

Abstract

Author: Desiré Persson och Janni Willumsen

Title: Too loose versus too tight – a qualitative study of collaboration and Lotsmodellen

Supervisor: Goran Basic

Assessor: Anders Östnäs

The aim of the study was to analyze the collaboration of professionals working with children and young people using Lotsmodellen. Lotsmodellen is a collaboration model in northeastern Scania to facilitate the work of professionals in organizations related to children and young people. A comparison of structured and unstructured collaboration was also done to see which method might be better. The goal was not to achieve definitive results but rather to conduct a discussion based on the aim of the study. Interviews were conducted with seven professionals from different organizations all working with Lotsmodellen. We chose a qualitative approach because it aims to highlight the details that are what creates the context in which the phenomena we want to analyze appear. The stories of the professionals highlight various aspects of collaboration. Our results demonstrate that it is difficult to determine whether structured collaboration is better than unstructured. We conclude that collaboration is a complex process that is important for social work among children and young people, but that it requires further research.

Keywords: Collaboration, integration, Lotsmodellen, northeastern Scania

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Syfte	3
1.3 Frågeställningar	3
1.4 Definitioner av begrepp.....	3
1.5 Begreppsförvirring	3
2 Bakgrund.....	4
2.1 Samverkan	4
2.2 Lotsmodellen	5
3 Metod.....	6
3.1 Val av metod och metodologisk diskussion	6
3.2 Genomförande av intervju.....	7
3.3 Urval och avgränsningar	8
3.4 Kodning och analys	9
3.5 Tillförlitlighet	10
3.6 Källkritik	10
3.7 Förförståelse	11
3.8 Etiska överväganden	11
3.9 Arbetsfördelning.....	12
4 Tidigare forskning.....	12
4.1 Varför samverka?	12
4.2 Förutsättningar för samverkan	14
4.3 Svårigheter kring samverkan.....	16
4.4 Sammanfattning	18

5 Teoretiska utgångspunkter	18
5.1 Strukturella perspektivet	19
5.2 Human Resource-perspektivet	21
6 Resultat och Analys	21
6.1 Arbetet utifrån Lotsmodellen	22
6.1.1 Mötesstruktur	22
6.1.2 Dokumentation	24
6.1.3 Positiva avvikelser.....	26
6.1.4 Utbildning.....	27
6.2 För- och nackdelar med Lotsmodellen.....	28
6.2.1 Struktur.....	28
6.2.2 Effektivitet.....	30
6.2.3 Personalomsättning	32
6.3 Jämförelse av ostrukturerad och strukturerad samverkan	33
6.3.1 Ostrukturerad samverkan	33
6.3.2 Strukturerad samverkan.....	35
6.3.3 En jämförelse.....	36
7 Slutdiskussion	38
8 Referenslista	40
9 Bilaga	43
9.1 Intervjuguide	43

1 Inledning

Samverkan sker när verksamheter gemensamt utför en målinriktad handling utifrån ett gemensamt definierat syfte och problem (Danermark 2005:15). Begreppet samverkan är idag ett positivt värdeladdat ord som är svårt för människan att ifrågasätta. Det har blivit svårt att ta ställning mot något som blivit en sådan etablerad lösning på många problem (Johansson 2011:73).

Arbetet kring ett barn med sammansatta behov kräver att många verksamheter samverkar för att bästa möjliga resultat ska uppnås (Josefsson 2007:7). Detta är aktuellt i alla situationer rörande barn, eftersom barn inte själva kan bestämma utan måste förlita sig på sin omgivning. För att samverkan mellan hälso- och sjukvård, skola, socialförvaltning och familj ska fungera så problemfritt som möjligt arbetar verksamheter i nordöstra Skåne efter en specifik samverkansmodell, Lotsmodellen (Region Skåne 2011:1).

1.1 Problemformulering

Det framställs ofta som positivt för myndigheter och verksamheter att samverka, inte enbart i Sverige utan även internationellt. Idag finns det en kontinuerlig strävan efter att arbeta gränsöverskridande i verksamheter som arbetar med barn och unga (Basic 2012:28). Dessutom är samverkan mellan verksamheter ofta en nödvändighet för att de ska fungera på bästa sätt för brukare (Danermark & Germundsson 2007:11). Verksamheter som samverkar med andra verksamheter har svårt att kompromissa då deras strukturer hämmar deras anpassningsförmåga. Detta gör att det vanligtvis uppstår problem och konflikter inom sådan samverkan (Axelsson & Bihari Axelsson 2007:288).

Det finns många professionella som varit delaktiga i diverse samverkansprojekt vilket ger de professionella en vid kunskap. Trots detta är kunskapen ändå tunn då den inte är förankrad i forskning som på ett kritiskt sätt analyserar samverkan (Danermark & Kullberg 1999:33). Inom områden där samverkan prövats har det framkommit att det är en svår process att genomföra (Axelsson & Bihari Axelsson 2007:24).

Att sätta in insatser i ett tidigt skede, när de är mindre omfattande och mindre kostsamma, ska vara ett gott resultat av samverkan för både samhället och för den enskilde individen. Resultatet av samverkan ska dessutom inbringa en helhetssyn i de professionellas bedömning och deras insatsarbete. För att samverkan ska bli effektivt krävs det en god struktur som kan vara till hjälp när hinder i form av verksamheters skilda arbetssätt och så vidare uppkommer. Utöver en god struktur krävs det att det gemensamma målet för samverkan är tydligt utformat, att det finns en väldefinierad målgrupp samt att det finns kartlagda behov som ska tillgodoseas med hjälp av samverkan (Josefsson 2007:3, 7).

Samverkan är menat att vara ett praktiskt medel för att uppnå ett mål. Johansson (2011:73) skriver att samverkan uppstått ur den ideologiska helhetssyn som uppstod på 70-talet. Med tiden har även samverkan kommit att bli ideologiserat då samverkan inte längre är ett medel för att uppnå en helhetssyn utan ett mål i sig. Varken begreppet helhetssyn eller samverkan är förankrat i forskning utan är idag två utbredda ideologier som de professionella förlitar sig på (Johansson 2011:73–74).

I årtionden har försök gjorts genom att organisera och samordna insatser mellan verksamheter (Hjortsjö 2006:49). Samverkan är alltså inget nytt påfund. Det har dock varit och är fortfarande en brist på forskning kring samverkans positiva effekter samtidigt som det finns en allmän uppfattning hos de professionella att samverkan ger ett positivt resultat för brukarna (Johansson 2011:75). Dessa tankar verkar vara oföränderliga då samverkan idag betraktas som en god arbetsform för att uppnå goda resultat (Hjortsjö 2006:49).

På grund av ovanstående är det viktigt att forskning inom detta område fortsätter att utvecklas och bidrar till att förbättra tillvaron för både barn och deras familjer med sammansatta behov. Av denna anledning har vi valt att belysa samverkan och föra ner det på en mer praktisk nivå genom att analysera en samverkansmodell. Vi har valt att analysera Lotsmodellen då den sträcker sig över ett stort geografiskt område samt involverar många verksamheter, vilket gör att detta är en av de främsta formerna av samverkan i nordöstra Skåne (Region Skåne 2011:1).

1.2 Syfte

Syftet med studien är att analysera de professionellas beskrivningar av samverkan och av Lotsmodellen.

1.3 Frågeställningar

- Hur beskriver de professionella arbetet med Lotsmodellen?
- Vilka för- och nackdelar beskriver de professionella att det finns med Lotsmodellen?
- Hur beskriver de professionella skillnaden mellan strukturerad och ostrukturerad samverkan?

Målet med studien är inte att komma fram till några slutgiltiga resultat. Målet är snarare att föra en diskussion utifrån frågeställningarna.

1.4 Definitioner av begrepp

För att göra det mer enkelt att förstå resultaten och analysen har vi valt att nedan definiera diverse nyckelbegrepp som vi använt oss av i uppsatsen.

Samverkan – att verka för ett gemensamt syfte.

Samsyn – gemensam syn på brukare, insatser och arbetsmetod.

Verksamhet – beteckning för privat eller offentlig institution, myndighet eller företag.

De professionella – benämning för individ/-er som arbetar inom en verksamhet.

Brukare – benämning för individ i behov av hjälp, här ett barn (under 18 år).

1.5 Begreppsförvirring

Orden samverkan och samarbete förekommer frekvent i de studier och den litteratur som vi tagit del av till studien. Eftersom begreppen används synonymt (Hjortsjö 2006:60), och att vi har haft svårt att enas om i vilka situationer som orden samverkan respektive samarbete ska användas, har vi därmed enats om att vi enbart använder ordet samverkan. Då betydelsen av samverkan är mer vid än betydelsen av ordet samarbete (Nationalencyklopedin 2014) har det gjort att arbetet med vår text förenklats och att läsaren lättare kan förstå kontexten.

2 Bakgrund

2.1 Samverkan

Att förstå samverkan kan göras till stor del utifrån hur den är organiserad. Hur nära de professionella samverkar i sitt arbete kan enligt Danermark (2005:17–18) förstås utifrån den ambitionsnivån som ligger till grund för samverkan. Han skriver att det finns fyra ambitionsnivåer som visar sig i olika sorters samverkansprocesser. På Danermarks lägsta ambitionsnivå sker samverkan på ett enkelt sätt när olika professioner, bestående av exempelvis socialsekreterare och sjuksköterskor, är tillkallade för att delge varandra sitt stöd, information och eventuella råd i olika ärende. Ett mer ambitiöst samverkanssätt är att genom ett strukturerat vis samla alla insatser så att de på ett effektivt sätt uppnår det gemensamt uppsatta mål för samverkan. Ett tredje sätt att samverka kan vara att i de fall där det finns tydligt avgränsade frågor, där det gemensamma arbetet leder till helt nya arbetsformer för de samverkande verksamheterna. Det mest ambitiösa samverkanssättet är när verksamheter som arbetar kring en gemensam målgrupp slås samman (ibid).

Ostrukturerad samverkan kan vara ett exempel på Danermarks lägsta ambitionsnivå av samverkan som är beskriven ovan. Det är samverkan som sker mellan verksamheter på grund av att de brukare som finns inom verksamheten har kontakt med andra verksamheter. Beroende på vad syftet är, är det ofta olika verksamheter som finns med i en samverkansprocess. Den kontakt som ofta förekommer vid ostrukturerad samverkan är telefonkontakt eller möten enstaka verksamheter emellan (Fridolf 2000:23).

Strukturerad samverkan kan likna de resterande ambitionsnivåerna beskrivna i texten ovan och kan därmed se ut på helt skilda sätt. Ett vanligt sätt att inleda strukturerad samverkan är att ett projekt tillsätts utifrån ett specifikt problem, liksom Lotsmodellen tidigare har blivit. Det skapas ett avtal för hur samverkan ska ske och vilka verksamheter som ska ingå i samverkansprocessen. Ett mål utifrån det specifika problemet brukar även skapas för att göra samverkansprocessen tydlig för de berörda verksamheterna. Ett formaliserat tillvägagångssätt

ska i högre grad underlätta för att verksamheterna gemensamt ska finna lösningar (Bolin 2011:28–29, Region Skåne 2011:1-2).

2.2 Lotsmodellen

Lotsmodellens syfte är att gemensamt samordna mål och insatser för barn och deras familjer som är i behov av insatser från mer än en verksamhet.

Riksdagen beslutade våren 2005 att satsa på psykiatri och socialförvaltning genom de så kallade Miltonpengarna, som kom att finansiera olika projekt i Sverige för att förbättra tillvaron för människor med psykisk ohälsa. Av den anledningen startades 2008 ett projekt mellan Region Skåne och sex kommuner i nordöstra Skåne, Bromölla, Kristianstad, Hässleholm, Perstorp, Östra Göinge samt Osby, med målet att finna bättre samverkansformer för verksamheter som arbetar med barn och unga som lider av psykisk ohälsa (Region Skåne 2011:1).

Projektet utmynnade i en numera fast strukturerad modell för samverkan, Lotsmodellen, som enligt beskrivningen ska underlätta samverkan mellan verksamheter som barn- och ungdomspsykiatri, barn- och ungdomshabiliteringen, barn- och ungdomsmedicin, barnkliniken på centralsjukhuset i Kristianstad, enheten för familj och ungdomshälsa, barnvårdscentraler, skola, socialförvaltning, förskola samt omsorgsförvaltningen (Region Skåne 2011:1).

Enligt beskrivningen av Lotsmodellen kallar en verksamhet till Lotsmöte när behovet av samordnade insatser i en familj upptäcks genom att bjuda in övriga berörda verksamheter. Kallelsen måste gå ut till berörda verksamheter minst 4 veckor innan utsatt datum för möte, då är alla verksamheter skyldiga att skicka en representant till mötet. Under första mötet görs en individuell plan som tydligt visar hur nuläget för barnet ser ut, vilka behov som finns och vilket ansvar de olika verksamheterna har för insatser. Efter en rimlig tid genomförs ett uppföljningsmöte, vilket kan ske vid ett flertal tillfällen tills målen är uppfyllda. För att samverkan i denna form ska fungera förutsätts att sekretessen upphävs, vilket görs genom samtycke från vårdnadshavare (Region Skåne 2011b:1-6).

Den strukturerade och formaliserade samverkansprocessen ska enligt den rådande beskrivningen av Lotsmodellen underlätta för verksamheterna att gemensamt finna lösningar för hela familjen. Lotsmodellen lägger stor vikt vid att den finns

till för familjen. Det är familjens verklighet som ska komma fram under ett Lotsmöte och det är deras behov som alltid ska komma först (Region Skåne 2011b:7).

3 Metod

I följande avsnitt kommer val av metod, urval och begränsningar, kodning och analys att presenteras. Tillförlitlighet, källkritik, förförståelse, samt etiska dilemman kommer även att redogöras för läsaren.

3.1 Val av metod och metodologisk diskussion

I studien ville vi analysera de professionellas beskrivningar av samverkan och Lotsmodellen. Vi valde ett kvalitativt tillvägagångssätt eftersom det syftar till att lyfta fram de detaljer som är det som skapar sammanhanget i vilket det fenomen vi ville analysera ter sig (Bryman 2013:364). Då det är de professionellas förståelse och tolkningar av samverkan vi ville belysa har vi använt oss av intervju som metod. Intervjuerna har gett oss möjligheten till en bredare bild av de professionellas arbete samt större förståelse för deras upplevelser om samverkan.

Studien utgår från det induktiva tillvägagångssättet då det understryker att det insamlade materialet är det som ligger till grund för valet av teori (Bryman 2013:28). Efter att vi genomfört intervjuerna började vi att koda materialet och valde de teorier som kunde styrka resultaten utifrån vårt syfte. Det är av vikt inom kvalitativ forskning att vara flexibel då studiens inriktning när som helst kan ändras. Det krävs inte att specifika frågeställningar utformas innan en insamling av data sker, eftersom dessa kan komma att ändras mer än en gång under studiens gång (Bryman 2013:366–377). Att vi valt att använda oss av en kvalitativ metod har underlättat mycket för oss, då vi kunnat hålla frågeställningarna öppna, eftersom studien vid mer än ett tillfälle har ändrat riktning.

För oss har det varit en fördel att använda en kvalitativ metod eftersom vi under intervjuerna har kunnat utveckla de redan skrivna frågorna och kunnat ställa följdfrågor som var av intresse för studien. Vi har därmed kunnat skifta fokus till det som har varit viktigt för intervjupersonerna att ta upp till diskussion, vilket kan

ha breddat vår synvinkel av det vi ville studera (Bryman 2013:411–443). Detta skedde när en professionell själv lyfte det etiska dilemmat med sekretess under temat *tidigare samverkan*, vilket ledde vidare till en diskussion om hur sekretessen hanteras i Lotsmodellen. Metoden har dock även inneburit begränsningar då det har hänt att ledande frågor har ställts och därmed kan ha påverkat intervjupersonerna (May 2001:155). Ett annat problem kan vara att vi under kodningen och analysen har misstolkat vad som sagts under intervjun. Ett sätt vi har gjort för att försöka undvika misstolkningar har varit att transkriberingen har skett i anslutning till varje intervju, vilket vi upplevt har gjort det lättare att minnas intervjun. Ytterligare en nackdel med valet av intervju som metod är att det kan bli svårigheter att överföra studiens resultat, då resultaten är kontextbundna, vilket innebär att studien eventuellt inte går att generalisera inom andra områden (Bryman 2013:369). Flyvbjerg (2003/2004:193) menar dock att resultat från en studie likt vår kan gå att generalisera då en fallstudie kan visa mer än en teoretisk studie.

3.2 Genomförande av intervju

Vi skickade mejl till 11 personer i ett flertal verksamheter och upplyste dem om vad studien skulle handla om. Vi fick därefter sju intervjupersoner från sex verksamheter som kunde delta i studien.

Vi valde en semistrukturerad intervjuform eftersom vi hade specifika teman vi ville beröra samtidigt som vi ville ge intervjupersonerna möjlighet till mer utvecklande svar (May 2001:150). På grund av att vi hade redan bestämda teman att utgå från blev intervjupersonernas svar likvärdiga och därmed jämförbara, det blev då lättare att koda och analysera svaren utifrån vårt syfte (Bryman 2013:416, May 2001:151). Vi valde att genomföra en pilotintervju inför studien som syftade till att revidera vår intervjuguide samt för att få erfarenhet och möjlighet att öva in vårt förhållningssätt. Större delen av frågorna var från början med i vår intervjuguide, men vid vissa tillfällen under intervjuerna har vi ändrat ordningsföljd på frågorna och inte alltid följt den ordning vi tänkt från början utan istället följt intervjupersonen i dess riktning (Aspers 2011:143). Det har även uppkommit andra följdfrågor och ibland nya frågor som inte funnits med i vår intervjuguide då det uppstått nya funderingar under intervjun (May 2001:150). Vi

valde i ett tidigt skede att inte genomföra telefonintervjuer eftersom vår tanke var att intervjuerna inte skulle bli lika personliga samt att relationen och stämningen inte skulle bli densamma med telefonintervjuer som vid intervjuer öga till öga. Dessutom är det lättare att läsa av intervjupersonernas reaktioner öga till öga än via telefon.

Vid intervjutillfällena frågade vi om det gick bra att vi använde oss av en diktafon, vilket alla intervjupersonerna godkände. Vi upplyste samtliga om att deras deltagan var frivillig och att de när som helst fick avbryta sin medverkan om de önskade. Vi uppgav även att deras medverkan var anonym och att materialet vi samlade in endast skulle användas för vår studie och inget annat (Ahrne & Svensson 2011:65, Bryman 2013:131–132). Varje intervju har efter överenskommelse genomförts på respektive verksamhet som deltagit i studien. Vi har varit två som tillsammans genomfört intervjun vid varje intervjutillfälle och intervjuerna har i snitt tagit cirka 45 minuter. Att vi har varit två har vi sett som en fördel då vårt upplägg har varit att turas om att vara intervjuledare och den andra har då agerat som stöd och ställt adekvata följdfrågor.

3.3 Urval och avgränsningar

Vi gjorde ett målinriktat urval (Bryman 2013:434) utifrån att intervjupersonerna är personal som arbetar inom verksamheter som rör barn och unga, då det är deras sätt att samverka vi ville belysa. Vi intervjuade sju professionella från totalt sex verksamheter i nordöstra Skåne. De verksamheter som är berörda i studien är skola, omsorgsförvaltning, socialförvaltning, barnkliniken på centralsjukhuset i Kristianstad, barn- och ungdomshabilitering samt barn- och ungdomspsykiatri. Vi har använt oss av fiktiva namn på studiens deltagare då deras anonymitet är viktig för oss att ta hänsyn till (Ahrne & Svensson 2011:65, Bryman 2013:131–132). Stina är enhetschef för skola och har därmed ett brett arbetsområde. Eva är skolsköterska och arbetar i team tillsammans med bland annat specialpedagoger och har god kännedom om barnen på skolan. Emma är barn- och ungdomshandläggare på omsorgsförvaltningen. Jennie är socialsekreterare på socialförvaltningen och utreder barn och ungas hemsituation. Anna är kurator på barnkliniken som är belägen på centralsjukhuset i Kristianstad där hon arbetar med barn. Ida representerar barn- och ungdomspsykiatri där hon dagligen arbetar

med barn. Petra arbetar som kurator på barn- och ungdomshabiliteringen där hon i sitt dagliga arbete kommer i kontakt barn som har funktionsnedsättningar. Alla deltagarna arbetar frekvent med Lotsmodellen. Det är få deltagare men studien kan ändå uppfylla sitt syfte (May 2001:121), vilket vi anser att den gör då vi berör de verksamheter som är de största och mest frekventa verksamheterna när det kommer till arbetet utifrån Lotsmodellen.

Vi har valt att ha som syfte att analysera de professionellas syn, och inte brukarnas, på samverkan och Lotsmodellen. Att studiens syfte är begränsat till de professionellas syn på samverkansformer beror på att studien annars skulle bli för omfattande för oss, samtidigt som det inte är praktiskt genomförbart på grund av brist på kontakt med brukare som skulle kunna delta i studien.

3.4 Kodning och analys

Efter varje intervju har vi så fort vi haft möjlighet transkriberat materialet för att inför andra intervjuer kunna upptäcka om det fanns oklarheter i frågor och om de svar vi fick var de som vi behövde. Detta har medfört en viss revidering av vår intervjuguide i början. Redan under intervjuerna och de timmar av transkribering som vi genomfört har det funnits tillfällen då vi sett material som kommit till grund för vår analys (Ahrne & Svensson 2011:26). Under kodningen har vi sorterat det insamlade materialet utifrån olika tema tillhörande vårt syfte och sedan analyserat dessa. Vi har även kodat materialet utifrån specifika uttryck som intervjupersonerna har använt sig av (Ahrne & Svensson 2011:25). De teman vi kodade vårt material efter är fördelar och nackdelar med Lotsmodellen samt huruvida de professionella följer eller avviker från Lotsmodellens beskrivning.

I vår analys har vi sedan gjort en jämförelse intervjuerna emellan för att se om det finns något samband (Ahrne & Svensson 2011:66). Analysen kommer att fokusera på tre teman som är uppdelade i tre kapitel, ett kapitel för varje tema som belyser samverkan. Eftersom vi redovisar citat ur vår empiri kommer vi att ange detta med ””, /.../ för att illustrera att vi utelämnar enstaka ord ur materialet och /-- / när vi utelämnar en mening eller flera som inte tillhör studiens syfte (Bryman 2013:431).

3.5 Tillförlitlighet

Begreppen validitet och reliabilitet är inte relevanta när det handlar om kvalitativ forskning, vi använder oss istället av begreppen trovärdighet, överförbarhet och pålitlighet för att visa kvalitén och tillförlitligheten i studien (Bryman 2013:52). Studiens trovärdighet uppnås genom att vi tagit del av olika perspektiv på samverkan i tidigare forskning och teori samt genom att vi är tydliga i vår beskrivning av genomförandet av studien, vilket ger transparens i vår uppsats. Då vi inte haft möjlighet att intervjua professionella från alla berörda verksamheter kan vi inte påstå att resultaten gäller alla, utan vi bygger resultaten på de svar vi fått från de vi haft möjlighet att intervjua. All kvalitativ forskning bygger på forskarens egna unika tolkningar och egenskaper, vilket gör det svårt att upprepa en undersökning (Bryman 2013:368–369). Pålitligheten sjunker därmed men eftersom vi kunnat ifrågasätta varandras tolkningar och därmed tillsammans haft ett mer objektiva förhållningssätt, samt har en transparens i uppsatsen, kan vi ändå visa en pålitlighet.

3.6 Källkritik

Eftersom vi endast har intervjuerna som grundläggande empiriskt material kan detta utgöra problem då vi inte helt säkert kan veta exakt vad de utsagor vi har fått ta del av betyder (Ahrne & Svensson 2011:56–57). Det finns en risk att det finns ett glapp mellan vad en individ säger och vad hen gör. Även om vi vill kunna lita på att källorna är trovärdiga har vi under studien varit tvungna att ha i åtanke att de professionellas utsagor vi fått ta del av är just deras utsagor, deras upplevelser av samverkan som kräver vår tolkning. Det kan innebära att det empiriska materialet kan vara förskönat då de professionellas egna påståenden är skapade ur ett socialt och kulturellt sammanhang och därmed blir svåra att överföra till andra sammanhang (Meeuwisse, Swärd, Eliasson-Lappalainen & Jacobsson (red.) 2008:75–77). Utsagorna kan inte ses som något definitivt utan måste tolkas för att få en betydelse och passa in i ett sammanhang (Meeuwisse et al. 2008:92).

Det har utförts en del kritiska undersökningar kring området samverkan, några av dessa har vi redogjort för under *tidigare forskning* och använt i analysen av det empiriska underlaget. Vi har dock varit kritiska även till detta material, liksom det empiriska underlaget, då materialet kan vara skapat för att ge samverkan en

förskönad bild trots att samverkan kanske inte alltid är positivt (Meeuwisse et al. 2008:200).

3.7 Förförståelse

En förförståelse är alltid aktuell inför en studie då vi är en del av den verklighet vi studerar och eftersom förkunskap är en förutsättning för att kunna inleda en forskningsprocess. Det viktiga är att vara medveten om detta och kunna ha ett kritiskt förhållningssätt till det vi studerar (Aspers 2011:38–39). Eftersom en av oss har tidigare erfarenheter av arbete med Lotsmodellen och även haft kontakt med vissa intervjupersoner tidigare var det extra viktigt att tänka på att vara objektiv vid både intervjutillfällena men även i vår analys. Att vi varit två och att endast en av oss har tidigare erfarenhet av Lotsmodellen har inneburit att vi kunnat balansera ut möjliga fördomar och se på resultaten ur mer än ett perspektiv. Detta har varit en process som inneburit ständiga diskussioner kring förutfattade meningar och ett kritiskt ifrågasättande av varandras antaganden. Vi är medvetna om att denna kombination kan ha påverkat vår syn på ämnet då vi ser saker och ting på olika sätt. På grund av olika erfarenheter har detta gett oss en annorlunda förståelse av fenomenet vilket bidragit till att det skapats nya perspektiv. Detta oliktankande har gett oss inspiration och väckt vår nyfikenhet samt gjort att vi utvecklats i vårt tänkande kring samverkan.

3.8 Etiska överväganden

I studien har vi tagit hänsyn till de fyra etiska principerna, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Ahrne & Svensson 2011:65, Bryman 2013:131–132). I vår förfrågan till de medverkande i studien var vi tydliga med att ge information om vad studien handlar om samt information om vad deras medverkan innebar. Vid intervjutillfället förklarade vi ytterligare vad studien innebar och att deras medverkan var anonym, bortsett från vilken verksamhet de arbetar för. Vi har behandlat alla personuppgifter och insamlat material med varsamhet under hela processen.

Ett etiskt dilemma som vi har stött på är möjligheten att ge feedback på intervjuutskriften. Det kan vara att det som intervjupersonerna har sagt och menat har misstolkats av intervjuaren (Ahrne & Svensson 2011:65). Vid ett

tillfälle fick vi frågan om intervjuutskriften skulle delas ut för feedback. Efter förklarandet att detta inte var möjligt på grund av tidsbrist och att vi åter försäkrade att medverkan är anonym fick vi intervjupersonens godkännande.

Att vi valt att inte intervjua brukare och ta med deras syn på samverkan beror inte enbart på att studien skulle bli allt för omfattande för oss, men även att det inte är etiskt genomförbart. Sekretessen skulle vara tvungen att hävas hos någon verksamhet eftersom vi inte skulle få tillgång till några brukares namn på något annat vis.

En annan etisk aspekt vi måste ta hänsyn till är konsekvensen av vår uppsats. Den studie och analys vi genomfört kan komma att påverka de vi intervjuat och verksamheterna som de representerar. Uppsatsen kommer att vara tillgänglig för allmänheten och några av intervjupersonerna har bett om att få ta del av den. Resultaten kan ses ur mer än ett perspektiv, men vår förhoppning är att de inte ses som slutgiltiga utan som inspiration till fortsatt diskussion.

3.9 Arbetsfördelning

I genomförandet av studien och i skrivandet av uppsatsen har vi under hela processen arbetat tillsammans. Vi har inte haft några ansvarsområden utan diskuterat och reflekterat kring alla moment tillsammans. Detta har varit en tidskrävande process att genomföra tillsammans, men den är mer utvecklande än att arbeta med materialet var för sig.

4 Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer det att redogöras för tidigare forskning relaterat till begreppet samverkan samt lyfta fram en orientering kring hinder- och framgångsfaktorer för samverkansprocessen.

4.1 Varför samverka?

Samverkan är inte något som kan tvingas fram, det krävs att relationer mellan verksamheter växer fram och för detta behövs tid, tillit och respekt. Utan detta blir samverkan inte bra (Axelsson & Bihari Axelsson 2007:22). Samverkan sker för

att kunna ge brukare stöd om behovet av insatser från mer än en verksamhet finns. Syftet med att samverka är alltid att uppnå ett mål för brukarens skull. För att det ska fungera krävs det att de berörda verksamheterna har gemensamma värderingar, en gemensam vilja att faktiskt utträtta något och ett intresse av att uppnå målet gemensamt (Fridolf 2004:14).

Det offentliga välfärdssystemet har många verksamheter som är skapade för att ge den enskilde stöd och service inom sina områden. Eftersom verksamheterna hela tiden blir fler och mer specialiserade ökar därmed behovet av att samverka (Axelsson & Bihari Axelsson 2006:78, Axelsson & Bihari Axelsson 2007:44, Johansson 2011:70). Verksamheter är dock inte uppbyggda för att kunna samverka med andra verksamheter, då deras stela strukturer försvårar att gemensamt kunna se och förbättra den enskildes situation (Socialstyrelsen 2005:111). Detta är anledningen till att brukare med sammansatta behov kan hamna *mellan stolarna*. Det kan finnas frustration hos brukare med sammansatta behov gentemot välfärdssystemet eftersom de har många olika professionella kontakter. Att de inte blir lyssnade på eller att de inte har makt att påverka sitt eget liv (Danermark & Germundsson 2007:21–22, Fridolf 2004:9). Om en brukare länge har varit i behov av stödinsatser från mer än en verksamhet kan denne tappa energin för att kämpa för sina behov eftersom en sådan process är långdragen och komplex och därmed svår att lösa. Det är därmed viktigt att samverkan mellan de professionella sker så tidigt som möjligt och inte blir en sista utväg när andra insatser misslyckats (Fridolf 2004:55–56).

Samverkan sägs förbättra effektiviteten och kvalitén på de insatser som ges genom att verksameters olika resurser i kombination med deras expertis förs samman. Enligt denna uppfattning tillåter samverkan mellan verksamheter en kompetensutveckling för de professionella genom att på ett konstruktivt sätt utforska olikheter samt finna lösningar som går utöver den egna verksamhetens visioner om vad som är möjligt (Axelsson & Bihari Axelsson 2006:81, Danermark 2005:9, Danermark & Germundsson 2007:21–22, Fridolf 2004:15–16, Skolverket 2009:118).

Enligt FN:s barnkonvention artikel 3 är det alltid barnets bästa som ska komma först och enligt artikel 12 har barnet rätt att uttrycka sin mening i alla frågor som

rör barnet (Unicef 2013). Det är ett måste för barn och unga att känna sig trygga och trivas, att kunna känna samhörighet och en helhet samt att vara delaktiga och kunna påverka sitt eget liv (Skolverket 2009:70). I en rapport från Socialstyrelsen (Josefsson 2007:16) betonas det att samverkan ska se till barnets bästa och inte vad som är bäst för verksamheten. Ett barnperspektiv ska genomsyra all samverkan, vilket innebär att både barnets behov och barnets rättigheter ska komma först (Skolverket 2009:27). När samverkan ser ut på detta sätt, då alla verksamheter arbetar mot samma mål för barnet, uppnås ett bättre resultat jämfört med om det inte sker någon samverkan (Socialstyrelsen 2005:111).

4.2 Förutsättningar för samverkan

Tidigare avsnitt tar upp anledningar till varför det är viktigt med samverkan. På grund av att behovet av samverkan har vuxit har därmed behovet av forskning kring samverkan ökat. Det har genomförts ett flertal studier kring vad samverkan för med sig och i följande avsnitt presenteras samverkans olika delar med utgång i tidigare forskning.

Det råder en allmän uppfattning om att samverkan ska underlätta sättet att arbeta samtidigt som det ska stimulera till ökad effektivitet. Styrkan är att det ger förutsättningar för ett bättre utnyttjande av resurser för de berörda verksamheterna. Tillgången till information, stöd och hjälp är avgörande för att fatta bättre och mer effektiva beslut. Eftersom samverkan kring brukaren gör det lättare för alla verksamheter att samordna insatserna ger detta en stor vinst för både brukare och verksamhet gentemot det traditionella arbetssättet där verksamheterna arbetar var för sig (Danermark & Germundsson 2007:21–22, Hjortsjö 2006:9, Skolverket 2009:118). Det ska inte förekomma dubbelarbete och annan ineffektivitet inom verksamheten (Danermark 2005:7–9).

En viktig fråga rörande samverkansformer är huruvida de är förankrade i den ordinarie verksamhetens arbetsrutiner. För att samverkan ska vara framgångsrik krävs det att den är förankrad på både ett politiskt plan och i verksamhetens rutiner. Eftersom det hela tiden dyker upp frågor, till exempel om ansvarsfördelning, som bäst besvaras på ledningsnivå är det viktigt att ledningen inte är passiv utan engagerad i samverkansprocessen. En frånvarande ledning kan helt och hållet ödelägga samverkan. Att tro att ett samverkansprojekt ska kunna

klara sig självt är dömt att misslyckas. Gruppen kommer inte själva kunna lösa de problem som uppstår utan behöver en bra styrning. Ledningens engagemang blir dessutom ännu viktigare när flera huvudmän eller verksamheter är involverade (Bolin 2011:26, Danermark 2005:17–19, Danermark & Germundsson 2007:22, Danermark & Kullberg 1999:39–40, Fridolf 2004:11, 45, Josefsson 2007:3, Socialstyrelsen 2005:10). Ett medel som ledningen kan använda för att få samverkansprocessen att fungera på organisationsnivå är fortbildning för både professionella och ledning. En gemensam fortbildning för berörda verksamheter kan ge ledningen insikt över vikten av delegation och omfattningen av den tid samverkan kräver av de professionellas ordinarie arbetsuppgifter (Danermark & Germundsson 2007:22–23). För de professionella kan en gemensam fortbildning ge möjlighet till en gemensam värdegrund och samsyn samt möjlighet till ett nätverk som gör samverkansprocessen smidigare (Socialstyrelsen 2005:89, Socialstyrelsen 2005b:53–54). Utöver gemensam fortbildning och förankring hos ledningen är det viktigt att kontinuerliga uppföljningar samt utvärderingar görs av ledningen (Josefsson 2007:17).

Ett annat krav för att få samverkan att fungera är att det finns en gemensam syn på brukarens behov. Det är inte meningen att en samsyn ska sudda ut gränserna mellan verksamheternas ansvarsområden eftersom styrkan i samverkan är möjligheten för verksamheterna att bidra med sina olika kompetenser. Samsyn krävs dock för att verksamheterna ska kunna bemöta brukaren likvärdigt och därmed göra att denne blir sedd och hörd (Danermark & Germundsson 2007:26, Josefsson 2007:19).

Danermark (2005:30–31) samt Axelsson och Bihari Axelsson (2007:23) menar att det utformas väsentliga språk och begrepp inom varje yrkesgrupp som även dessa tenderar att skapa problem vid samverkansprocesser. Enligt författarna bör professionella ägna tid att ta del av andras begrepp och definitioner för att lära hur andra ser på ett problem. Det är trots detta viktigt att använda ett språk som tar vara på ändamålet och inte krånglar till och utestänger berörda personer i problemet (Danermark 2005:30–31). Det är viktigt att ha i åtanke att ord och begrepp kan ge olika associationer hos olika yrkesgrupper (Johansson 2011:72). Ett sätt att få samverkan att fungera bättre är att se till att det finns goda kontakter

mellan verksamheterna, men det krävs även kunskap om de skilda verksamheternas förutsättningar och arbetsformer. Genom att de professionella har en insikt om respektive verksamhet skapas en gemensam respekt och förståelse för varandra, vilket är en väsentlig del av samverkan (Danermark 2005:28, Danermark & Germundsson 2007:27, Fridolf 2004:22–23, Socialstyrelsen 2005b:53). Det gör även att det skapas en fördjupning av den egna kompetensen samt möjlighet till förbättring av den egna verksamheten och dess arbetssätt (Danermark 2005:22, Westerberg 1996:52). En förutsättning för bättre samverkan är en bra relation mellan de professionella (Danermark & Kullberg 1999:158, Hjortsjö 2006:26).

På samma vis som de professionella behöver en gemensam bild av hur arbetet ska ske i samverkansprocessen behöver familjerna ha en enkel överblick av arbetet som sker genom dokumentation. Detta för att öka familjernas inflytande över de insatser som det finns behov av. Var verksamhet kan ha sin egen form av dokumentation för varje brukare, vilket kan innebära att en brukare har insatsplaneringar hos mer än en verksamhet. Detta kan i sin tur hindra kontinuiteten för brukarna och försvåra samverkan för de olika verksamheterna (Socialstyrelsen 2005b:10, 44).

4.3 Svårigheter kring samverkan

Samtidigt som samverkan många gånger kan göra arbetet mer effektivt kan det ibland hända att bilderna av vad samverkan ska fokusera på skiljer sig åt mellan verksamheterna. Danermark (2005:25) beskriver människan som en sammansmält helhet som inte kan delas och granskas. När skilda yrkeskategorier möts råder det därmed en konstant konkurrens kring hur ett gemensamt problem i en grupp ska fastställas, tydliggöras och åtgärdas (Danermark 2005:17, Danermark & Germundsson 2007:27, Josefsson 2007:16). Det finns även en relativt stor allmän skillnad i de professionellas perspektivs tyngd och status. Maktstrukturer finns alltid och är ofta något som orsakar problem vid samverkansprocesser. Många gånger väger en läkares ord tyngst även i frågor som rör en socialsekreterares kompetensområde (Bolin 2011:35, Danermark 2005:26). Detta kan inom många samverkanssammanhang innebära ett stort hinder för processen (Axelsson & Bihari Axelsson 2007:23, Danermark 2005:17, Danermark & Germundsson

2007:27, Josefsson 2007:16). Maktkonkurrensen existerar då det kan finnas en rädsla hos högre auktoriteter, såsom läkare, att deras auktoritet minskar i en samverkansgrupp och konkurrerar därmed om makten (Danermark & Kullberg 1999:41).

Skilda verksamhetsperspektiv kan även vara en grund till att missförstånd och konflikter uppstår mellan verksamheterna (Danermark & Kullberg 1999:65). Missförstånd kan uppstå i form av myter om respektive verksamheter och detta sker när de professionella behöver hitta någon yttre förklaring till varför samverkan inte fungerar (Fridolf 2004:22). Denna brist på förtroende mellan verksamheter är ett problem som uppstår redan på ledningsnivå och sedan överförs till de professionella (Johansson 2008:16, Johansson 2011:72–73).

De strukturella hindren för samverkan är många. Det kan exempelvis vara att det förekommer olika regelsystem, vilka har sin grund i de lagar och förordningar som styr verksamheterna. Ett annat exempel är de rådande administrativa gränserna inom och mellan verksamheterna. Skillnad i budgetar och ansvarsområden kan även utgöra ett strukturellt hinder (Axelsson & Bihari Axelsson 2007:22–23). Hög arbetsbelastning och hög personalomsättning är ytterligare exempel på faktorer som kan försvåra samverkansprocessen (Danermark & Kullberg 1999:36–37). Ett kulturellt hinder som har sitt ursprung i de professionellas olika utbildning och i regelsystemen är att verksamheterna har olika syn på brukarna och deras behov (Axelsson & Bihari Axelsson 2007:23). Olika regelsystem kan medföra att brukarnas behovssituation förbises då de professionellas prioriteringar är skilda (Danermark & Kullberg 1999:55, Johansson 2011:73). Skillnaderna i bland annat synsätt och tillvägagångssätt resulterar i att det uppstår missförstånd mellan verksamheter (Axelsson & Bihari Axelsson 2007:268).

I samverkansprocessen kan det även uppstå problem då verksamheter styrs av olika sekretesslagstiftning. Det blir oklart för de professionella vad de får lov att diskutera, vilket blir ett hinder i samverkansprocessen (Hjortsjö 2006:25). Det finns en etisk diskussion kring brukarnas integritet och rättssäkerhet. Samverkansprocessen får inte påverka detta negativt utan brukarnas bästa måste

beaktas i samverkanssammanhang även om det försvårar samverkan (Danermark & Kullberg 1999:167, Johansson 2011:78).

Det finns en relativt begränsad mängd forskning om samverkan (Bolin 2011:39, Danermark & Kullberg 1999:33) kring utsatta barn som visar att effekterna av samverkan är till nytta. Forskning visar snarare att en välfungerande samverkan kring utsatta barn är svår att fastställa och dess resultat är ofta osäkert (Bolin 2011:39). En förklaring till detta kan vara att det är svårt att isolera just samverkan som en bidragande faktor vid en positiv utveckling för brukaren (Bolin 2011:40). Det har dessutom varit svårt att se ekonomiska fördelar med samverkan. Forskning visar dock att det finns positiva effekter på personalens engagemang och kompetensutveckling (Axelsson & Bihari Axelsson 2007:23). Trots brist på positiva forskningsresultat upplever de professionella samverkan som positivt för brukarna (Johansson 2008:14, Johansson 2011:75). I tidigare forskning kring samverkan har det framkommit att samverkansarbetet sker mellan verksamheterna, där brukarna inte är involverade, trots att det är brukarna som ska vara en central del i arbetet (Basic 2012:29, Johansson 2011:77).

4.4 Sammanfattning

I avsnittet *Tidigare forskning* beskrivs vikten av samverkan och varför det är nödvändigt att samverka. Det är lätt för brukarna att hamna *mellan stolarna* och verksamheternas ansvarar för att förhindra detta. Samverkan effektiviserar även arbetet och minskar risken för användning av onödiga resurser. Det är dock en komplex process som även medför svårigheter som exempelvis administrativa skillnader verksamheterna emellan och olika mål/förväntningar hos de professionella. Detta kan i sin tur påverka brukarna negativt genom de professionellas olika bemötande. För att undvika detta krävs en tydlig ledning.

5 Teoretiska utgångspunkter

Följande avsnitt presenterar de teoretiska utgångspunkter som använts i analysen. Analysen av det empiriska materialet kommer att ske utifrån organisationsteorier. I den kommande analysdelen anläggs ett strukturellt perspektiv samt Human

Resource-perspektiv för att analysera verksamheternas arbete kring samverkan utifrån syfte och frågeställningar.

5.1 Strukturella perspektivet

Enligt det strukturella perspektivet agerar verksamheter utifrån en formell ordning som är skapad för att minimera hinder och maximera utgången av verksamhetens arbetssätt (Bolman & Deal 2012:75).

Det strukturella perspektivet menar att en arbetsplats påverkas av verksamhetens rådande struktur och att det är denna struktur som skapar de förväntningar och utbyten som sker inom verksamheter samt de utbyten som sker mellan verksamheter och brukare. Givetvis kan struktur vara något som kan ge verksamheter oändliga möjligheter i arbetet, men det är även en allt för stel struktur som enligt Bolman och Deal (2012:78, 106) kan hämma verksamheterna.

Det tillskrivs ideligen människans natur att hon föredrar en strukturerad omgivning där hon även ges valmöjligheter och handlingsutrymme, men detta är inte något som har konstaterats. Arbetsmoralen i en verksamhet som arbetar under en fast struktur kan likväl vara högre än i en sådan där de anställda arbetar med vitt handlingsutrymme och valmöjligheter (ibid). Det kan vara viktigt att arbeta utifrån en struktur för att arbetsmoralen blir hög, då det resulterar i att effektiviteten i verksamheten ökar. Samtidigt som det är viktigt att påtala att det finns negativa konsekvenser om arbetet blir för strukturerat. Arbetet kan fördröjas av både hinder på vägen, för mycket formaliteter samtidigt som strukturen hjälper chefer att kontrollera sina anställda (Bolman & Deal 2012:79).

I nästan alla verksamheter är arbetet idag i stor utsträckning differentierat då specialisering är något som sägs öka effektiviteten. En konsekvens av differentieringen blir dock att det är av stor vikt att organisera fram en samverkan mellan alla de olika ansvarsområden, då alla områden helt enkelt måste kunna integreras med varandra. Detta är en viktig punkt att anordna likväl inom verksamheter som utanför dem.

Det finns påvisat fördelar med att verksamheter är differentierade då detta arbetssätt gör att anställdas arbetsuppgifter minskas och de får specifika arbetsområden. Detta är något som kan förenkla arbetet för den anställda lika

mycket som det begränsar dennes handlingsutrymme. Att en anställd vet vad denne ska och inte ska göra med hjälp av de arbetsbeskrivningar, diverse regler och rutiner som finns tillhanda tenderar att schematisera arbetet samtidigt som det kan skapa en förutsägbarhet och pålitlighet. I värsta fall kan allt för strukturerade arbetssätt leda till att anställda gör motstånd (Bolman & Deal 2012:80–81).

Bolman och Deal (2012:82–83) menar att vertikal styrning utgörs av att de högre nivåerna i en verksamhet styr de lägre genom att skapa regler och en formell makt. Chefer ska se till att styrningen av en verksamhet görs i enlighet med de uppsatta mål, se till att lösa eventuella problemsituationer samt se till att utvärderingar av insatser kontinuerligt görs. De styrande reglerna är en bidragande faktor till att liknande situationer ska hanteras på ett enhetligt sätt samtidigt som det inte ska finnas utrymme för att personliga egenskaper ska kunna förhindra att uppsatta mål nås. Hanteringen blir därmed nästan automatisk och inbringar en rättssäkerhet i verksamheterna (ibid).

Lateral styrning är många gånger effektivt och kan fylla det eventuella tomrum som vertikal styrning medför när det inte fungerar. Styrning enligt detta sätt är flexibelt och har ofta en mindre strukturerad form än vertikal styrning samtidigt som det är ett simpelt och målmedvetet sätt att samordna verksamheter. I den laterala styrningen förekommer det formella möten, vilket är ett vanligt sätt att samordna ett möte, samt informella möten där exempelvis arbetslag har kontinuerlig kontakt med varandra under en process utan kontakt med chefer (Bolman & Deal 2012:84–85). Behovet av en mer lateral styrning i verksamheter ökar eftersom de idag är mer komplexa, där teknologi är mer välutvecklad och används mer frekvent än tidigare (Bolman & Deal 2012:86).

Om en vertikal styrning ska fungera måste de anställda kunna ta order från chefer. Det är då vanligt med en kombination av vertikal och lateral styrning eftersom en styrning av vertikal form oftast är krävande och hindrar de anställdas egen kreativitet i arbetet. Samtidigt som lateral styrning är ett effektivt sätt är det även ett kostsamt sätt. Att kontinuerligt ha kontakt med andra under så kallade informella möten kostar både tid och pengar för involverade verksamheter. Vilken den rätta styrningen är beror på verksamheterna mål och strategier (Bolman & Deal 2012:89, 100).

5.2 Human Resource-perspektivet

Human Resource-perspektivet talar om förhållandet verksamheter och anställda emellan. Detta förhållande kan ses som ett utnyttjande av varandras resurser, men även som att deras behov är fullt möjliga att förena med varandra på ett sätt som är positivt både för verksamheten och även de anställda (Bolman & Deal 2012:155).

Några antagande som Human Resource-perspektivet vilar på är att verksamheter är skapade för att uppfylla människans behov och inte vice versa. En verksamhet behöver människor lika mycket som människan behöver verksamheten. Om verksamheten och människan inte kan fylla varandras behov blir resultatet att minst en part blir lidande. Det kan exempelvis vara att verksamheten anklagar människan för att missköta sitt arbete eller att människan klagat på att denne inte blir sedd inom verksamheten. Om förhållandet är bra tjänar båda parter på det, då ett fungerande förhållande ger människan ett meningsfullt arbete och ger verksamheten den kunskap som det behöver för att lyckas (Bolman & Deal 2012:156).

Det talas om att det är värdefullt att investera i sina anställda både i inflytande och även delaktighet, fortbildning samt ge belöning eftersom detta ger verksamheten en engagerad och kvalificerad arbetsstyrka som även är beständig. Detta hjälper i sin tur verksamheten att nå uppsatta mål (Bolman & Deal 2012:172, 185–186, 204). Enligt Bolman och Deal (2012:172) kan högpresterande verksamheter på ett bättre sätt tillgodose både anställdas och brukares behov. Dessutom lockar högpresterande verksamheter anställda som redan är motiverade till att göra ett bra arbete. Utan beständig personal minskar effektiviteten hos verksamheten på grund av att den nya personalen har bristande erfarenhet och kunskap (Bolman & Deal 2012:179–180).

6 Resultat och Analys

I följande avsnitt redogörs studiens resultat sorterade utifrån tre skilda teman, arbetet utifrån Lotsmodellen, för- och nackdelar med Lotsmodellen samt en

jämförelse av ostrukturerad och strukturerad samverkan. Analysen av dessa teman har skett med hjälp av utvalda teorier och tidigare forskning som behandlat samverkan. Vår empiri presenteras i form av citat och vi använder oss av fiktiva namn för intervjupersonerna.

6.1 Arbetet utifrån Lotsmodellen

I arbetet med Lotsmodellen finns det många moment som de professionella måste tänka på och hinna utföra. Under intervjuerna har det framkommit av olika anledningar att riktlinjerna för alla moment inte följs och vi har därmed valt att lyfta fram och analysera de mest utmärkande avvikelserna från Lotsmodellens struktur i följande avsnitt.

6.1.1 Mötesstruktur

Enligt beskrivningen av Lotsmodellen finns det en fast struktur som ska följas under Lotsmöten. En presentationsrunda följs av att vårdnadshavarna skriver under att sekretessen hävs under och mellan möten samt en introduktion med syftet till varför ett möte ska äga rum. Familjen får därefter ostört berätta sin berättelse. Detta följs av en diskussion med syfte att förtydliga problemområden och finna lösningar. Verksamheten berättar vad de kan bidra med och det sätts upp mål, insatser för att nå målen samt datum för uppföljningsmöte. Ett möte ska avslutas med att deltagarna får med sig den individuella plan där allt är antecknat. Detta är planerat att ta cirka en timme (Region Skåne 2011b:4).

Mötesstrukturen är som ovan beskriven tydlig, men det är inte alltid den följs. De professionella har lyft ett flertal dilemman som de har mött i sammanhang med Lotsmodellen och dess möten. Emma berättar här i en diskussion kring nackdelar med Lotsmodellen som kan leda till att avvikelser från strukturen görs:

Om man går alldeles för djupt in och börjar planera hur detaljer i skoldagarna ska se ut eller detaljer om hur det ska vara på korttidsboendet, det blir även fel att ta det där. /---/ Ibland händer det att man börjar diskutera frågor där kanske föräldrarna inte ska vara med i diskussionen. Det kan handla om kostnader och betalningsansvar /---/ och hela verksamhetsproblem. /---/ Föräldern är väldigt besviken på

korttidsboendet och vill gärna prata om det på Lotsmötena men det blir fel för där sitter ju representanter från många andra verksamheter också.

Konkurrens verksamheterna emellan kan vara en bidragande faktor till att det ibland kan talas om saker som inte hör hemma i ett Lotsmöte. Det kan finnas svårigheter i att komma överens om vilka behoven faktiskt är och hur dessa ska tillgodosas då alla vill komma till tals och *ha rätt* (Danermark 2005:17). Differentieringen av verksamheterna, som gjorts för att effektivisera arbetet (Bolman & Deal 2012:82), gör att samverkan blir vital. Verksamheterna kan enskilt inte nå uppsatta mål. Då verksamheterna är i ett ömsesidigt beroende av varandra i en gemensam struktur (Bolman & Deal 2012:149) är det nödvändigt med samverkan trots olika uppfattningar. Då det är många olika yrkesprofessioner med olika bakgrund och status som möts i samverkan är det inte enkelt att kompromissa eftersom de professionella kan känna ansvar och lojalitet gentemot sin egen verksamhet, vilket kan fördröja processen (Bolin 2011:35, Danermark 2005:26, 32-33, Danermark & Kullberg 1999:65). Det är även möjligt att se denna avvikelser från mötesstrukturen som något positivt då verksamheterna och de professionella ges möjlighet att utvecklas i utbytet av information (Danermark 2005:30–31), vilket ger en kompetent och motiverad arbetsstyrka (Bolman & Deal 2012:172). Det är även viktigt för verksamheterna att ge de professionella en möjlighet till professionell utveckling då det senare ger verksamheterna bättre resultat (Bolman & Deal 2012:185–186). Eva beskriver ett problem med mötesstrukturen och den svårighet det innebär att hålla mötet till en timme: ”Även om man har sagt att det ska vara på en timme så är det svårt att korta ner för ska alla komma till tals så är en och en halvtimme minimum första gången.”

En av grundstenarna i Lotsmodellen är att låta familjen komma till tals och få ge sitt eget perspektiv på sina problem och behov (Region Skåne 2011b:7). Det är viktigt att låta familjen känna sig hörda (Fridolf 2004:9). Tidsperspektivet säger dock att detta inte är möjligt då de professionella ofta har begränsat med tid. Hög arbetsbelastning är ett strukturellt hinder som kan komma att påverka samverkan (Danermark & Kullberg 1999:36–37). Det är dessutom viktigt att hålla mötesstrukturen då den finns av en anledning. Om den inte följs förlorar den sin mening samtidigt som en för stel struktur kan hämma arbetet (Boman & Deal

2012:78). Samverkansprocessen är tidskrävande, vilket kan gå ut över det övriga arbetet med brukarna (Axelsson & Bihari Axelsson 2007:23, Danermark & Kullberg 1999:160, Hjortsjö 2006:194). Familjen behöver dessutom skyddas i denna situation då ett Lotsmöte kan förefalla som obehagligt och de behöver därmed inte även uppfatta sig som en börda för samhället genom att behöva lyssna på verksamhetsproblem som brist på tid och pengar (Fridolf 2004:59).

6.1.2 Dokumentation

Dokumentation ska föras i form av en individuell plan i vilken familjens nulägesbeskrivning ska finnas med samt mål inför framtiden och vilka insatser de olika verksamheterna har ansvar för med hänsyn till de uppsatta målen. Detta ska göras under sittande möte då familjen direkt efter ska skriva under den individuella planen för att alla berörda verksamheter ska få med sig en kopia efter mötet (Region Skåne 2011b:3). Anledningen till att det ska se ut på detta vis kan bero på att familjerna behöver en lättillgänglig överblick av de olika insatserna samt ges möjlighet att vara uppdaterade i processen (Socialstyrelsen 2005b:44). Det är dock inte alltid detta sker. Här berättar Anna hur hon brukar göra: ”Jag brukar inte skriva färdigt under sittande möte.”. Petra berättar hur hon brukar göra:

Jag har gjort båda delar /.../ det är inte alls så när jag har hållit i möte att folk alltid har fått sina individuella planer med sig och att alla professionella har fått det. /---/ Ska vi ta det värsta kan det till och med vara så att folk har fått den individuella planen när det är dags för nästa möte.

Det råder delade meningar om hur viktig just denna del av Lotsmodellen är. Av citaten ovan framgår det att de riktlinjer som finns om att skriva den individuella planen under sittande möte ibland följs, men det finns även en del argument till varför det inte alltid sker. Det kan hända att det finns professionella som har i uppgift att skriva den individuella planen, men inte är bekväma med att skriva under sittande möte, då det kan leda till felformuleringar eller missförstånd. En del professionella tar även upp att det är svårt att koncentrera sig på den rådande diskussionen om de parallellt måste koncentrera sig på att skriva den individuella planen. Dokumentationen är viktig samtidigt som detta även kan bidra till att göra

samverkansprocessen komplicerad. Det kan hända att det görs egna vägar för hur arbetet ska ske eller att det läggs mer energi på de byråkratiska delarna än på målet med samverkan (Bolman & Deal 2012:106, Skolverket 2009:118). Här beskriver Stina ett problem som kan uppstå under ett Lotsmöte: ”För det är jättesvårt att som rektor både leda mötet och ofta är man väldigt involverad i det. Sen det här med att skriva och dokumentera, det kan alltså vara rätt mycket.”.

Ovan beskrivs det att det kan vara lite för mycket att göra under ett Lotsmöte. Strukturens alla moment finns där för att hjälpa och effektivisera arbetet men strukturen kan likaväl göra att det blir för mycket formaliteter, vilket i sin tur hindrar samverkansprocessen istället för att underlätta arbetet (Bolman & Deal 2012:79). Detta får konsekvenser för familjen då de inte kan få med sig den individuella planen hem och därmed inte får möjlighet till en tydlig överblick av vad som sagts under mötet och vad som ska komma att hända efter mötet. En del av de professionella berättar även att det ibland kan ta lång tid innan den individuella planen är färdig och skickad till alla berörda parter. Ibland kan det ta så lång tid att detta inte sker förrän vid nästa möte. När det brister i kommunikationen kan det leda till minskad effektivitet och försvåra samverkan (Danermark & Germundsson 2007:21–22). De professionella är medvetna om att detta är ett dilemma, inte enbart för familjen utan även för de själva, då processen blir utdragen och komplicerad. Nedan berättar Anna hur detta kan arta sig:

Och här blir då ett litet dilemma. För hade man skrivit det på sittande möte så hade jag ju fått föräldrarnas underskrift med en gång. Nu skickas det iväg och många gånger kan det vara så att de tycker att det inte är jätteviktigt att skriva under där och då, så dröjer det innan det skickas tillbaka. Och jag kan ju inte skicka ut det till dem som varit med på mötet innan jag fått in det.

En stor del av meningen med samverkan är att kommunikationen och utbytet av information kan ske smidigare samt mer effektivt (Bolman & Deal 2012:75, Danermark & Germundsson 2007:21–22). Detta kan fortfarande ske under själva Lotsmötet, men om den individuella planen inte ges ut direkt efter mötet stannar kommunikationen mellan verksamheterna upp. Den individuella planen finns till för att ge familjen men även de professionella en tydlig överblick av vad som

sagts under mötet. När detta inte sker kan det därmed få konsekvenser för de professionella och deras fortsatta arbete.

6.1.3 Positiva avvikelser

Det finns en del avvikelser som kan ses som positiva, som avviker från Lotsmodellen men underlättar samverkan i sin helhet. Kallelsen till ett Lotsmöte ska skrivas tillsammans med familjen och de skriver sedan under denna innan den skickas till berörda verksamheter. Vårdnadshavare är dock inte alltid närvarande i barnets liv vilket gör att de professionella ibland behöver hitta andra sätt att gå tillväga. Nedan beskriver Ida hur hon kan gå tillväga när en kallelse inte kan skickas ut på det sättet som den ska:

Det näst bästa är att jag ringer och frågar, vad tycker du om det här? Då skriver jag att du samtyckt via telefon. /---/ Då kan det vara så att vi informerar om att vi hade tänkt göra såhär, har du några synpunkter på det måste du höra av dig innan dess annars kommer vi att skicka ut en Lotskallelse. /---/ Då skriver jag att vårdnadshavare är informerade och har inte motsatt sig planering.

Samverkan är menat att underlätta arbetet och göra det mer effektivt (Danermark & Germundsson 2007:21). Lotsmodellen finns till för att underlätta samverkan kring barn och unga. Strukturer skapas för att undvika hinder och öka resultatet (Bolman & Deal 2012:75). Det blir dock ett problem när strukturen på samverkan hindrar processen, vilket skulle ske om de professionella här följt Lotsmodellens struktur. Det skulle kunna vara att samverkansprocessen i citatet ovan helt uteblivit på grund av de stela och byråkratiska strukturerna (Skolverket 2009:118). Enligt det strukturella perspektivet kan för stela strukturer ge upphov till att de professionella väljer andra sätt att gå tillväga (Bolman & Deal 2012:106).

Jennie beskriver hur verksamheter som inte är inkluderade i Lotsmodellen ser vikten av att delta i Lotsmöten: ”Så är det en skola i en annan kommun som inte har Lots. /---/ /.../ men de tycker det är lika viktigt med samverkan /.../”. Anna berättar hur verksamheter som har kontakt med föräldrarna även kan se vikten av samverkan mellan verksamheter: ”Kollegor från vuxenpsykiatrin som då träffar föräldrar men som vet har ett barn som vi är engagerade i som säger att ’jag tror

det vore värdefullt med ett gemensamt möte. Jag kan inte sammankalla till ett Lotsmöte, kan du göra det?”. Petra berättar att utomstående verksamheter gärna deltagit i Lotsmöten då även de varit positiva till att samlas: ”Jag tänker ett möte utifrån Lots som vi har bjudit in till där personal från Försäkringskassan kom, de är inte förbundna genom något att dyka upp men de vill eftersom de såg det positiva i att samlas allihop.”.

Det är ett avtal mellan de berörda kommunerna och verksamheterna som binder samman Lotsmodellen. Det sker dock ibland att verksamheter eller kommuner som inte är en del av detta även befinner sig i ett Lotssammanhang då de ser vinsten med att samverka. Resurserna kan fördelas mer effektivt vilket är positivt för alla verksamheter (Danermark & Germundsson 2007:21). Det kan även vara positivt för de professionella då det är lärorikt och stimulerande att möta andra professionella med olika utbildningar och bakgrund (Danermark 2005:22). Detta ger även en engagerad och motiverad arbetsstyrka (Bolman & Deal 2012:172). Enligt Human Resource-perspektivet är det även en vinst för de verksamheter som är representerade utan ”tvång” då de professionella får ta del av ny kunskap och möjlighet att utvecklas (Bolman & Deal 2012:156). Det är en avvikelse från strukturen som kan ge positiva resultat i samverkansprocessen.

6.1.4 Utbildning

Det finns en del avvikelser från Lotsmodellens struktur, negativa som positiva. Frågan är vad dessa avvikelser beror på? De professionella kommer med olika förklaringar till varför de arbetar just som de gör, men en del berättar även att utbildning angående Lotsmodellen är en bristvara. Emma lyfter vikten av utbildning i Lotmodellen: ”Sen skulle det kanske behövas en utbildning med jämna mellanrum /.../ /---/Man märker att när det kommer nya att de inte riktigt har koll på alla blanketter och sekretessmedgivande och när man ska använda vilka.”.

Utan en tydlig utbildning kring Lotsmodellen saknar de professionella en grund att stå på i samverkansprocessen. Detta kan i sin tur leda till att de professionella går in i samverkansprocessen med olika förväntningar och kunskaper, vilket kan leda till missförstånd och konflikter (Bolman & Deal 2012:80–81, Danermark 2005:9). Detta kan hända om Lotsmodellen inte används på rätt sätt. Ledningen

ansvarar för att anordna fortbildningar för de professionella, även om det är få verksamheter som faktiskt investerar i sina anställda (Bolman & Deal 2012:172). Fortbildning behövs på grund av personalomsättning och för att uppdatera de professionella som redan arbetar med Lotsmodellen. Detta för att bevara kontinuiteten i arbetet med samverkan hos alla berörda verksamheter (Danermark 2005:19, Danermark & Kullberg 1999:57).

Utbildning är en bristvara och därmed kanske de professionella avviker från Lotsmodellens beskrivning och riktlinjer. Likväl följer de professionella vissa moment i Lotsmodellen noggrant och vi undrar vad det beror på. De professionella tar bland annat upp vikten av att skriva den individuella planen under Lotsmötet. Det är flera av de professionella som beskrivit just detta samtidigt som det är flera professionella som lyft fram svårigheten att skriva färdigt den individuella planen under Lotsmötet. Motsägelser likt denna visar sig i verksamheter som har en för lös struktur (Bolman & Deal 2012:106). Ytterligare motsägelser visar sig på andra områden, som till exempel när det kommer till att följa mötesstrukturen och att låta familjen vara i fokus. Detta kan bero på att de professionella inte vill framstå som okunniga utan därmed förskönar sina beskrivningar av arbetet med Lotsmodellen. Enligt det strukturella perspektivet kan detta även bero på att de professionella inte vet vad de ska göra, vilket kan bero på bristen på utbildning, och att de professionella därmed formar egna arbetssätt (Bolman & Deal 2012:105).

6.2 För- och nackdelar med Lotsmodellen

Avsnittet skildrar de för- och nackdelar som de professionella beskrivit under intervjuerna. I avsnittet berörs den övergripande strukturen, effektivitet samt hur personalomsättning underlättar men även försvårar samverkansprocessen.

6.2.1 Struktur

Lotsmodellen har en tydlig struktur innan, under och efter ett möte. Det finns en mall för hur kallelsen ska skrivas och vad som skall göras innan det första mötet, till exempel förberedelser med familjen. Under ett Lotsmöte finns det sedan en tydlig mötesstruktur och efter avslutat möte finns det tydliga riktlinjer för vad som skall ske innan nästa möte hos respektive verksamhet, till exempel det praktiska arbetet med insatser kring familjen som diskuterats under Lotsmötet (Region

Skåne 2011b:3-5). Här berättar Petra att hon upplever den tydliga strukturen som en fördel med Lotsmodellen: ”Planeringen är praktiskt taget redan gjord. /---/ Man har liksom den färdiga strukturen och det är väl det jag ser skillnad på, att det blir enklare liksom.”. Även Jennie lyfter att strukturen i ett Lotsmöte är positivt för deltagarna: ”Jag tycker det är positivt att det är en tydlig mötesstruktur och min erfarenhet är att det är väldigt vilsamt för alla som är med.”.

Verksamheternas skilda arbetssätt, etiska synsätt samt teoretiska utgångspunkter kan vara ett hinder i samverkansprocessen då de professionella kan behöva fokusera sig på att gemensamt finna ett lämpligt arbetssätt istället för att lösa problemet som är syftet till varför de samlats (Axelsson & Bihari Axelsson 2007:23, Danermark & Kullberg 1999:55, Johansson 2011:73). En tydlig mötesstruktur minskar den stora variationen mellan de olika verksamheternas arbetssätt och gör det möjligt att på ett smidigt sätt få samverka att fungera på bästa sätt (Bolman & Deal 2012:78, Danermark & Kullberg 1999:64). De professionella vet vad det är som ska ske och var fokus ska ligga, vilket gör arbetet smidigt samtidigt som det skapar en förutsägbarhet och pålitlighet, för både brukare och de professionella (Bolman & Deal 2012:81). De professionella lyfter även fram att de upplevt det som positivt för brukarna. Ida lyfter en fördel med strukturerad samverkan: ”En tydlig ram som det går att studsa lite mot och det motverkar kaos och det är jätte viktigt när det är en massa kontakter och röra.”. Jennie tar även upp en fördel med struktur: ”Det är bra med struktur, då vet man att man inte missar någon del som är viktigt för ungdomen eller barnet.”.

Mötesstrukturen underlättar inte enbart för de professionella utan gör det även lättare för familjen då samverkansprocessen och deras problemsituation sätts i ett tydligt sammanhang. Att många av de kontakter familjen har kan mötas samtidigt gör att antal möten som familjen måste närvara vid minskar (Josefsson 2007:7). Det skapar även en enhetlighet i hur de professionella bemöter familjen. Detta inbringar dessutom en rättssäkerhet i alla verksamheter då ett enhetligt bemötande enligt rådande policys begränsar personliga avvikelser från syftet (Bolman & Deal 2012:83). Det skapas en mer effektiv beslutsordning samt sparar faktisk tid, både för familjen och även för de professionella (Josefsson 2007:7). Strukturen som medföljer Lotsmodellen sparar tid, men den kan även vara en nackdel för

brukarna då strukturen kan begränsa arbetet om de professionella konstant förlitar sig på manualer och formaliserade processer (Bolman & Deal 2012:81). Brukarnas individuella behov kan då förbises eftersom manualbaserat arbete inte tar hänsyn till individen (Linde & Svensson 2013:55). Detta är dock inte något som de professionella framfört.

6.2.2 Effektivitet

Med en tydlig mötesstruktur följer effektivitet. Det sparar tid men ger även möjlighet till effektiv användning av resurser, som exempel insatser (Josefsson 2007:7). Här berättar Eva fördelen med en tydlig mötesstruktur: ”Det går snabbare att få hjälp och stöd, det blir ingen utdragen process. Man samlas, man kommer överens om de här åtgärderna och man ser oftast ett resultat mycket snabbare.”

Samverkan finns till eftersom förhoppningen är att arbetet ska bli mer effektivt. Resurserna ska användas på ett verksam vis och därmed sparas samtidigt en del resurser som annars kanske använts i onödan (Danermark & Germundsson 2007:21–22, Skolverket 2009:118). För att samverkansgruppens gemensamma mål ska vara i fokus krävs det en tydlig ansvarsfördelning och goda relationer (Bolman & Deal 2012:134). De professionella berättar att med hjälp av strukturen på samverkan, som Lotsmodellen medför, sker just detta.

Jennie berättar att en tydlig ansvarsfördelning minskar dubbelarbete: ”/.../ BUP kommer och säger att de bitarna kan vi jobba med, det behöver inte ni från socialtjänsten ta. Då hade man kunnat jobba dubbelt så det är positivt när man kan diskutera saker /.../”. Vid samverkan eftersträvas det ofta att minska dubbelarbetet. Det finns många samverkansprojekt som har skapats med syftet att minska dubbelarbete och därmed använda verksamhetens resurser mer effektivt (Fridolf 2000:11, Socialstyrelsen 2005:70–71). Samtidigt som ett Lotsmöte kan resultera i möjligheter för de professionella att gemensamt ta beslut är ett sådant arbetssätt mer kostsamt (Bolman & Deal 2012:89). Syftet med samverkan måste vara tydligt formulerat för att uppnå effektivitet och minska dubbelarbete (Josefsson 2007:45). Görs inte detta kan relevanta frågor hamna *mellan stolarna* (Bolman & Deal 2012:104). Lotsmodellen ger möjlighet till bland annat minskat dubbelarbete då strukturen tydliggör syftet och verksamheternas arbete. Minskas dubbelarbetet och annan ineffektivitet finns det möjlighet att förenkla och

förbättra samverkansprocessen (Danermark 2005:9). De professionella berättar hur minskat dubbelarbete är en positiv effekt av samverkan genom Lotsmodellen och hur ett effektivt användande av resurser underlättar deras dagliga arbete.

Ida berättar vilken fördel det är att få kunskap om hur andra arbetar: ”Att man lär känna varandra och hur vi tänker och hur vi jobbar, det underlättar för dem att vi också kan förmedla tillit till det.”. Det kan vara en fortbildning i sig att samverka, de professionella beskriver hur de har fått kunskap om andra verksamheters arbetssätt genom Lotsmodellen. Kompetensutveckling är en positiv konsekvens av den helhetssyn som skapas när verksamheter och yrkesprofessioner möts i samverkansprocesser (Danermark & Germundsson 2007:25). Samverkansprocesser är stimulerande då en helhetssyn ger möjlighet till nya synsätt och arbetsmetoder och därmed ger de professionella en kompetensutveckling (Skolverket 2009:118). Det är positivt då det ger verksamheterna mer kompetens genom de professionellas utveckling. Det ger även de professionella en bekräftelse i deras arbete då möjligheten till kompetensutveckling i sig är en belöning (Bolman & Deal 2012:185–186, 204). Kompetensutveckling är något som sker kontinuerligt genom hela samverkansprocessen. Samverkansprocessen kan därför verka skrämmande för de professionella eftersom en förändring av arbetet sker och slutresultatet är okänt (Danermark 2005:9).

Här tar Anna upp ytterligare en fördel med Lotsmodellen, nämligen att kunskapen om varandras verksamheter gör att fördomar försvinner: ”Att det inte blir lika mycket vi och dem. Kan inte de på socialtjänsten göra någonting någon gång.”. Även Eva lyfter fram att kunskap om andra verksamheter hjälper att övervinna fördomar: ”Vi har säkert många gånger tänkt att det här kan de ge stöd i /.../ man tittar på dem lite så att ’varför ger de inte stödet’ och tittar ned på varandra och hamnar i konflikt.”. Kunskap om varandras verksamheter gör att fördomar och rykten kan försvinna (Fridolf 2004:22–23). De professionella beskriver att de tidigare kunde ifrågasätta varför andra verksamheter inte gjorde vad de borde, men att de numera kan samverka med respekt och förtroende eftersom Lotsmodellen öppnat för djupare samverkan och därmed utvecklat de professionellas kunskap om varandras verksamheter. I vissa intervjusituationer framkom det att det förekommer rykten verksamheter emellan trots den

utveckling som Lotsmodellen medfört. De professionella lyfter fram problem med samverkan och Lotsmodellen genom att berätta att de hade *hört talas om* problem hos andra verksamheter. Bristande förtroende likt detta uppstår ofta på ledningsnivå och överförs sedan till de professionella (Johansson 2008:16, Johansson 2011:72–73), vilket betyder att det är viktigt för ledningen att vara engagerad i samverkansprocessen (Danermark 2005:17–19). Utan ledningens engagemang kan samverkansgruppen uppleva sig som isolerad och utan stöd (Bolman & Deal 2012:105).

När de professionella får ta del av den kompetensutveckling vi beskrivit tidigare kan det göra att arbetet, både i samverkansprocessen men även i respektive verksamhet, blir smidigare (Bolman & Deal 2012:185). Dessutom försvinner fördomar och dessa ersätts med respekt för varandra som i sin tur utvecklas till tillit. Här beskriver Ida hur verksamheterna börjat lita på varandra: ”När det har fungerat bra så vågar verksamheter lita på varandra och lita på varandras ord.”. Även Eva lyfter vikten av tillit mellan verksamheter för att arbetet ska fungera: ”Vi bygger broar mellan oss.”. När verksamheterna har ett ömsesidigt förtroende för varandra kan detta göra att deras förväntningar överensstämmer inför samverkan, vilket gör att missförstånd och konflikter kan undvikas (Danermark 2005:9). De professionella kan i och med detta utgå från samma punkt och inte ha för höga eller för låga förväntningar på vad som ska ske och lita på att verksamheterna gör det som sagts. Framtida samverkansprocesser kan fortgå utan orosmoment och oklarheter som kan förhala arbetet.

6.2.3 Personalomsättning

En nackdel för samverkan, och Lotsmodellen, är den personalomsättning som finns i verksamheter (Danermark & Kullberg 1999:36–37). Därmed försvinner och tillkommer det nya professionella i samverkansprocessen. Stina beskriver hur just personalomsättning kan leda till återkommande problem: ”Så har de bytt personal och så har man inte lämnat över så kommer man inte längre med den biten.”.

Personalomsättning är ett ofrånkomligt moment men det är ett problem då verksamheternas kunskap om och kontakt med familjen upphör, vilket kan försvåra ett varaktigt nätverk och samverkan. Utan kontinuitet och samhörighet

mellan de professionella är det svårt att bygga en gemensam värdegrund som är en förutsättning för god samverkan (Socialstyrelsen 2005b:53). En för hög personalomsättning får inte endast ekonomiska konsekvenser utan även konsekvenser i form av ineffektivitet på grund av bristande kunskap och erfarenhet hos nyanställda (Bolman & Deal 2012:179–180). När det kommer till samverkan och Lotsmodellen, då många professionella möts samtidigt och det är viktigt med en kontinuitet för både familjen och de professionella, kan personalomsättning vara ett hinder. Personalomsättning är ett vanligt strukturellt hinder för samverkan som påverkar mycket (Danermark & Kullberg 1999:55) och det krävs därmed att en lösning på problemet hittas snarast. Human Resource-perspektivet menar att ett meningsfullt arbete gör att de professionella trivs och stannar hos en verksamhet. De professionella behöver känna sig behövda och samhörighet samtidigt som verksamheten behöver de professionellas kunskap (Bolman & Deal 2012:156).

6.3 Jämförelse av ostrukturerad och strukturerad samverkan

Följande avsnitt behandlar både ostrukturerad och strukturerad samverkan samt deras för- och nackdelar. Vi avslutar med en jämförelse av de två olika formerna av samverkan. Den ostrukturerade formen av samverkan har sin grund i de professionellas berättelser om tidigare samverkanserfarenheter medan den strukturerade kan härledas till Lotsmodellen.

6.3.1 Ostrukturerad samverkan

De professionella återgav en del av sin bild av hur samverkan såg ut före arbetet med Lotsmodellen inlets. Jennie tar upp att samverkansmöten innan Lotsmodellen ofta skedde via telefon: ”Mycket sker via telefon så blir det automatiskt för alla myndigheter har mycket att göra.”. Här berättar Anna hur samverkan tidigare kunde se ut:

Så då var det väldigt mycket samverkansmöten. Där vi kallade till det, fick motivera människor till att komma och försöka förklara varför det var viktigt för den här personen. /---/ Inom den organisation som jag jobbade i då fanns inga givna vägar, var absolut inte givet från andra myndigheter. /---/ Väldigt mycket ringande, väldigt mycket förprat som

på något vis också blir lite svårt etiskt för vad kan man säga i telefonen egentligen? Samtidigt så måste man kunna säga ganska så mycket för att övertyga.

Det kunde ta mycket tid då det var många möten med olika verksamheter och det var svårt att hitta tider som passade alla. Alla verksamheter har mycket att göra och därmed kunde samverkan ibland falla bort i prioriteringen eftersom det inte fanns något som motiverade eller ”tvingade” till samverkan. Det fanns inget tydligt mål, inga rutiner eller roller och det var därför svårare att prioritera samverkan (Bolman & Deal 2012:134). För att samverkan ska fungera krävs det tid, vilja och motivation hos de professionella (Bolman & Deal 2012:177, Fridolf 2004:14, Josefsson 2007:16). Bristen på motivation kan bero på tidsbristen och därmed faller samverkan bort. Utan en yttre struktur kan de professionella dock undvika den stress som en struktur kan medföra och vara mer flexibla i sitt arbete. En nackdel för samverkan är en bristande yttre struktur då verksamheterna inte är gjorda för att samverka, (Socialstyrelsen 2005:111) vilket kan göra att samverkansprocessen är svår att genomföra. Att verksamheterna är och blir mer specialiserade (Axelsson & Bihari Axelsson 2006:78) samt att dessa har olika perspektiv och arbetssätt kan försvåra samverkansprocessen ytterligare (Danermark 2005:25). Enligt det strukturella perspektivet arbetar verksamheterna efter den struktur som redan finns då det är denna som skapar de förväntningar de professionella har i sitt arbete. Utan någon struktur finns det inte heller några förväntningar på samverkan (Bolman & Deal 2012:78). Samverkan måste vara förankrad hos ledningen och vara en del av de ordinarie arbetsrutinerna i verksamheten annars kan samverkansprocessen inte fortgå (Danermark 2005:19), vilket kan vara svårt utan en tydlig struktur. Ytterligare ett problem som de professionella lyfter är svårigheten att se var sekretessgränserna är. Verksamheter har olika grader av sekretess, vilket gör att det blir otydligt vad som får och inte får sägas verksamheterna emellan (Hjortsjö 2006:25, Offentlighets- och sekretesslagen 2009:400). Om alla verksamheter dessutom inte möts samtidigt är det svårt att få vårdnadshavarnas godkännande att prata verksamheterna emellan, vilket leder till ytterligare problem. Sekretessen kan ses som ett strukturellt problem hos verksamheten som försvårar samverkan (Axelsson & Bihari Axelsson 2007:22–23, Danermark & Kullberg 1999:55).

6.3.2 Strukturerad samverkan

Nedan berättar Jennie hur hon ser på strukturerad samverkan och Lotsmodellen:

Det blir en struktur för klienten också, vilket ofta är bra. Det blir liksom utstakat och de vet vad som kommer att hända. Istället för bara ett vanligt samverkansmöte där det inte direkt är någon struktur att gå in i. /---/ Då får de gå genom det här med sekretessen, skriva under på att man under Lotsmötet får diskutera kring deras barn och kring dem. /---/ Det är ju inte allt man får ta vad gäller sekretessen. Utan det är ju vad föräldrarna då godkänner att man pratar om mellan Lotsmötena också.

Petra tar upp vad strukturen kan betyda för både professionella och familjen: ”Alla familjer och alla professionella är ju olika och alla har mer eller mindre svårt att foga sig i en struktur.”. De professionella beskriver strukturerad samverkan och Lotsmodellen som något positivt, men att det även finns en del nackdelar. Enligt Human Resource-perspektivet krävs det tid och uthållighet hos de professionella för att nå ett lyckat resultat (Bolman & Deal 2012:177), vilket idag saknas hos de flesta verksamheter. Att det krävs tid och pengar för att samverkan ska ge ett lyckat resultat finns det annan tidigare forskning visat (Fridolf 2004:14, Josefsson 2007:16). Detta gör att olika projekt för strukturerad samverkan ofta läggs ner (Josefsson 2007:3). I en studie gjord av socialstyrelsen framkommer det att det krävs en struktur, i form av bland annat avtal, handlingsplaner, samordnarfunktioner och sektorsövergripande möten, för att nå framgångsrik samverkan (Josefsson 2007:17–18).

Enligt det strukturella perspektivet krävs det att de professionella vet vad det är de ska göra, eftersom ett icke tydligt arbetssätt kan leda till att de professionella hittar egna arbetssätt som inte följer verksamheternas mål. Detta kan leda till problem eftersom arbetet inte blir enhetligt och kan avvika från verksamheternas riktlinjer (Bolman & Deal 2012:105). Det krävs att ledningen är engagerad i de professionellas arbete med samverkan för att detta ska fungera (Danermark 2005:19). Samverkan kan fungera när det finns en struktur att utgå från, vilket det gör med Lotsmodellen. En nackdel med strukturerad samverkan är att det finns en risk att ansvarsområden och arbetsuppgifter är för specificerade, som till exempel att arbetet blir för manualbaserat och inte tar hänsyn till brukarens unika behov,

vilket gör att kvalitén på arbetet försämras, trots att de professionella gör vad beskrivningarna säger (Bolman & Deal 2012:105). En tydlig fördel som de professionella beskriver med Lotsmodellen och dess struktur är att sekretessen på ett tydligt och lättare sätt hanteras. Sekretessen hanteras genom att vårdnadshavarna får ge sitt godkännande till att verksamheterna pratar med varandra, både under Lotsmötet och där emellan, för att underlätta samverkansprocessen.

6.3.3 En jämförelse

Som ni kan läsa ovan finns det för- och nackdelar med både ostrukturerad och strukturerad samverkan. Är det då bättre med en fast struktur än en lös sådan?

Tidsaspekten är alltid en viktig del i alla verksamheter då alla verksamheter har mycket att göra. Samverkan skapades för att effektivisera de professionellas arbete och därmed spara tid (Josefsson 2007:7) men det går inte att bortse från att samverkan även tar tid. Både ostrukturerad och strukturerad samverkan kräver mycket tid (Fridolf 2004:14, Bolman & Deal 2012:177, Josefsson 2007:16). En fördel med Lotsmodellen är att alla verksamheter samlas samtidigt och därmed sparar de professionella tid genom att de behöver gå på färre möten. De professionella får dessutom möjlighet till kompetensutveckling då alla verksamheter samlas (Axelsson & Bihari Axelsson 2006:81), vilket enligt beskrivningen av Lotsmodellen är en fördel. Strukturen kring Lotsmodellen, i form av att till exempel skriva kallelse och den individuella planen, kräver dock även tid och kan vara en stressfaktor för de professionella och även för brukarna (Bolman & Deal 2012:81, 89). En ostrukturerad form av samverkan kräver inte samma byråkratiska former och sparar därmed in den tid detta tar men kräver istället tid i fler möten och försök i att samordna dessa. Lotsmodellen sparar dessutom tid för familjen i mötestid då familjen inte behöver delta under lika många möten eftersom alla verksamheter samlas samtidigt.

Sekretessen beskrivs av de professionella som ett hinder i ostrukturerad samverkan. Danermark (2005:55) samt Axelsson och Bihari Axelsson (2007:22–23) skriver att strukturella hinder, som till exempel sekretess, kan skapa problem i samverkansprocessen i form av osäkerhet kring arbetet med samverkan. Detta hinder överkommes då Lotsmodellen har som en del att vårdnadshavarna får

skriva under en blankett som häver sekretessen mellan de verksamheter som deltar under ett Lotsmöte. Det görs även en överenskommelse om vad verksamheterna får prata om mellan Lotsmötena, vilket underlättar för de professionella, men även för familjen då de kan lita på verksamheterna. Det är viktigt att i samverkansprocessen ta hänsyn till brukarens integritet och att samverkansprocessen är rättssäker (Danermark & Kullberg 1999:167, Johansson 2011:78).

Balansgången mellan strukturerad och ostrukturerad samverkan tenderar att antingen övergå i för hård struktur eller för lös sådan. En för hård struktur kan hämma de professionellas flexibilitet och handlingsutrymme (Bolman & Deal 2012:81) samt tar tid då de professionella måste hitta andra arbetssätt för att nå resultat (Bolman & Deal 2012:106). En för lös struktur kan dock göra att de professionella inte vet vad de ska göra och därmed finns det en stor osäkerhet arbetet de gör (Bolman & Deal 2012:105). Struktur bidrar till en tydlighet för de professionella men även för familjerna, vilket är viktigt för familjens möjlighet till överblick och inflytande över samverkansprocessen (Socialstyrelsen 2005b:44).

Att få en verksamhet att fungera utan att hämma dess utveckling är den största utmaningen som ledningen står inför (Bolman & Deal 2012:106). I ett projekt krävs det dessutom en engagerad ledning som kan vägleda och stötta vid eventuella hinder (Danermark 2005:19). Lotsmodellen har tidigare inte haft någon tydlig ledning, vilket gjort att de professionella inte fått adekvat utbildning. Detta har i sin tur gjort att de professionella tolkat Lotsmodellens beskrivning och arbetat utefter sin bästa förmåga. Det är ett misstag att tro att ett samverkansprojekt, likt Lotsmodellen, kan sköta sig självt (Josefsson 2007:3). Idag har det tillsatts en samordnare för att tydliggöra Lotsmodellens syfte och ramar. Lotsmodellen är ett exempel på lateral styrning då det inte finns någon hierarkisk ledning utan styrs genom formella och informella möten de professionella emellan (Bolman & Deal 2012:84–85). Den ostrukturerade formen av samverkan som de professionella beskrivit har haft en avsaknad av förankring hos ledningen, vilket kan bero på bristande struktur, som i sin tur kan ha gjort att de professionella inte vet hur de ska hantera de hinder de möter.

Huruvida den ostrukturerade eller strukturerade formen av samverkan är bättre är svårt att avgöra. Enligt det strukturella perspektivet kan en struktur höja de

professionellas arbetsmoral samtidigt som den även kan hämma deras arbete (Bolman & Deal 2012:79). Det finns inget *rätt* sätt att samverka. Både ostrukturerad och strukturerad samverkan har sina för- och nackdelar vilket gör att det är en balansgång alla professionella måste gå.

7 Slutdiskussion

Syftet med studien var att analysera de professionellas beskrivningar av samverkan och av Lotsmodellen. I vår uppsats har vi därför lyft fram olika perspektiv på samverkan, både under ostrukturerade och strukturerade former. Vi har även valt att belysa den samverkansmodell, Lotsmodellen, som finns i nordöstra Skåne. Vi har genom professionellas beskrivningar försökt skapa oss ett eget perspektiv av hur samverkan och framförallt Lotsmodellen fungerar.

Våra slutsatser som grundar sig på vår empiri, teori och tidigare forskning visar att Lotsmodellens struktur är övervägande positiv för samverkan men att det ibland kan uppstå hinder. För dessa hinder får de professionella hitta lösningar på egen hand, vilket i sin tur kan skapa nya hinder för övriga involverade. Det finns många för- och nackdelar med Lotsmodellen, fördelarna är dock fler vilket gör att samverkan underlättas. Strukturen är något som de professionella ser som en fördel. När de själva får jämföra en strukturerad och ostrukturerad samverkan berättar samtliga att de föredrar den strukturella formen. Lotsmodellen löser många av de problem som uppstår med ostrukturerad samverkan.

Under arbetet har vi funderat en del kring tid, då tid är en återkommande aspekt eftersom det råder brist på tid inom alla verksamheter. Vi drar slutsatsen att samverkan enligt Lotsmodellen tar tid men ger även tid tillbaka eftersom de professionella vid flera tillfällen uttrycker att det tar tid, i exempelvis det administrativa arbetet, och vid andra tillfällen att det sparar tid, då alla professionella ges möjlighet att samlas samtidigt. Det är svårt för oss att avgöra om Lotsmodellen tar mer tid eller ger mer tid och det skulle kunna vara något som bör utvärderas.

Avsaknaden av forskning kring de effekter samverkan har för brukarna är ett problem för oss. Att det dessutom mestadels förekommer positiv forskning om samverkan gör det svårt för oss att analysera Lotsmodellen ur ett mer kritiskt perspektiv. Vi tror inte att samverkan och Lotsmodellen endast är så positiva som de framställs då inget är perfekt. Våra tankar stärks av att de professionella lyfter att det finns svårigheter, men inte i deras verksamhet. De berättar att de *hört talas om* brister som skett hos andra verksamheter. Om detta endast är rykten eller sanning vet vi inte, men det är intressant då det stärker tankarna om att de professionellas utsagor endast är deras sida av samverkan och kanske något förskönad. Vi tror att samverkan och Lotsmodellen är bra men det är svårt att få en rättvis bild utan en mer kritisk granskning.

Familjen, men främst barnen/ungdomarnas, deltagande i samverkansprocessen är även något vi kommit att fundera över. Enligt barnkonventionen artikel 12 har barnen rätt att uttrycka sin åsikt i alla frågor som rör dem (Unicef 2013). Det finns inga tydliga riktlinjer i Lotsmodellen för hur detta ska ske utan det står endast beskrivit att det är familjen och deras berättelse som ska vara i fokus. Samordnaren för Lotsmodellen som vi intervjuat lyfter dock fram att hon tänker arbeta med att barnen/ungdomen ska få en självklar roll i samverkansprocessen och därmed även få en möjlighet att påverka. Hur detta ska föras in i den rådande strukturen vet vi inte men vi ser det som positivt för barnen att det förs på tal och hoppas att de utvecklar ett bra tillvägagångssätt som passar både barnet och de professionella.

Vi har fått se många för- och nackdelar med samverkan under både strukturerade och ostrukturerade former. Det har även väckts nya frågor då det finns många oklarheter i hur samverkan bör se ut och vad det har för resultat. Om samverkan är bra, varför finns det inga tydliga positiva resultat? Vi önskar få veta hur resultatet av samverkan enligt Lotsmodellen är för familjerna. Är detta något som hjälper dem eller inte? Vi upplever att en strukturerad form av samverkan är bättre än en ostrukturerad men hur samverkan bör vara strukturerad är även en fråga vi har.

8 Referenslista

Aspers, Patrik (2011). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber

Ahrne, Göran och Svensson, Peter (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber

Axelsson, Runo och Bihari, Axelsson, Susanna (2006). Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. *Int J Health Plann Mgmt* 21:75-88.

Axelsson, Runo & Bihari Axelsson, Susanna (red.) (2007). *Folkhälsa i samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur

Basic, Goran (2012). *Samverkan blir kamp: en sociologisk analys av ett projekt i ungdomsvården*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2012

Bolin, Anette (2011). *Shifting subordination: co-located interprofessional collaboration between teachers and social workers*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet, 2011

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Danermark, Berth (2005). *Samverkan - himmel eller helvete? En bok om den svåra konsten att samverka*. Stockholm: Gothia

Danermark, Berth och Germundsson, Per (2007). *Nya vägar till arbetsmarknaden: kvalitetssäkring av samverkan*. Sundsvall: Socialtjänsten, Sundsvalls kommun

Danermark, Berth och Kullberg, Christian (1999). *Samverkan: välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur

Flyvbjerg, Bent (2003/2004). Fem missförstånd om fallstudieforskning. *Statsvetenskaplig tidskrift*. 106(3):185-206

Fridolf, Marie (2000). *Samverkan som organiseringsprocess: påverkan på organisation och system: en studie av åtta olika områden*. Stockholm: Socialstyrelsen

Fridolf, Marie (2004). *Samordning - nya möjligheter inom välfärdsområdet: en skrift om samordning utifrån ett individperspektiv mellan arbetsförmedling, försäkringskassa, kommun och landsting*. 1. uppl. Stockholm: Svenska kommunförbundet

Hjortsjö, Maria (2006). *Med samarbete i sikte: om samordnade insatser och samlokaliserade familjecentraler*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2006

Johansson, Susanna (2008). *Myndighetssamverkan i barnahus: organisering, innehåll och process: delrapport 4 i utvärderingen av nationell försöksverksamhet med barnahus 2006-2007*. Lund: Rättssociologiska enheten, Lunds universitet

Johansson, Susanna (2011). *Rätt, makt och institutionell förändring: en kritisk analys av myndigheters samverkan i barnahus*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2011

Josefsson, Berith (2007). *Strategi för samverkan: kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa*. 2. rev. uppl. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling

Meeuwise, Anna, Swärd, Hans, Eliasson-Lappalainen, Rosmari och Jacobsson, Katarina (red.) (2008). *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur och Kultur

Linde, Stig och Svensson, Kerstin (2013). *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter*. Stockholm: Liber

May, Tim (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Nationalencyklopedin (2014). Samarbete.

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/sve/samarbete> (2014-01-06)

Nationalencyklopedin (2014). Samverkan.

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/sve/samverkan> (2014-01-06)

Region Skåne (2011) *Introduktion till Lotsmodellen*, www.skane.se/lots (2014-01-06)

Region Skåne (2011b) *Lathund till Lotsmodellen*, www.skane.se/lots (2014-01-06)

Skolverket (2009). *Kraften av samverkan: om samverkan kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa: en antologi om samverkan mellan skola, polis, socialtjänst samt barn- och ungdomspsykiatri*. Stockholm: Skolverket

Socialstyrelsen (2005). *Ta ansvar för samverkan: helhetsperspektiv på samhällsstöd till barn och unga med funktionshinder: en idéskrift*. Stockholm: Socialstyrelsen

Socialstyrelsen (2005b). *Ansvar för samverkan - helhetsperspektiv på samhällets stöd till barn och unga med funktionshinder: redovisning av regeringsuppdrag*. Stockholm: Socialstyrelsen

Westerberg, Ulf (1996). *Egon Jönsson: en kartläggning av lokala samverkansprojekt inom rehabiliteringsområdet: betänkande från en kartläggning av lokala samverkansprojekt inom rehabiliteringsområdet*. Stockholm: Fritze

Unicef (2013) www.unicef.se/barnkonventionen (2013-12-09)

9 Bilaga

9.1 Intervjuguide

1. Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
2. Hur länge har du arbetat här?
3. Vad har du för tidigare erfarenheter?
4. Vad har du för tidigare erfarenheter av samverkan?
Vem? När? Var? Hur? Varför?
5. Kan du beskriva hur du arbetar med Lotsmodellen?
Hur många möten är man på?
Hur går ni tillväga innan ni bestämmer er för att ha ett Lotsmöte?
Har ni tid att skicka den bäst lämpade personen till Lotsmöte?
Känner du att det är någon tidspress att få till ett Lotsmöte?
Känner du att det är någon tidspress att skicka den bäst lämpade personen?
När vet man när man ska sluta med uppföljningsmöten?
Hur lång tid tar det innan den individuella planen skickas ut?
Vem är det som ska vara Lots?
Är det bättre med en Lots som är involverad i ärendet eller en som inte är det?
Förtydliganden?
6. Får ni någon utbildning angående Lotsmodellen?
7. Hur upplever du att Lotsmodellen fungerar?
Positivt? Negativt?
8. Om du jämför Lotsmodellen med dina tidigare erfarenheter av samverkan. Hur anser du att denna samverkansform fungerar?
9. Tror du att Lotsmodellen har ett positivt resultat för brukarna?
Varför? På vilket sätt?