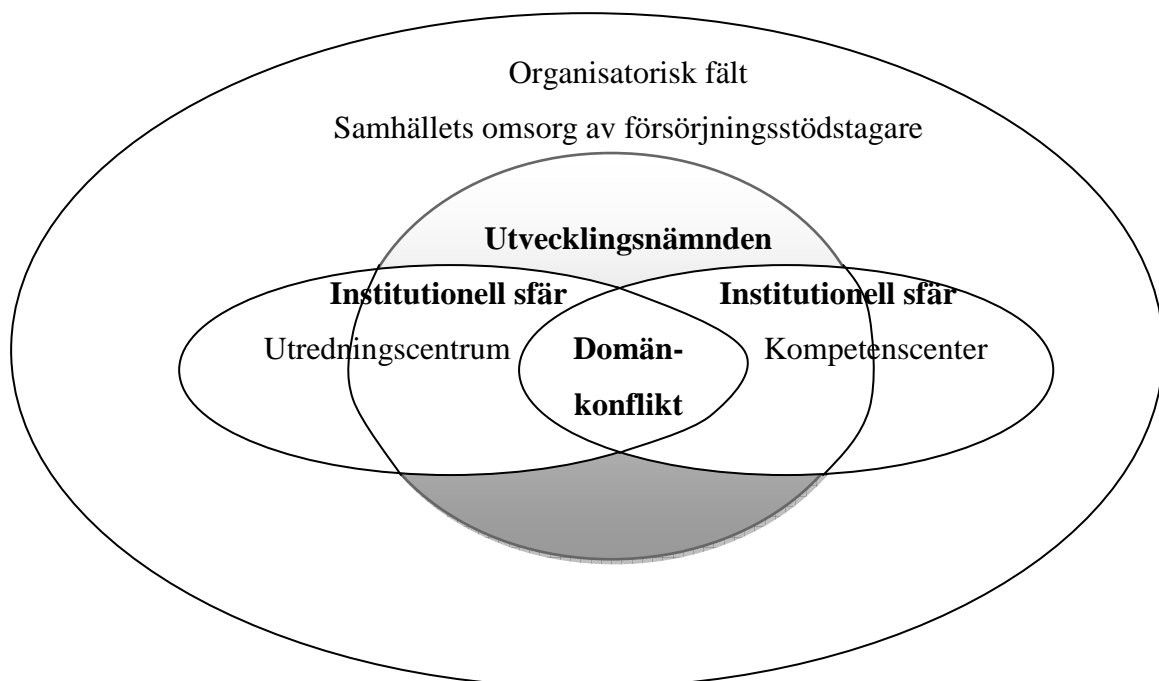
I framställning av analysen har jag valt att beteckna varje intervjuperson såsom IP1, IP2 IP3 och så vidare. IP1, IP2 och IP5 arbetar inom Utredningscentrum medan IP3, IP4 samt IP6 arbetar på Kompetenscenter Norrshed. Samtliga intervjupersoner är utbildade socionomer förutom en som är personalvetare. Av anonymitetsskäl har jag valt att inte närmre förklara respondenternas bakgrund. Om mer information avslöjas kommer intervjupersonernas identitet kunna spåras vilket går emot det etiska grunderna som denna studie vilar på.

### 7.2 Utvecklingsnämndens organisatoriska fält

Som jag tidigare framställt är Utvecklingsnämnden en organisation som spänner över många områden inom Helsingborgs kommun. När de intervjuade blev ombudda att berätta om organisationen var alla intervjupersoner medvetna om struktureringen av

utvecklingsnämnden. Både Utredningscentrum och Kompetenscenter Norrhed är delar av Utvecklingsnämnden och dessa i är i sin tur indelade i olika enheter som arbetar med diverse frågor. Vid frågan vilka organisationer man samverkar med svarar intervjupersonerna från Utredningscentrum, arbetsförmedlingen, socialförvaltningen, gymnasieskolor, sjukvården och även externa leverantörer som MPC och Vita Villa etc. Samma fråga till Kompetenscenter Norrhed ger svar som utredningscentrum, arbetsförmedlingen och socialförvaltningen. Alla intervjupersoner arbetar med människor och i förhållande till varandra blir det att man arbetar med individer som erhåller försörjningsstöd. På frågan vad målet med verksamheten är svara alla att det är att rusta individen för att så snabbt som möjligt komma till egen försörjning. Vid beskrivning av de egna arbetsuppgifterna och gränserna mellan verksamheterna eller delarna inom utvecklingsnämnden är alla överens om att utredningscentrum är den som beställer, staben är den som gör avtalen medan Kompetenscenter är den som utför uppdragen.

Enligt min mening kan detta med hjälp av nyinstitutionell organisationsteori förklaras som att organisationerna tillhör samma organisatoriska fält där båda verksamheterna arbetar med att hjälpa individer som uppbär försörjningsstöd. Det är flera organisationer som ingår i detta fält, däribland arbetsförmedlingen och socialförvaltningen. Men då fokus ligger på samverkansprocessen mellan Utredningscentrum och Kompetenscenter Norrhed kommer endast dessa analyseras framöver: Figur 1 illustrerar förhållandet och fungerar som en bild av den fortsatta analysen:



*Fig:1. Figuren är inspirerad av Hjortsjö (2005, s.27)*

### 7.3 Olikheter

På anställdas nivå framför tre av de intervjuade att det finns skilda sätt personalen i de olika verksamheterna arbetar i förhållande till klienten. IP2 säger ”Man har olika syn på vad socialt arbete är och vad de behöver, har olika syn på vart man ska lägga fokus när det gäller personernas problem, om man ska se till det friska och jobba mycket för att stärka det eller om man ska hjälpa först de problem som finns för att den vägen” Ett annat exempel är närvarorapporteringen som blir en konflikt, en anställd på Kompetenscenter som tidigare jobbat med myndighetsutövning uttalar sig att då en person blir försenad 10 minuter kan det ibland inte ses något som behövs rapporteras men för en socialsekreterare är det viktigt. Hon (IP4) säger ”Tio minuter försenad är tio minuter försenad, samlar man ihop tre gånger tio det är en halvtimmes avdrag på försörjningsstödet.” Vidare går hon in på att man på Kompetenscenter tänker på individen och dess utveckling och att man inte alltid vill rapportera tio minuterna. Hon menar att det är en skyldigheten att rapportera och att det är här som man måste jobba för att stärka förtroendet. En annan intervjuperson (IP5) tar upp dialogen mellan varandra som en viktig del i samverkan för att det ska bli en bra lösning vid konflikter då det alltid uppstår diskussioner där man tolkar individens behov olika. Även IP7 menar att där finns olika arbetssätt i själva samverkansprocessen och hon påpekar att dialogen mellan verksamheterna måste bli bättre då man kan tolka olika begrepp på olika sätt. Hon säger:

”Säger någon kartläggning då kanske en socialsekreterare sitter med en bild av vad det är och så sitter man med en annan bild ute. Och när dem två kolliderar över, men det är inte alls det vi ville ha så måste här ha säkerställts en dialog innan helst. Vad är det vi menar när vi säger detta och vara överens om att det är så”

IP7

Detta har jag kunnat koppla till institutionella logiker inom Nyinstitutionalismen vilket är ett begrepp som rör ramar för vad organisationer bör göra samt kan eller inte kan ifrågasätta av andra. Regler ser olika ut för olika samhällen och de formas över tid. Detta är ett tydligt exempel på skilda institutionella logiker inom det organisatoriska fältet. Utredningscentrums personal använder sig av antaganden som skiljer sig från de som bevaras av Kompetenscenter Norrhed. Utredningscentrum fokuserar på de hinder som finns för individen att klara av

förekommande arbete. Fokus ligger då i att placera individen på insatser för att mildra dessa hinder. Medan Kompetenscenter Norrhed ser till det friska och man försöker stärka möjligheten att använda det friska. I denna skilda logik ligger förklaringen till konflikter för organisationer som vill samarbeta. Företrädare för olika organisationer samarbetar utifrån skilda målsättningar, förutsättningar, förväntningar, önskemål och regelverk, vilket kan sammanfattas i begreppet institutionella logiker.

#### 7.4 Vem har mandat?

Vid granskning av de insamlade data har jag kunnat se olika teman som återkommer i intervjupersonernas berättelser kring samverkan/samarbetet med varandra. Alla intervjupersoner kommenterade strukturen över vem det är som har makten eller befogenheterna att bestämma i samverkansprocessen. Övervägande säger att där inte finns en tydlig struktur över vem det är som bestämmer i olika situationer. Till exempel påpekar IP7 att "Så som det ser ut idag råder det fortfarande lite förvirring kring, vems ansvaret är, hur, vem är beställaren och vem är utföraren." Vidare tog intervjupersonen upp att man måste säkerställa en dialog kring just ansvarsbitarna. Vid frågan vilka hinder man ser i samverkan svarar IP5 "En otydlig struktur, en otydlig organisation, otydlighet vem det är som bestämmer, vad och hur samverkan ser ut, jag vet inte om det finns en rädsla att man inte vill sätta sig ner och bara göra rollfördelning". Medan IP4 ger exempel på vilka faktorer som är viktiga för en fungerande samverkan, hon säger: "Klarhet, tydlighet en organisation med en ledning där det finns tydliga budskap". En annan faktor i samverkan som där rådde störst oenighet kring och som var mest synlig var budgetens tillhörighet. Utvecklingsnämnden har som tidigare informerats olika delar under sig, däribland staben som jobbar närmst förvaltningschefen och de två organisationerna jag har lagt fokus på i denna studie. Intervjupersonerna från utredningscentrum ser det som att staben tillhandahåller deras pengar medan Kompetenscenter ser det som att det är tre organisationer som ska komma överens. Nedan följer två citat som belyser de olika synerna:

"2010 kommer det rätt mycket folk som är adekvat fungerande men som kommer att behöva försörjningsstöd för att de är utförsäkrade, då vill myndigheten satsa på de men de kan inte bestämma det riktigt utan då går det till någonting som heter Utvecklingsstaben. Utvecklingsstaben har hand om dem här pengarna som man köper insatser med"

IP6

”Vi gör en önskelista för vi behöver oftast mer än vad vi har råd att köpa sen får vi sätta oss ner och se hur vi ska prioritera från den här önskelistan och när vi har gjort vår prioritering så lämnar vi den till (personen som sitter i staben) för det är (den personen) som har hand om budgeten för oss ”

IP5

Vid frågan om vem som bestämmer fick jag olika svar vilket också belyser förvirringen kring ansvaret. Både intervjuperson 1 och intervjuperson 2 kom till samma konklusion att det är vi som har pengarna och ska bestämma men det blir indirekt de som bestämmer eftersom man inte får det man vill ha. IP2 resonerar: ”vi är köparen och då måste man ju anpassa sig, det är jätte trist att använda dem begreppen men de kan inte existera utan att de får pengar”. Längre fram i intervjun säger intervjupersonen ”Hur mycket vi än säger vad vi vill ha så är det ändå de som gör, och det är inte alltid vi får det vi tror oss ha köpt och då känns det att det är dem som bestämmer”

#### *7.4.1 Riktlinjer*

Vid frågan om det fanns några riktlinjer för samverkan mellan organisationerna kommenterar de flesta anställda att man inte visste. En av intervjupersonerna gör ett viktigt resonemang kring samverkan där hon framför:

”Vi i vårt team har jobbat ganska länge allihopa, så vi har det i ryggraden och vi vet det här är vårt, och det här ligger inte på oss, det ska de andra göra. Det blir sällan några problem. Och dem vi har att göra med vet ju också. Är det många nya i en organisation så är det svårare och då kanske det behövs mer tydliga riktlinjer. Eftersom det ser ut som det gör just nu, det förändras och det kommer mycket nytt så behöver man kanske få ner det på papper”

IP3

#### *7.4.2 Gränser*

Samtliga intervjupersonerna kommenterade svårigheter vad gäller gränser. En tydlig gränsdragning som finns är att den ena verksamheten sysslar med myndighetsutövning medan den andra inte har den biten. Själva svårigheten vad gäller gränser handlar om hur mycket myndigheten ska ha inflytande över utformningen av uppdragen. Som ett tydligt exempel säger IP6: ”Där har vi nog en intressekonflikt. För jag tänker att de kan förvänta sig det



här och det här men de har faktiskt valt att jobba på myndigheten ” Medan en annan version från myndigheten lyder:

”Vi är ju köpare av åtgärderna som Kompetenscenter Norrehed tillhandahåller till oss så det är helt och hållet vi som bestämmer innehållet på Norrehed” IP2

När jag frågar hur mycket samverkan påverkas av att man är inom samma nämnd svarade ett flertal att det borde underlätta men ingen utvecklade mer.

Dessa gränser eller mandat har jag kunnat koppla till det Nyinstitutionalismen betecknar som verksamhetsdomäner. Vilket i Utredningscentrum och Kompetenscenter Norreheds fall blir att samverka kring uppdrag eller insatser för att rusta individen för att nå egen försörjning. I detta gör Kompetenscenter Norrehed domänanspråk på att jobba aktivt med individen, dvs. utför själva uppdragen medan Utredningscentrum har myndighetsutövningen och beställning av programmen. Vad är det då som inte fungerar? Här kan man tala om att det råder domänkonflikt vad gäller uppdragen då Utredningscentrum vill medverka i den biten de själva har beställt och som de gör anspråk på eftersom det kommer ifrån dem. Som en konsekvens av detta väljer Kompetenscenter att säga att det har inte Utredningscentrum med att göra, då de gör anspråk på innehållet. Denna konflikt har skapats då aktörerna inte kommer överens om vem som ska göra vad. Det handlar om att respektera gränser och roller vilket i sin tur inte finns stadgade för respektive organisation. Jag skulle här också vilja påstå att där finns ingen domänkonsensus i organisationernas hierarki, då det finns tydliga brister i strukturen och man inte vet vem man ska prata med i vilket led när det uppstår problem. Man hade behövt riktlinjer för samverkansprocessen, dvs. specifikt uttalade regler för vilka roller organisationerna ska inta i samverkan. Man bör även ha stadgat vem som bestämmer innehållet i olika led.

## 7.5 Kommunikation

Alla intervjupersoner berör vikten av att ha en dialog som fungerar. Dock kommer också uppgifter fram om när kommunikationen inte fungerar mellan verksamheterna. Redan i kommunikationen kan jag se olika sätt att förhålla sig till varandra. Där finns en strävan på ledningsnivå mot en mer affärsmässighet, dvs. från utredningscentrum och även från staben där man strävar efter en köpare/säljare relation med Kompetenscenter. Kompetenscenter å andra sidan menar att tre verksamheter inom utvecklingsnämnden ska komma överens om

programmen som ska starta internt. IP6 framför ”I den organisatoriska konstruktionen så är det meningen att de här tre delarna av organisationen ska väga lika tungt” och IP5 uttalar ”Samverkar man med Kompetenscentrum, det är lite speciellt för det är inte direkt samverkan som vi uppfattar det eftersom vi köper en tjänst av dem så är frågan, samverkar man med den man köper sin tjänst av eller är man kund och kommer och säger det här vill jag köpa kan ni leverera, så är det klart att jag som kund kan ha krav”. Dock kommer år 2010 se annorlunda ut då man inte kommer köpa program utan Kompetenscenter kommer få ett ramavtal där man informerar om hur många platser man ska ha samt vilket innehåll man vill ha, men det är upp till Kompetenscenter Norrhed att sen organisera det hela i olika program. Frågan är hur man vill att kommunikationen ska se ut, vilka roller organisationerna har gentemot varandra, kommer man fortfarande sträva efter köpare/säljare relation eller är det tre verksamheter inom utvecklingsnämnden som ska komma överens?

Utredningscentrum framför att man har försökt med att informera om vad det är man skulle vilja ha ändring på medan Kompetenscenter inte verkar ta till sig den informationen då de anser att de inte har med det att göra. Kommunikationen som den fortskrider idag består av att man har många diskussioner. En på den operativa nivå på Kompetenscenter framför att kontakten är rätt så intensiv då man kommunicerar både via e-mail, telefonsamtal samt möten med varandra. Vid frågan vad gäller inflytande på innehållet i programmet och om information hjälper svarar IP1: ”Jag vill att det ska hjälpa, men tyvärr kan jag inte säga att det blir bättre men det tar för lång tid”. Under intervjun blev hon frågad om man kan samarbeta kring allt, varpå personen säger att det är ett önskemål att man kunde det men att problemet ligger i att man har olika uppdrag. IP1 säger: ”Vi har ju vårt uppdrag i ryggen och det är det vi tänker på sen blir problemet, kan bli att de har ett annat uppdrag även om de är inköpta av oss så har dem ändå ett annat uppdrag.”

En annan viktig del i kommunikationen som har varit problematiskt är att viktig information om klienten inte kommer fram. Socialsekreterarna på Utredningscentrum framför att man upplever att man inte får reda på om där framkommer att klienten har något problem. Vilket försvårar deras arbete då de inte kan vara med och ta tag i problemet.

Detta innebär att kommunikationen brister i vilken relation organisationerna ska ha med varandra. Man strävar efter en köpare/säljare relation men agerar tvärt emot då man bestämmer sig för att använda sig av ramavtal. Detta har jag kunnat koppla till

integrationsbegreppet. Vilket innebär att organisationerna har kommit i en konkurrerande situation då de är intresserade av samma verksamhetsdomän, dvs. uppdragen i detta fall som har bidragit till en domänkonflikt. Det handlar om att samverka mellan organisationerna är splittrad och konfliktfylld eftersom aktörerna försöker bekämpa varandras synsätt. För att uppnå domänkonsensus är kravet att man ska ha en aktiv integrationsprocess vilket innebär att Utredningscentrum och Kompetenscenter Norrhed bör sträva efter att uppnå samsyn om mål och medel och även en överenskommelse om gränserna för aktörers kunskapsanspråk. Ett annat krav är att denna form av integration sker på olika nivåer, vilket innebär att både ledning och anställda på operativ nivå får ökad möjlighet till domänkonsensus. Nu har man dock gjort en förändring inför framtiden då man väljer att göra ett ramavtal inför 2010, detta kan kopplas till nyinstitutionalismens isomorfism där man strävar efter strukturell anpassningsbarhet. Där den organisation som är anpassningsbar belönas, här kan man resonera motsatsen. Kompetenscenter anses inte vara anpassningsbar därav bestraffas man då man inte kommer beställa program utan väljer att göra ett ramavtal. Detta är ett exempel på en tvingande isomorfism där ena organisationen försöker tvinga den andra att anpassa sig. Som en följd av allt detta kan jag se att de påverkar även förtroendet, nedan följer det som intervjupersonerna kommenterar om förtroende.

## 7.6 Förtroende

Förtroende är en faktor som på ett eller annat sätt berörs av alla intervjupersoner. Vissa pratar om hur förtroende ska uppnås medans andra tar upp det som kanske leder till ett minskat förtroende. Detta tema ses ändå som en viktig del för ett fungerade samverka. IP3: säger till exempel ”Sen är det ju klart personkännedomen, att man känner varandra spelar in, eller om man har träffats tidigare kanske eller jobbat ihop”. En av intervjupersonerna påpekar vikten med att kompetenshöja personalen då några som jobbar på uppdrag har hand om klienter som behöver extra stöd. Ledningen framförs ha en viktig roll i denna process om man ska tänka framåt i tiden. Andra menar att problem uppstår i samverka men att det är en fråga om förtroende, att man kan lita på det som utförs. Dessutom resonerar intervjupersonen att för att skapa förtroende som därav förbättrar samverka krävs mycket kontakt med varandra. Bland de som indirekt talat om förtroende och där det anses vara ett gott samarbete mellan verksamheterna talar man om att man har haft dialog kring förändringar, IP3 säger ”Förfiningarna skedde för en del år sedan, då hade vi ganska regelbundna träffar med hela vårt team och en lite större grupp därifrån och diskuterade det vi ville förändra och förbättra. Alla är ganska klara hur vi vill ha det”. Notera att i citatet säger intervjupersonen hur *vi* vill ha

det vilket innefattar både Utredningscentrum och Kompetenscenter Norrehed. Kanske har dessa regelbundna träffar lett till ökat förtroende för varandra.

En viktig aspekt i samverkan och som jag kopplar till förtroende är, uppföljning och utvärdering. Två intervjupersoner påpekar den här delen i samverkansprocessen och att man inte kvalitetssäkrar insatserna. Där får man en indikation om det som utförs är bra eller dåligt vilket kan vara av vikt för båda verksamheterna. IP5 säger: ”Görs uppföljning och utvärdering, hur ska man veta om innehållet är bra om man aldrig utvärderar det, om man inte följer upp, vad får man”.

På frågan hur man ser på samarbetet svarar en intervjuperson att ibland går det jätte bra och man får en konstruktiv dialog men det kan också vara att man ibland skyller på varandra. Exempel från intervjuerna är när respondenterna talar om Kompetenscenters insyn i deras klientel. De menar att verksamheten inte har insikt över vilka klienter de har. Kompetenscenter å andra sidan säger att de har för höga krav om vad som ska finnas i de olika programmen. För att illustrera följer två citat:

”Jag tycker nog att Norrehed är bra men jag tycker inte de har följt med vår tid för vi har färre klienter, som behöver mycket mer och det har de inte riktigt så som jag ser det som ett möjligt alternativ i dagsläget” IP2

”Alltså då får vi in våra profiler här på hur uppdragen ska se ut och de griper över mycket” IP6

## 7.7 Rörliga organisationer

I fem av de sju intervjuade kom personalomsättningen eller omorganisering på tal. En av de intervjuade som har jobbat i 27 år inom Helsingborgs kommun påpekar att Helsingborg är en organisation som är känd för många omorganisationer. Senaste omorganiseringen som har ägt rum inom Utvecklingsnämnden är år 2008 då en ny förvaltningschef tillträdde, berättar två av intervjupersonerna. I samband med denna omorganisering flyttades ansvaret för budgeten från de olika verksamheterna inom Utvecklingsnämnden till Utvecklingsstaben som då ska beställa insatser.

IP7: säger ”tidigare låg själva beställningen av insatserna ute hos försörjningsstödet. I den organisationsförändring som skedde för knappt två år sedan valde man att centralisera detta”

IP5: säger ”Fram till 2008 hade vi en egen budget, vi kunde köpa vilka insatser vi ville för dem pengarna. Pengarna kom till så från början att politikerna gav oss som jobbade med försörjningsstödet en pott pengar, 2008 så ändrade man det, det är fortfarande så att det finns en särskild budget men då sa man att det var (personen som jobbar i staben) som skulle ha hand om budgeten”

IP7 kommenterar även hur omorganiseringen påverkar samarbetet och utvecklar längre fram i intervjun att en liknande process får allting att stanna upp då roller blir otydliga och det kommer in nya individer medan andra slutar. Dessutom säger personen att det tar tid innan allting hittar sin form. Även IP4 kommenterar omorganiseringens påverkan på samarbetet ”Det påverkar en hel del för att vid varje omorganisering, naturligtvis är det bra med omorganisering och nya saker och idéer och visioner men naturligtvis blir det nya människor som kommer in i gruppen både på beställarsidan och på utförarsidan, det är ju ändå en rörlig organisation”. Intervjuperson 1 tar upp att personalomsättningen påverkar samarbetet då man efter att ha samarbeta med en person och börjar förstå varandra så blir det personalombyte. I samband med detta så får samarbetsprocessen börja från noll igen. Vidare påpekar hon också att det även i samarbetet där man har med klienten skapas svårigheter då det studsas runt på det viset. IP3 kommenterar effekterna av omorganiseringen på ett mer övergripande plan då hon framför: ”Utredningscentrum som vi oftast har mest samarbete med, det har gått i perioder, det har fungerat jätte bra i perioder och sen omorganiseras det och så trevar allt lite grann, man får nya samarbetspartner. Det kan vara personer ibland man inte riktigt vet vad de andra gör och så, men då fungerar det sämre”. IP5 framför att man inom Utredningscentrum har gjort en rollförtydligande riktlinjer i vem det är som har ansvar i olika steg vad gäller samverkansprocessen, vilket hoppas minska förvirringen i sådana situationer.

Här kan det komma på tal om institutionella regler, vilket påverkar organisationens struktur genom att organisationen måste anpassa sig till institutionella krav. Bland dessa nämner man politiska beslutsfattare som ett krav. Som framgår är Helsingborg känd för omorganisering och kanske är det att man anpassar sig till institutionella krav. Är kanske omorganisering ett

krav som man måste anpassa sig till och effekten blir att samverkan påverkas. Likt Lilja och Larsson (2005) från citatet ovan anser jag att organisationer behöver vara öppna system där den interna strukturen förändras genom påverkan från omgivningen och omorganisering ses här som något bra men kanske endast till en viss del. Som ett exempel på institutionella krav som berörs i teorin är politikernas beslut, vilket jag har kunnat koppla till budgeten. Alla år är inte den andra lik vilket innebär att man inte har samma budget för varje år. Detta påverkar samarbetet då budgeten verkar ha en viktig roll i samverkan mellan Utredningscentrum och Kompetenscenter Norrhed. Andra krav kommer från de professionella då man strävar efter rollförtydligade riktlinjer från Utredningscentrums sida för att minska förvirring. Sedan är ju lagstiftningen ett krav som påverkar både organisationer men i vilken utsträckning har jag inte underlag för att kunna analysera.

## 7.8 Jämförelse med externa leverantörer

Då man som strävar efter beställare - utförare mentalitet gör man ofta en jämförelse med externa leverantörer i resonemang kring samverkan. Jämförelserna kommer framförallt från Utredningscentrum då det är de som är beställaren av insatser från dem olika marknaderna. I detta uttala sig IP6: "Vi har externa leverantörer och det är mycket lättare med dem för där är det väldigt tydligt att vi är kund och de är säljare och med Kompetenscenter är det svårare". Även IP1 och IP2 kommenterar skillnader mellan kommunal och privat. Den ena pratar om att informationen inte går fram på samma sätt som det gör mellan dem och det privata medan den andra tar upp vikten av att veta vilka klienter man har. Hon framför att de privata har kännedom om vilka klienter som Utredningscentrum har och lägger sig på rätt nivå. IP2 säger "Egna företagskänslan att vi måste anpassa oss, tyvärr gör inte kompetenscenter riktigt på samma sätt". Även IP7 talar om denna problematik i att ha en beställare – utförare tänk inom den interna marknaden. Hon framför att det svåra i att ha en egen utförare inom Utvecklingsnämnden är att man inte har den affärsmässighet som inom det privata då behovet av att vara flexibel ökar. I detta tillägger hon att den externa utföraren lättare gör det man efterfrågar och att de är i behov av att man tycker att de är bra för att kunna överlevnad. En annan viktig synpunkt hon tar upp är uppföljningssystemet i förhållande till interna och externa uppdrag. Där menar hon att man anser att de privata utförarna är smidigare och flexibla men det här resultatet har man inte kunnat visa då man inte har mätinstrument eller tid för det.

En av intervjupersonerna som arbetar på Kompetenscenter Norrehed framför skillnaderna mellan den privata och interna och säger att det borgerliga styret i Helsingborgs kommun strävar efter att lägga verksamheter på privata entreprenörer då man anser att konkurrensen höjer kvalitén. Vid frågan på hur processen går till när man konkurrerar om uppdrag med det privata svarar IP6: ”att det beslutet tas inte i en konkurrens på det viset utan antingen så bestämmer man att detta ska vi lägga kommunalt eller så bestämmer man att detta ska vi pröva på det privata”. Sen framför intervjupersonen att där finns skillnader i avtalen också, under intervjun väljer hon att gå igenom ett avtal som har skickats till Kompetenscenter från staben. I förhållandet till det berättar IP6 vad som är bra respektive dåligt för verksamheten. Hon framför bland annat att optioner medför att de får ta de ekonomiska konsekvenserna om det kommer eller inte kommer deltagare till dem utan att ha en riskmarginal i prisbilden vilket man lägger in i avtalet om man fungerar som en privat leverantör.

En intressant fråga har varit hur stor roll politikerna har i samverkan. Ett antal av intervjupersonerna menade att den påverkan de har är i form av direktiv vad gäller procentfördelningen av hur mycket insatser som ska placeras internt respektive externt. Vidare framför de att det borgerliga styret som det är idag tenderar vilja ha mer externa leverantörer.

Strävan att nå denna affärsmässighet inom det organisatoriska fältet kan förklaras som en rationaliserad myt som troligtvis kommer leda till en förändring. Denna strävan bygger på en tro om att privata leverantörer är bättre dock finns där ingen utvärdering som tyder på det. Det finns en institutionaliserad tanke inom Utredningscentrum om att denna relation hade gynnat samarbetet då det funkar bättre med de privata. Dessa tankar i sin tur påverkar samarbetet med Kompetenscenter då Utredningscentrum inte anser att dessa följer med tiden och att de inte har kunskap om de klienter man har. Vidare kommer det som en tvingande isomorfism, då politikerna ger direktiv om att köpa fler insatser från externa leverantörer. Som framgår av teorin är det staten som är den starkaste institutionella kravet.

## 9. Avslutande diskussion

### 9.1 Återkoppling till frågeställning

I likhet med tidigare forskning har jag kunnat finna vissa faktorer som hindrar samverkan och med hjälp av organisationsteori har jag också analyserat det som sker. Jag har i samband med denna studie haft några frågor som ledsagat mig i mitt mål att nå syftet att undersöka

samverkansprocessen mellan Utredningscentrum och Kompetenscenter Norrhed. Den första frågan var hur relationen mellan verksamheterna ser ut. Det finns olika perspektiv på denna fråga men kortfattat kan man säga att verksamheterna arbetar bra ihop då de har gjort det under en längre tid men relationen präglar av en obalans och spänning då det finns förvirring kring olika aspekter på samarbetet vilket kan sammanfattas i organisationsteorins begrepp domänkonflikt. Hela Utvecklingsnämnden har nyligen haft en omorganisering som har satt sina spår i samverkan mellan verksamheterna. Det är framförallt rollerna som har blivit otydliga. Relationen präglas av skilda uppfattningar både kring budget och även kring inflytande då det inte finns tydliga riktlinjer för vem som bestämmer i vilket led. Det empiriska materialet visar att verksamheterna värdesätter förtroende för att samarbetet ska bli bra, vilket man behöver bygga.

En annan fråga är gränsen för respektive organisations ansvarsområde och det är i detta som den största konflikten ligger. Det har konstaterats att det inte finns gränser för vem som bestämmer vad i uppdragsinnehållet. En tydlig gräns är att Utredningscentrum är de som jobbar med myndighetsutövning och att det är de som beställer uppdragen medan Kompetenscenter är den som utför. Problemet som belyses av analysen och empirin är otydligheten kring inflytande över programmets innehåll. Vart går gränsen för hur mycket myndigheten får lägga sig i innehållet samt vart går gränsen för hur mycket Kompetenscenter ska ta in det som myndigheten säger. Analysen påpekar vikten av att anspråket av domäner respekteras och att det är viktigt med att organisationer har något särdrag för att kunna komplettera varandra vilket även belyses av tidigare forskning. I denna studie är det två organisationer som gör anspråk på innehållet av uppdragen.

Sista frågan handlar om motstridiga krav i samverkan. Det kanske mest tydliga är att man som ledning på högsta nivå strävar efter en mer affärsmässighet mellan verksamheterna medan förutsättningarna för konkurrens inte är den samma. Det hade dock behövts mer utredning för att konstatera skillnader i relationen mellan beställare och extern/intern utförare. Personalen på Utredningscentrum framför att man tycker att samarbetet fungerar bättre med externa leverantörer då de har större kunskap om klienterna och att där finns en mer affärsmässighet i relationen dem emellan. Det finns dock inget underlag för vart skillnaden består i då man inte har tid att genomföra uppföljningar av insatser. Motstridiga signaler ger det också när det inför 2010 blir en annan avtalsform då man väljer att göra något som istället tyder på



formandet av en relation som jämlika verksamheter inom Utvecklingsnämnden. Frågan är, kommer man fortfarande sträva efter en affärsmissig relation i den nya konstellationen?

## 9.2 Egna reflektioner

Undersökningen har inneburit ökad förståelse för samverkanssvårigheter men också vad som kan vara till hjälp. Av både teori och tidigare forskning framgår vikten av gränser. Det är av vikt att alla vet sin plats för att gränser inte ska överskridas och för att det inte ska uppstå domänkonflikt. Av vikt är det också att utveckla tydliga roller, vilken funktion varje del har i samverkansprocessen. Utredningscentrum är en strukturerad organisation men det finns otydligheter i samverkan vad gäller mandatens ordning. Jag anser att detta hade, kanske inte helt minskat spänningarna med troligtvis en aning. Jag ser även saknaden av riktlinjer som ett problem då Helsingborgs kommun är känd för omorganisering. Riktlinjerna gör att det finns något att följa. Kanske borde man sätta sig ner och fördela roller och mandat. En intressant tolkning av samverkan man kanske kan ha med sig som samordnare för samverkan mellan dessa verksamheter är den som en av intervjupersonerna framförde, hon sa:

”Jag uppfattar det som en teater, att vi är en teater och vi har våra olika roller och vi är regisserade av den här organisationen och det kan bli en bättre eller sämre pjäs men om vi inte var regisserade utan alla sprang och gjorde det de tyckte var bäst så hade det blivit rätt rörigt på scenen”

IP6

## 9.3 Slutord

Samverkan har varit ett intressant ämne att undersöka men inte helt lätt att hantera, vare sig för en som forskar om det eller de som ska se till att det blir ett bra samarbete mellan olika verksamheter. De finns dock några intressanta frågeställningar som jag har haft i bakgrunden under uppsatsskrivandet. Det hade varit intressant att göra en komparativ undersökning mellan det privata och interna insatserna för att se vad det är som får de anställda på Utredningscentrum att tycka att samverkan med den marknaden går lättare. Vidare tror jag det hade varit intressant att göra en kvantitativ studie för att se på det stora hela hur samarbetet fungerar då intervjupersonerna som medverkade i denna studie kunde enbart prata om kompetenscenter utifrån de insatser de själva samarbetade med och vice versa. Som framgår av undersökningen spänner verksamheterna över många områden vilket innebär att studien inte kan generaliseras. En annan intressant infallsvinkel hade varit att undersöka fenomen utifrån ett genusperspektiv då både organisationerna har en majoritet av kvinnliga anställda.

Det är inte alltid lätt att samverka men det arbete som bedrivs av både organisationerna är verkligen guldvärd då båda organisationerna aktivt jobbar med att rusta individen.

## 10. REFERENSER

- Aspers Patrik (2007) *Etnografiska metoder*. Malmö. Författaren och Liber AB.
- Danermark och Kullberg (1999) *Samverkan. Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund. Studentlitteratur
- Danermark (2005) *Samverkan – himmel eller helvete?* Malmö. Gleerups Utbildning AB.
- Helsingborg (2009) ”Uppdrag” (elektronisk) Helsingborgs stad officiella hemsida. [http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=44894&epslanguage=SV\(091224\)](http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=44894&epslanguage=SV(091224))
- Helsingborg (2009) ”Budget med styrkort 2009, Helsingborg” (elektronisk) Helsingborgs officiella hemsida. [http://www.helsingborg.se/SiteSeeker/Find.aspx?id=45266&epslanguage=SV&quicksearchquery=Samverkan%20f%C3%B6rs%C3%B6rjningsst%C3%B6d\(091225\)](http://www.helsingborg.se/SiteSeeker/Find.aspx?id=45266&epslanguage=SV&quicksearchquery=Samverkan%20f%C3%B6rs%C3%B6rjningsst%C3%B6d(091225))
- Hjortsjö, Maria (2005) *Med samarbete i sikte. Om samordnade insatser och samlokaliserade familjecentraler*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
- Hörnemalm Johan (2008) ”*Samverkan är ett magiskt ord*”. – *Motstridiga ambitioner och ideal i nätverksorganisationer*. Luleå. Luleås tekniska Universitet.
- Grape Ove (2006) ”Domänkonsensus eller domänkonflikt? – Integrerad samverkan mellan myndigheter”. I Ove Grape, Björn Blom & Roine Johansson (red.): *Organisation och Omvärld – nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund. Studentlitteratur.
- Johansson Roine (2002) *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund. Studentlitteratur
- Johansson Roine (2006) ”Nyinstitutionell organisationsteori”. I Ove Grape, Björn Blom och Roine Johansson (red.): *Organisation och omvärld. Nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund. Studentlitteratur.
- Johansson och Grape (2006) ”Ytterligare en svensk nyinstitutionalism?” I Ove Grape, Björn Blom och Roine Johansson (red.): *Organisationer och omvärld. Nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund. Studentlitteratur.
- Larsson (2005) ”kvalitativ forskning” I Sam Larsson, John Lilja och Katarina Mannheimer, (red.): *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund. Studentlitteratur
- Levin Claes (2008) ”Att undersöka det sociala – några ingångar”. I Anna Meeuwisse, Hans Swärd, Rosmari Eliasson-Lappalainen & Katarina Jacobsson, (red.): *Forskningsmetodik*. Stockholm: Författarna och bokförlaget Natur och Kultur

- Lilja John och Larsson Sam (2005) ”Organisationsanalys – teoretiska och metodologiska perspektiv” I Sam Larsson, John Lilja och Katarina Mannheimer, (red.): *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund. Studentlitteratur
- May Tim (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund. Studentlitteratur.
- Powell Whalter W. & DiMaggio Paul J. (1991) *The New Institutionalism in Organizational analysis*. United States of America. The University of Chicago.
- Repstad Pål (2006) *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund. Studentlitteratur
- SOS (2000:3) *Samverkan som organisationsprocess- Påverkan på organisation och system – En studie av åtta olika områden – Samverkan inom rehabiliteringsområdet*. Socialstyrelsen. <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2000/2000-0-60>
- Stenberg Rebecca (2000) *Organisationslogik i samverkan. Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer*. Stockholm. Psykologiska institutionen. Stockholms Universitet.
- Stern Charlotta (1999) ”Nyinstitutionell organisationsteori” I Göran Ahrne och Peter Hedström, (red.): *Organisationer och samhälle. Analytiska perspektiv*. Lund. Studentlitteratur
- Svedberg Lars (2007) *Grupp-psykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund. Studentlitteratur.
- VR, (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig på [www.vr.se](http://www.vr.se)

## Informationsbrev

2009-11-17

Till Kompetenscenter Norrehed

Till Utredningscentrum

Hej!

Jag heter Teuta Cakolli och håller just nu på med min C-uppsats. Detta brev skickar jag som en förfrågan om att få intervjua dig som professionella för att kunna ta del av dina kunskaper och erfarenheter om samverkan. Valet att undersöka samverkan mellan Utredningscentrum och kompetenscenter Norrehed kom naturligt då ni samarbetar mycket med varandra och även med andra myndigheter. Syftet med studien är att undersöka samverkansprocessen mellan Kompetenscenter Norrehed och utredningscentrum, avgränsningen gjordes med hänsyn till den korta tid vi har till vårt förfogande. Det som har väckt mitt intresse är att studera hur samarbetet konkret går till? Vilka möjligheter, förtjänster, hinder och/eller brister finns det med samarbetet?

Min tanke är att intervjun ska vara max 1 timme lång och ämnet är då bakgrund, samverkan och organisation. En viktig aspekt jag kommer ta hänsyn till är anonymitet, alla som kommer medverka i denna studie kommer anonymiseras då jag kommer använda fiktiva namn för respektive intervjuperson i uppsatsen.

Jag är mycket tacksam för er medverkan!

Med Vänliga Hälsningar

Teuta Cakolli  
Frostgatan 8  
260 35 Ödåkra  
Tfn: 042-33 34 60  
Mobil: 0762- 32 92 64  
e-mail: [beqiri\\_86@hotmail.com](mailto:beqiri_86@hotmail.com)

Handledare: Anders P Lundberg  
e-mail: [anders\\_p.lundberg@soch.lu.se](mailto:anders_p.lundberg@soch.lu.se)

## Intervjuguide!

### Bakgrund

- Berätta lite om dig själv (Vilken utbildning, hur länge arbetat inom organisationen,)
- Vad arbetar du med? Arbetsuppgifter.

### Organisation

- Berätta om verksamheten?
  - När startades organisationen med vilket syfte?
  - Vad är syftet med organisationen/uppdraget/enheten
- Vem bestämmer eller har befogenheter att fatta beslut.
- Eget arbete på verksamheten i förhållande till den andra organisationen, tillhörighet och beskrivning av egen profession
- Hur ser beslutsprocessen ut?
- Vad har du för befogenheter?

### Samarbete/samverkan

- Vilka andra organisationer samarbetare/samverkar organisationen med?
- Kan du beskriva ett ärende. Uppstår det någon gång problem?
- Samarbete/samverkan, vad är samarbete/samverkan för dig?
- Kan man samarbeta kring allt? (om ja/nej exempel)
- Svårigheter, hinder, viktiga faktorer för ett fungerande arbete?
- Konkret exempel på fungerande/icke fungerande samarbete?
- Samarbete mellan organisationerna innebörd, skillnad?
- Hur stor roll har politikerna i samverkansprocessen?

### Makt

- Vem tycker du bestämmer hur arbetet ska gå till?
- Vilken organisation har mer inflytande i förhållande till varandra anser du? På vilket sätt?
- Hur skildras förhållandet?

### Avslutning

- Har du något mer du vill tillägga?