



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Människor emellan

relationer och processer i samverkan inom offentlig sektor

My Håkansson
Rasmus Östberg
Grupp nr: 89



Sammanfattning

Vad: Kandidatuppsats VT 2015. Lunds universitet, Campus Helsingborg, institutionen för Service Management.

Titel: Människor emellan: relationer och processer i samverkan inom offentlig sektor.

Syfte och frågeställning: Syftet med studien är att analysera hur offentlig sektor på kommunal nivå arbetar med att utveckla samverkan utifrån ett samverkansavtal. Vi frågade oss därför hur samverkansprocessen i Helsingborg stad ser ut, hur den upplevs av organisationens anställda och hur de anställda förhåller sig till de nya ledar- och medarbetarrollerna som samverkansarbetet innebär.

Metod: Empirin hämtas från Helsingborg stads pågående arbete med att implementera samverkan utifrån ett samverkansavtal. Utifrån en kvalitativ forskningsstrategi genomfördes semistrukturerade intervjuer med dels anställda på ett äldreboende i Helsingborg och dels omsorgsdirektören i staden, samt en analys av officiella dokument rörande samverkansavtalet. Den samlade empirin analyserades med hjälp av teoribildning på områdena samverkan, ledarskap och medarbetarskap.

Slutsatser: Genom analysen framträdde en bild av samverkan som något levande, komplext och i stor utsträckning situations- och kontextbundet. Även om en vertikal integrationsprocess i form av centralt upprättande strukturer och rutiner för samverkansarbetet var en viktig grund fann vi att det var i den horisontella integrationsprocessen, med frivilligt engagemang och teamarbete som samverkan de facto kunde utvecklas. En förutsättning för detta var de förändrade organisatoriska roller samverkansavtalet medfört, med större fokus på delaktighet, inflytande och delat ansvarstagande mellan ledare och medarbetare. En potentiell problematik i detta var hur organisationen förhåller sig till medarbetare med ett mer instrumentellt förhållningssätt till arbetet, och vidare att det kunde leda till en otydlighet i de förväntningar som förknippas med medarbetarrollen. Överlag blev det tydligt att relationerna mellan de involverade individerna är av central betydelse i en väl fungerande samverkansprocess. Den mänskliga sidan av samverkan var ett återkommande tema i respondenternas beskrivning av samverkansprocessen vilket gör arbetet med samverkan till en intrikat uppgift.

Nyckelord: Samverkan, ledarskap, medarbetarskap, medledarskap, relationer, ansvar, delaktighet.

Innehållsförteckning

Förord.....	1
1. Inledning	2
1.1 Tjänstesamhällets nya villkor	2
1.2 Samverkan inom offentlig sektor	3
1.3 Syfte och frågeställningar.....	4
1.4 Avgränsningar.....	5
1.5 Disposition.....	5
2. Metod.....	6
2.1 Ansats	6
2.2 Studieobjekt	7
2.3 Tillvägagångssätt	8
2.4 Om respondenterna	9
2.5 Om intervjuerna	9
2.6 Analysmetod.....	10
2.7 Metodkritik.....	10
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Samarbeta, samordna och integrera: olika sätt att samverka?	13
3.2 Manual för samverkan?.....	14
3.3 För- och nackdelar med samverkan	15
3.4 Det omtvistade ledarskapet	17
3.5 Ledarskap idag: hjälteideal och postheroism.....	17
3.6 Ledarskap som social konstruktion och process	19
3.7 Medarbetarskap: att leda sig själv	20
3.8 Medledarskap: kollektiv process och relationer	21
4. Samverkan i praktiken: en mångfacetterad process	23
4.1 Stad i samverkan	23
4.2 Struktur som ger ramar	25
4.3 Leda genom relationer	26
4.4 Leda tillsammans.....	29
4.5 Ansvar och förväntningar i medarbetarrollen.....	30
4.6 Medarbetare i samverkan	32

4.7 Den sköra samverkansprocessen	34
4.8 Samverkan: en levande praktik	37
5. Sammanfattande slutdiskussion	39
5.1 Tillbakablick	39
5.2 Mötesplatser, dialog och levande samverkan.....	39
5.3 De viktiga och svåra relationerna	40
5.4 Låt oss nu odla vår trädgård	42
5.5 Avslutande reflektioner	43
Källförteckning.....	44
Bilaga 1: Tabell över respondenter	49
Bilaga 2: Intervjuguide ledare	50
Bilaga 3: Intervjuguide medarbetare	53

Förord

Vi vill först och främst tacka våra respondenter för att de ställt upp med sin tid, kunskap och engagemang. Vi vill också tacka Jörgen Fransson och Dan Håkansson från Helsingborg stads HR-enhet för deras hjälp med att bland annat sätta oss i kontakt med respondenterna. Sist men inte minst tackar vi vår handledare Malin Espersson för hennes goda råd och vägledning under arbetets gång.

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Helsingborg, Maj 2015

My Håkansson och Rasmus Östberg

“Great discoveries and improvements invariably involve the cooperation of many minds.”

– Alexander Graham Bell

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden och relevansen för studien. Vi diskuterar tjänstesamhället och dess villkor utifrån ett service management-perspektiv och vidare samverkan som gränsöverskridande aktivitet och möjlig lösning på några av de problem organisationer ställs inför idag. Detta leder oss vidare till studiens syfte och frågeställningar och avslutningsvis redogör vi för studiens disposition och avgränsningar.

1.1 Tjänstesamhällets nya villkor

Vi lever idag i en globalt integrerad, sammanlänkad och uppkopplad värld där utvecklingen går fort framåt. Vårt moderna (västerländska) samhälle beskrivs ofta som ett tjänstesamhälle, där en tjänsteindustri ersatt traditionell tillverkningsindustri som ekonomins kugghjul (se tex. Bryson, Daniels & Warf 2004). Inom service management-traditionen diskuteras och debatteras tjänsters särart och de nya villkor tjänstesamhället därmed ställer på organisationer och företag. Inte minst Vargo och Lusch (2004) fick stort internationellt genomslag när de argumenterade för att den "varulogik" som dominerat teoribildningen och diskursen kring organisation och marknadsföring nu måste ersättas av en servicelogik (eng. service dominant logic). Inom den så kallade nordiska skolan av service management-forskningen har författare som Christian Grönroos och Richard Normann varit tongivande. Grönroos (2008:221) menar att tjänstesamhällets konkurrens kretsar alltmer kring tillgången på och förmågan att utnyttja immateriella resurser så som information, kunskap och idéer. Sådana förhållanden beskrivs kräva flexibla organisationer som kan svara mot och forma sig efter en oförutsägbar omgivning med krävande kunder som förväntar sig specialanpassade helhetslösningar (Grönroos 2008:435). Konsekvenserna av detta blir enligt Normann (2001:36f) att traditionella organisationsprinciper inte längre fungerar: byråkratiska organisationsformer, top-down styrda hierarkier och skarpa organisatoriska gränser mellan specialiserade enheter är helt enkelt inte anpassade för kontinuerlig förändring och utveckling.

Problematiken kring byråkratiskt, hierarkiskt styrda organisationer med skarpa organisatoriska gränser berörs också av Gulati (2007) som beskriver gränserna som stuprör (eng. silos) och menar att organisationer som vill utveckla en kundorienterad verksamhet med anpassade lösningar måste riva dessa stuprör. En mer nyanserad bild ges av Persson och Westrup (2014) som hävdar att mänskliga aktiviteter i organiserad form oundvikligen ger

upphov till gränser och stuprör. Lösningen, menar författarna är därför att skapa kopplingar, “hängrännor” mellan stuprören: “I stället för revolution handlar det om reformation.” (2014:16). Vad som efterlyses är med andra ord gränsöverskridande samarbete och samverkan–mellan organisationens enheter och mellan organisationens anställda.

1.2 Samverkan inom offentlig sektor

Samverkan har de senaste decennierna blivit ett allt vanligare inslag inom offentliga såväl som privata organisationer (Axelsson & Bihari Axelsson 2013, Anell & Mattisson 2009, Lindberg 2009). Lindberg (2009) menar att samverkan idag närmast ses som en universallösning, att samverkan har “kommit att bli en legitim lösning på många av de problem som organisationer har på grund av att de i allt högre utsträckning kommit att avgränsas från varandra.” (s.33). Den avgränsning som skett, både inom och mellan organisationer, är ett resultat av 1900-talets samhällsförändringar och organisationers sätt att anpassa sig till dessa. Lindberg (2009:31) beskriver det i termer av “gränsskapande processer” vilka resulterat i upprättandet av enheter med tydliga ansvarsområden: en renodling av verksamheten som respons på en alltmer föränderlig omvärld. Det är en utveckling som sammanfaller med Damms (2014:22) beskrivning av hur arbetsuppgifterna inom många yrkesgrupper har ökat i komplexitet. Detta har medfört en ökning av olika specialiseringar och subspecialiseringar vilket i slutändan lett till en fragmentering av både professioner och organisationer (Damm 2014:19f; Åhgren 2013:107). Inte minst inom offentlig sektor och gällande välfärdstjänster är detta tydligt: en ökad komplexitet i behov och efterfrågan och en tjänsteleverans som sker genom allt fler kanaler och via allt mer specialiserade yrkesgrupper har resulterat i en fragmentering och uppsplittring av ansvaret för verksamheten (Axelsson & Bihari Axelsson 2013:17; Åhgren 2013:107). Till följd av detta kritiserar myndigheter och andra aktörer också ofta för en bristande helhetssyn (ibid), där både kunder och anställda blir drabbade.

Den offentliga sektorn har många olika intressenter och dimensioner, inte minst en politisk sådan (Planander & Westrup, 2014:172). Detta betyder att organisations- och verksamhetsutveckling, så som införandet av en samverkansmodell blir en komplex uppgift med många faktorer att ta hänsyn till. Redan 1992 slöts ett samverkansavtal, Utveckling -92, mellan arbetsgivare och fackföreningar som omfattade kommuner och landsting och syftade till att skapa förutsättningar för bättre samverkan i verksamheterna. Detta följdes 2005 av det

andra samverkansavtalet, FAS 05, som utöver kommun och landsting även omfattar regionerna (Sveriges kommuner och landsting, 2005).

Det ligger på den enskilda kommunen, landstinget eller regionen att implementera samverkansavtalet i organisationen och verksamheten. En kommun som sedan 2009 arbetar med att implementera en verksamhetsmodell som bygger på samverkansavtalet är Helsingborg. Från den pågående processen hämtas det empiriska underlaget till den här studien; mer specifikt är det ett äldreboende i Helsingborgs stad som står i fokus för undersökningen. Vi ska återkomma till studieobjektet och förutsättningarna kring detta i metodkapitlet.

I *Samverkan Helsingborg* (Karled & Petersson 2009), ett informationshäfte som förklarar hur staden arbetar med samverkan, beskrivs samverkansavtalet som: “*ett verksamhetsavtal, ett sätt att driva verksamheten*” (s. 29). Vidare konstateras att: “*Samtliga resonemang, påståenden och slutsatser i boken tydliggör behovet av ett nytt ledarskap och ett nytt medarbetarskap.*” (Karled & Petersson 2009:4f). På så sätt placeras alltså människorna i organisationen, och samspelet mellan medarbetare och ledare, i centrum för samverkansprocessen. Detta kan jämföras med hur Lindberg (2009:57) belyser individens roll och betydelse för arbetet och framgången med samverkan. Samverkan handlar alltså i den meningen om roller och relationer. De som tidigare benämnts som arbetsgivare ska istället bli ledare och arbetstagare ska bli medarbetare (Karled & Petersson, 2009:22f). Den pågående utvecklingen inom offentlig sektor mot en samverkansmodell innebär alltså också en utveckling av de organisatoriska rollerna.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att analysera hur offentlig sektor på kommunal nivå arbetar med att utveckla samverkan utifrån ett samverkansavtal. För att uppnå detta syfte har vi valt att utgå från följande frågeställningar:

1. Hur ser samverkansprocessen på äldreboendet i Helsingborgs stad ut?
2. Hur upplevs samverkansprocessen av organisationens anställda?
3. Hur förhåller sig organisationens anställda till de nya ledar- och medarbetarrollerna?

1.4 Avgränsningar

Då fokus för studien är olika aspekter av upplevelsen av samverkan inom organisationen betyder det att vi begränsar oss till det interna perspektivet. Därför utelämnas också kunden från diskussionen. Valt fokus betyder vidare att det är de mänskliga aspekterna av samverkan vi primärt intresserar oss för, då det innefattar upplevelsen av förändrade processer och roller i arbetet.

Som vi nämnde innan innefattar samverkansavtalet bland annat ett nytt sätt att se på ledarskap. I de officiella dokument vi tagit del av används begreppen chef och ledare med överlappande betydelser och är därför inte klart separerade. I studien kommer en diskussion kring begreppen att föras. Av praktiska skäl används dock chef och ledare synonymt i studien.

1.5 Disposition

Efter denna inledande problematisering av ämnet samt presentation av studiens syfte och frågeställningar följer metodkapitlet. Där presenteras och motiveras de metodval som gjorts för att kunna svara på studiens frågeställningar. I metodkapitlet presenteras bland annat studieobjekt, metodiskt tillvägagångsätt och en kort introduktion av respondenterna och avslutas med en kritisk diskussion kring studiens metodval. Vi fortsätter med en presentation av relevanta teorier och begrepp som huvudsakligen kretsar kring samverkan, ledarskap och medarbetarskap. Sedan följer studiens analys där den teoretiska referensramen ställs i perspektiv till empirin. Studien avslutas med en sammanfattande slutdiskussion. Här dras slutsatser från analysen och ett resonemang förs kring vad slutsatserna har för betydelse för teori och praktik. Slutligen reflekterar vi över vårt arbete med studien och erbjuder förslag till framtida forskning.

2. Metod

Metodkapitlet innehåller en redogörelse för metodval och vad detta val grundas i. Vi motiverar val av respondenter, beskriver hur studien utförts och diskuterar vilka eventuella konsekvenser detta fått för resultatet. Målet med metodkapitlet är att ge läsaren en möjlighet att själv bedöma kvaliteten på studien.

2.1 Ansats

Vi har valt att använda en kvalitativ forskningsstrategi där tonvikten ligger på ord och inte på kvantifiering av data (jfr Bryman 2011:341). Detta stämmer överens med det faktum att vi ville undersöka människors begreppsliggörande av specifika fenomen i sin omvärld. Kvalitativa metoder syftar inte till att hitta statistiskt verifierbara samband utan söker istället förstå verklighetens komplexitet och nyansrikedom (Alvehus 2013:20f), därför var valet av kvalitativ metod självklart för denna studie.

Den ontologiska ståndpunkten i studien är konstruktivistisk. Detta innebär en tro på att sociala aktörer existerar i en verklighet som konstrueras och rekonstrueras, de existerar alltså i en verklighet som de själva kan påverka (Bryman 2011:31). Verkligheten skapas av människor genom förhandling i det vardagliga samspelet, detta får som konsekvens att den är föränderlig och ständigt skiftande. Med ett konstruktivistiskt synsätt blir processer intressanta att studera då det är i dessa processer som den sociala verkligheten skapas. Bryman (2011) använder konstruktivism i betydelsen: "Sociala företeelser och kategorier utgör sociala konstruktioner" (s. 32), vilket även kommer vara vår definition i studien.

Den epistemologi, eller kunskapsuppfattning, vi antar i studien är fenomenologisk. Detta innebär ett sökande för förståelse av hur individer skapar mening, och tolkar sin omvärld. Forskaren strävar sålunda efter att lägga egna förutfattade uppfattningar åt sidan för att kunna tolka verkligheten ur den studerande individens perspektiv (Bryman 2011:27, Kvale 1997:54f). Detta får som konsekvens att vi i studien inte talar om en absolut verklighet utan istället utför en deskriptiv analys av hur människor tolkar sin verklighet.

Arbetsättet i studien kommer vara abduktivt då vi rör oss mellan teori och empiri för att dra slutsatser. En abduktiv strategi involverar en växling mellan teori och empiri, forskaren arbetar med teorin för att sedan återvända till empirin och, i ljuset av teorin, finna nya insikter.

Empiri och teori är alltså inte huggen i sten utan påverkar varandra i en pågående process av reflektion (Alvehus 2013:109f).

2.2 Studieobjekt

Valet av ämne för studien grundas i ett intresse för de nya villkor och krav tjänstesamhället ställer på organisationer. Då vi ville göra en studie med praktisk förankring sökte vi oss redan tidigt till uppdragsbanken, en hemsida där Helsingborg stad utlyser uppdrag lämpade för uppsatser på universitetsnivå. På så sätt fick vi uppdraget: “Organisationsutveckling och verksamhetsutveckling–från förhandlingsstruktur och förhandlingskultur till samverkansstruktur och samverkanskultur” (se uppdragsbanken). Uppdraget innebar en möjlighet för oss att på nära håll studera den pågående förändringsprocess samverkansavtalet innebär. Inom ramarna för detta ganska omfattande fält fick vi av kontaktpersonen för uppdraget, HR-direktör Jörgen Fransson, full frihet att själva välja inriktning och tillvägagångssätt för studien. Fransson fungerade som en dörröppnare genom att sätta oss i kontakt med personer med relevans för studien. En dörröppnare är en person som kontrollerar tillträdet till respondenter och genom att få dennes godkännande kan forskaren introduceras till individer som kan komma att bli aktuella respondenter (Shenton & Hayter 2004:227).

Som nämndes i inledningen är det ett äldreboende, här anonymiserat, inom vård och omsorgsförvaltningen som utgör majoriteten av studiens empiriska bas. När en forskare gör ett urval handlar det inte bara om vilka människor som ska delta i projektet utan också vilka miljöer, händelser och processer som ska undersökas (Ryen 2004:71). Valet av vård och omsorgsförvaltningen grundas i att hälsoorganisationer erbjuder människonära tjänster, vilket Planander och Westrup (2014:172) menar medför en komplexitet i samspelet mellan olika parter med olika intressen. I sjukvården finns också starka invanda hierarkier som kan försvåra förändringsarbete (Danermark & Kullberg 1999:78). Samverkansprocessen dras till sin spets i hälsoorganisationer där en brist på samverkan kan leda till ödesdigra konsekvenser för de individer verksamheten är till för, därför är det angeläget att fördjupa förståelsen för samverkan i hälsoorganisationer. Valet av det specifika äldreboendet grundades i att vi sökte en arbetsplats där samverkansprocessen var väl utvecklad och hade kommit långt. Äldreboendet vi studerade var i det sammanhanget ovanligt i det att arbetsplatsen hade en egen samverkansgrupp, det vill säga bara en nivå mellan verksamheten och förvaltningsledningen. Utöver samverkansgruppen har de även ett verksamhetsråd där beslut som rör arbetsplatsen fattas av en “styrelse” som består av ett roterande schema av

medarbetare på äldreboendet. Detta gör att de anställda på äldreboendet har en hög grad medbestämmande i verksamheten, vilket gör dem ett intressant studieobjekt att analysera ur ett samverkansperspektiv.

2.3 Tillvägagångssätt

Studiens empiriska material samlades in via intervjuer och dokumentstudier. Därmed undersöks samverkansprocessen och hur den påverkar organisationen och dess medlemmar ur flera perspektiv. För att fånga respondenternas uppfattning av specifika fenomen valde vi att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Alvehus (2013:81) menar att intervjuer är ett av de främsta sätten att komma åt respondenters upplevelser och åsikter. Den semistrukturerade intervjun är en flexibel intervjuform där forskaren upprättar en intervjuguide med vissa teman som ska beröras (Bryman 2011:415, Alvehus 2013:83). Intervjun tillåts dock röra sig ganska fritt i förhållande till guiden (ibid). Det innebär att respondenten har stor frihet att själv forma sina svar (ibid), vilket innebär att deras egna uppfattningar och synsätt tillåts komma fram (Bryman 2011:413). I början av intervjuerna bad vi om respondenternas informerade samtycke. Detta innebär att respondenten vet vad syftet är, vilka risker och fördelar som är förenat med deltagandet¹ samt att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas (Kvale 1997:107).

De dokument som studerats är det tidigare nämnda häftet *Samverkan Helsingborg* och policydokument gällande samverkan, ledarskap och medarbetarskap. Dokumenten erbjuder insikt i riktlinjer, vision, mål och genomförandestrategier för projektet. En del forskare menar att dokument, som till exempel officiella dokument, inte bara utgör en representation av verkligheten utan faktiskt kan, och till och med bör, betraktas som en egen verklighetsnivå (Bryman 2011:501). Med detta menas att dokument kan granskas och förstås inte bara i förhållande till den kontext i vilken de uppstått utan också med avseende på vilken underförstådd läsekrets de riktar sig till (ibid). Med andra ord är det inte bara viktigt och intressant att förstå i vilket sammanhang dokumenten har uppstått, utan också vilka de riktar sig till och därmed vilken bild Helsingborg stad vill ge av samverkansavtalet. Därför har vi valt att göra en kvalitativ innehållsanalys av de utvalda dokumenten. En kvalitativ innehållsanalys innebär att forskarna söker efter bakomliggande teman i det material som analyseras (Bryman 2011:505). Vi har valt att läsa in oss på materialet innan intervjuerna för att vara införstådda med de termer och fenomen som respondenterna tar upp. Därefter

¹ Vi informerade om att intervjun spelades in, hur informationen skulle komma att lagras samt att respondenten skulle anonymiseras i uppsatsen.

kommer vi abduktivt röra oss mellan teori, empiri från intervjuer och empiri från dokumentanalys i vår analys. Mer konkret kommer dokumenten ligga som grund för vår förklaring av hur det strukturella arbetet med samverkan ser ut och för att ge läsaren en bild av hur Helsingborgs stad beskriver hur de ser på samverkan.

2.4 Om respondenterna

Respondenterna utgörs av Helsingborgs stads vård och- omsorgsdirektör, äldreboendets driftschef samt anställda med olika befattningar på äldreboendet. Valet grundas i att vi sökte respondenter på olika nivåer i organisationen och med olika arbetsuppgifter för att få en mer nyanserad empiri. Vi har valt att anonymisera våra respondenter och äldreboendet i den mån att vi inte kommer att publicera deras namn i studien. Urvalet är strategiskt, vilket innebär att vi söker människor med specifika erfarenheter (Alvehus 2013:67). Tyngden ligger på medarbetarna, dels då de är fler till antalet än cheferna, och dels för att samverkansprojektet till stor del fokuserar på medarbetarna och att ansvaret ska flyttas nedåt i organisationen för att samverkan ska fungera. Samtliga respondenter är kvinnor och med undantag för omsorgsdirektören arbetar de på äldreboendet sedan dess start för två år sedan. Se bilaga 1 för datum för intervjuerna samt förkortning av respondenterna vid citat.

2.5 Om intervjuerna

Intervjuerna kretsade kring tre teman och en rad frågor inom varje tema (för intervjuguider, se bilaga 2 och 3), men under intervjuens gång tilläts följdfrågor för att förtydliga och utveckla vad respondenten sagt. Innan intervjuerna utfördes gjordes ett studiebesök på det äldreboende där samtliga respondenter, med ett undantag, arbetar. Bryman (2011:305) menar att det är bra att bekanta sig med den miljö där respondenterna arbetar för att underlätta tolkningen och förståelsen kring det personen berättar om. Under studiebesöket fick vi dels bekanta oss med driftschefen och dels få en rundtur av äldreboendets lokaler och omgivningar.

Intervjuerna varade mellan 35 och 70 minuter. Samtliga intervjuer spelades in, för att senare kunna transkriberas. Valet av inspelning motiveras i att vi vill återge materialet så exakt som möjligt. Samtliga intervjuer avrundas med ett avsnitt där intervjuaren sammanfattar vad respondenten sagt och frågar om något ska ändras. Respondenten får då möjlighet att förtydliga eller ändra det som sagts, så kallat respondentvalidering (Bryman 2011:353). Valet av att spela in och transkribera samtliga intervjuer underlättar en noggrannare analys, materialet kan lyssnas på upprepade gånger och det går att bevisa vad som sagts (Bryman

2011:310). Vi turades om att inta rollen som intervjuare för att respondenten inte skulle bli intervjuad av två personer samtidigt.

2.6 Analyismetod

Enligt Bryman (2011) “finns det få etablerade och allmänt accepterade metoder för att analysera kvalitativ data.” (s.511). Författaren menar vidare att tematisk analys är en av de vanligaste kvalitativa analysmetoderna, även om det saknas tydliga regler och beskrivningar för tillvägagångssätt (Bryman 2011:528). Ryan och Bernard (2003) instämmer i avsaknaden av beskrivningar, men menar att tematisk analys som metodologi praktiseras efter tydliga regler inom olika grupper av forskargemenskaper. De framhåller vidare att tematisk analys utgör grunden för all kvalitativ forskning. Ett tema, menar författarna, är länken mellan enskilda uttalanden (eng. “expressions”) och besvarar således frågan: “Vad är detta ett exempel på?” (Ryan & Bernard 2003:87f).

Bland de olika förslag som Ryan och Bernard (2003) ger på tematiska analysmetoder valde vi att begränsa oss till sökandet efter upprepningar (eng.“repetitions”) för att därefter välja och sortera (eng.“cutting and sorting”) bland dessa. Detta i linje med författarnas egna rekommendationer för vilka tekniker en forskare bör välja med hänsyn till empiriskt material och forskarens och studiens förutsättningar (se Ryan & Bernard 2003:100-103). Analysen och bearbetningen av materialet började med transkriberingen av intervjuerna (jfr Bryman 2011:523f; Ryan & Bernard 2003:88) och fortsatte därefter med upprepade genomläsningar av materialet där vi parallellt gjorde understrykningar och diskuterade med varandra. Under detta sökande efter upprepningar i materialet framträdde så småningom ett antal teman: samverkans strukturella förutsättningar, ledarrollen då och nu, ansvar och frihet i medarbetarrollen, gränsöverskridande samarbete, baksidor med samverkansprocessen och samverkan som levande vardagspraktik. Genom sorteringsprocessen (se vidare Ryan & Bernard 2003:93f) kunde dessa teman konsolideras och ordnas under analysens slutliga rubriker.

2.7 Metodkritik

Ryan och Bernard (2003:103) poängterar att tematisk analys inte ger ett slutgiltigt resultat; det finns alltid andra sätt att tolka ett visst empiriskt material på. Därför, menar författarna, är fullständig validitet också omöjlig att uppnå: det viktiga för den kvalitativa forskaren är istället att så klart och tydligt som möjligt redogöra för det tillvägagångssätt tolkningen

grundar sig på (Ryan & Bernard 2003:103). Detta är vad ovanstående resonemang och beskrivning syftar till.

Som en konsekvens av valet av en kvalitativ metod kommer reliabilitet och validitet vara begränsade (Bryman 2011:351). Med detta sagt så menar många forskare att begreppsparat reliabilitet/validitet inte är relevant för kvantitativ forskning (se Alvehus 2013:114, Bryman 2011:352). Reliabilitet och validitet förutsätter en existensen av en objektiv verklighet, en premiss som den kvalitativa traditionen inte godtar. Inom kvalitativ forskning menar man att verkligheten skapas när den beskrivs vilket gör den föränderlig och situationell (Alvehus 2013:114). I litteraturen ger olika forskare en rad alternativa kvalitetskriterier för kvalitativ forskning, exempelvis menar Guba och Lincoln (1994 i Bryman 2011:355ff) att det är mer relevant att titta närmare på huruvida studien är tillförlitlig och äkta.

Kvale (1997:218-227) går emot strömmen och menar att validitet kan appliceras på kvalitativ forskning, för att förtydliga delar han upp validitet i tre typer: *hantverksvaliditet*, *kommunikativ validitet* och *pragmatisk validitet*. Dessa tre typer av validitet är något vi valt att ta fasta på. Hantverksvaliditet innebär att en studies datainsamling sker på ett metodiskt sätt och att forskaren upprepade gånger ifrågasätter rimligheten i analysen. Forskaren bör också sträva efter att se det studerade fenomenet ur olika synvinklar (Kvale 1997:218-227). Vi strävar efter transparens i studien, exempelvis spelar vi in och transkriberar de intervjuer som görs. Under analysens gång ifrågasattes ofta rimligheten och genom omfattande inläsning på litteratur på området stävar vi efter att se empirin ur många olika vinklar. Kommunikativ validitet innebär att de kunskapsanspråk som uppstår testas, antingen med respondenter, andra forskare eller allmänheten. Vi arbetade med att få en hög kommunikativ validitet då vi utförde respondentvalidering. Pragmatisk validitet innebär att den kunskap som uppstår tillför något till samhället och är användbar (Alvehus 2013:123, Kvale 1997:218-227). Den pragmatiska validiteten anser vi vara hög då en rad kommuner och landsting arbetar med samverkansprojekt. Exempelvis satsades mellan år 1997-2000 20 miljarder på samverkansprojekt inom Sverige, en stor del av dessa var inom äldreården (Anell & Mattisson 2009:56f).

Det finns anledning till försiktighet när det kommer till generaliseringar av studien. Då antalet respondenter är begränsat och urvalet är strategisk går resultaten inte att generalisera till andra miljöer och situationer. Respondenterna består endast av kvinnor, detta är en naturlig följd av att majoriteten av de som arbetar inom vård och omsorg är kvinnor. Ytterligare en aspekt som

skulle kunna vara problematisk är faktumet att samtliga intervjuer spelats in. Detta kan göra att respondenten begränsar sin öppenhet (Alvehus 2013:85).

Vi bedömer dock att värdet i att använda en kvalitativ metod, och därmed komma mer på djupet av respondenternas upplevelser, överväger de eventuella nackdelar som uppstår som följd av valet av metod. Som framgick av inledningen är fokus för studien relationer, människor och samspelet mellan dem. Värdet av en kvalitativ analys som fångar individers upplevelser och uppfattningar är därför mycket större än den typen av data en kvantitativ studie kunde ha genererat.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt redovisas de teorier och begrepp som är relevanta för studien. Först ges en överblick av forskningen kring samverkan och vi tar avstamp i olika definitioner av begreppet. Efter detta diskuteras hur organisationer arbetar med samverkan och sedan argument för och emot samverkan. Därefter fördjupar vi oss i de organisatoriska roller samverkan kretsar kring. Olika perspektiv på ledarskap och medarbetarskap som begrepp och praktik presenteras. Avslutningsvis diskuteras medledarskap, ett begrepp som ställer medarbetarskap och ledarskap i relation till varandra.

3.1 Samarbeta, samordna och integrera: olika sätt att samverka?

Begreppet samverkan används idag framförallt i samband med förändrings och utvecklingsarbeten i det svenska välfärdssamhället (Axelsson & Bihari Axelsson 2013:17). Innebörden av samverkan som ord och begrepp kan tyckas självklar. Forskare på området erbjuder också vardagsnära förklaringar av begreppet, som till exempel att “det handlar om att verka tillsammans, dvs. att uträtta något gemensamt” (Axelsson & Bihari Axelsson 2013:18), eller “att göra saker tillsammans med ett gemensamt syfte” (Lindberg 2009:5). De här jämförelsevis enkla definitionerna ger dock inte hela bilden av vad samverkan är och innebär. Sålunda kompletterar och utvecklar exempelvis Lindberg (2009) sin första definition med att senare tillägga att samverkan “i grunden är en social företeelse som förutsätter interaktion mellan människor” (s.11) och återigen då hon skriver att “samverkan innebär aktiviteter där någon form av gräns överskrids” (s.27). Anell och Mattisson (2009:13) definierar samverkan som ett gränsöverskridande arbete för att uppnå definierade mål och menar att det finns tre nivåer av samverkan: interprofessionell (mellan olika yrkesgrupper), interorganisatorisk (mellan organisatoriska enheter) och intersektionell (mellan huvudmän). I denna studie kommer vi främst begränsa oss till de två första formerna av samverkan.

Vid sidan av samverkan används många gånger liknande ord och begrepp som exempelvis samarbete och samordning. Johansson och Thorslund (2013:59) menar att samverkan, samarbete och samordning har en mer eller mindre synonym betydelse i Sverige. Lindberg (2009:26) instämmer i att samverkan och samarbete ofta används synonymt men menar att samordning skiljer sig då det, till skillnad från de två första, kan göras i förväg av någon annan, på annan plats. Axelsson och Bihari Axelsson (2013:19) anser dock att definitionerna

på dessa begrepp ofta är motstridiga och att skillnaderna mellan dem är otydliga. Axelsson och Bihari Axelsson (2013:19f) använder istället två dimensioner av integration, vertikal och horisontell, för att knyta samman och förtydliga vad samverkan är och vad som krävs för att samverkan ska uppnås. Vertikal integrering i en organisation innebär att ledningen strukturellt sätter riktlinjer, mål och allokering av resurser för att skapa samverkan. Men detta måste även kompletteras med horisontell integrering nere i organisationen, i form av ett frivilligt nätverkssamarbete, team eller nätverksgrupper. Författarna menar att en hög grad av vertikal och horisontell integrering leder till samverkan (Axelsson & Bihari Axelsson 2013:19f).

Som synes ger litteraturen på området inte en entydig bild av hur samverkan ska definieras och förstås. Lindberg (2009) menar dessutom att definitioner och förklaringar ser olika ut beroende på vem som ger dem. Praktikerna (myndigheter, företagsledningar etc.) förklarar gärna samverkan i förhållande till specifika mål (Lindberg 2009:13) medan forskare ställer sina definitioner i relation till de fördelar samverkan kan ge och hur hinder för samverkan kan undvikas (Lindberg 2009:18). Intressant att notera är att Lindberg (2009:16) menar att praktikernas förklaringar ofta är en idealisering av verkligheten i det att de avspeglar vad som eftersträvas och förväntningar som finns snarare än de faktiska möjligheter som finns. Med andra ord tycks det finnas en risk att samverkan kommer att handla om visioner som saknar täckning ute i verksamheten. På liknande sätt är det med forskarnas definitioner, vilka andas optimism och gärna följs av normativa uttalanden (Lindberg 2009:20). Lärdomen att dra av detta tycks vara att det både inom akademien och ute i arbetslivet kanske saknas en viss kritisk distans till samverkan som begrepp och praktik.

3.2 Manual för samverkan?

Samverkan beskrivs i litteraturen inte som en dikotomi utan som ett spektrum av olika former av samverkan (exempelvis Axelsson & Bihari Axelsson 2013, Leutz 1999). Det kan variera från informationsutbyte mellan organisationer, till en mer långtgående form av samverkan som involverar en samlokalisering eller finansiell samordning (Axelsson & Bihari Axelsson 2013:23ff). Lindberg (2009:96) beskriver hur samverkan ofta är en framväxande och föränderlig process. Detta innebär att sättet som samverkan bedrivs på är skiftande, vilket gör det svårt att skapa en 'manual' för hur det på bästa sätt ska bedrivas. Axelsson och Bihari Axelsson (2013:26) konstaterar även de att det inte finns en universal lösning på hur samverkan skapas utan att arbetet måste anpassas efter den rådande situationen.

Men vad är det då som krävs för att skapa samverkan? *Samsyn* är ett genomgående tema i litteraturen (exempelvis Lindberg 2009; Lindqvist 2013; Grape & Ineland 2013) och uppnås då konsensus finns kring vad syftet med samverkansarbetet är. En viktig del för att lyckas med samverkan är således en gemensam förståelse för varandra, som lägger grunden för en gemensam helhetsbild och ett arbetssätt som alla känner sig bekväma med (Lindberg 2009:73).

Lindberg (2009:53f) beskriver hur det finns formella respektive informella former av samverkan. Formella former innebär att det finns en tydlig organisation med en budget och verksamhetsplan. Informella former av samverkan bygger på informella kontakter och lösa allianser mellan människor i organisationen. Anell och Mattisson (2009:68) menar att en förutsättning för samverkan är team som arbetar gränsöverskridande och mångprofessionellt. Författarna menar att det är fundamentalt med en initiativtagare och mötesplatser för att möjliggöra skapandet av en gemensam bild av verksamheten och en förståelse för andras synpunkter. Lindberg (2009:57) talar även hon om hur viktigt det är att förstå individers roll i arbetet med samverkan. Hon skriver att: "Personerna som samverkar och deras motivation, identitet och respekt gentemot övriga deltagare är alltså av betydelse för om samverkan ska bli framgångsrik eller inte" (Lindberg 2009:57). Thiele och Barraclough (2007:51) talar om hur viktigt det är att individerna som ska samverka² möts i person och föreslår att personal som samverkar ska utbildas i hur detta bäst kan göras.

Lindberg (2009:73) sammanfattar arbetet med samverkan genom att konstatera att det är de organisatoriska förhållandena som sätter ramarna för samverkan. Detta innebär att ramarna skapas då organisationer fastställer vad syftet med samverkan är, vem som ska delta och fatta beslut, och genom att skapa budget- och handlingsplaner. Risken med detta, menar Lindberg (2009:73), är att arbetet involverar mycket planering som tar lång tid, utan att något nödvändigtvis händer ute i organisationen. Vad vi kan ta med oss från detta är alltså att det är viktigt att inte fastna i planeringsstadiet utan istället fokusera på handling, och sedan justera det som eventuellt behöver förbättras.

3.3 För- och nackdelar med samverkan

I studiens inledande kapitel redogjorde vi för hur utvecklingen i samhället och organisationens förutsättningar drivit fram ett behov av gränsöverskridande lösningar. Inom

² Författarna använder ordet "collaborate", vilket enligt Axelsson och Bihari Axelsson (2013:19) är ett av flera ord som i engelskan används på motsvarande sätt som det svenska "samverka".

offentlig sektor har utvecklingen lett till en tilltagande specialisering och organisatorisk uppdelning, behovet att möta krav från omvärlden i form av bland annat kunder med komplexa behov och ansvarsförskjutningar (Axelsson & Bihari Axelsson 2013, Anell & Mattisson 2009, Lindberg 2009). Med andra ord uppstår behovet av gränsöverskridande samverkan ur själva gränsdragningen, och ju fler avgränsningar desto större behov av samverkan. Samverkansmodeller har, som nämnts, kommit att bli ett populärt sätt att försöka komma till rätta med den problematiken.

Lindberg (2009:38-44) menar att argumentation kring samverkan följer tre huvudsakliga kategorier: ideologiska/moraliska argument, ekonomiska och kunskapsmässiga. I den första kategorin beskrivs samverkan som ett sätt att möta samhällsproblem, i den andra som ett sätt att uppnå effektivare resursanvändning och i den sista som ett sätt att möjliggöra lärande och kombinera kunskaper. Lindberg (2009) menar vidare att de olika argumenten för samverkan har gemensamt: "att de utgör problematiseringar av en stabiliserad och hierarkisk byråkrati." (s.51). I den offentliga sektorn kan de också ses som reaktioner mot den utveckling mot alltmer avgränsade organisationer. Lancaster, Kolakowsky-Hayner, Kovacich och Greer-Williams (2015:282) menar att sjukvården präglas av hierarkier och kommunikationsproblem mellan parterna i hierarkin. De framhäver behovet av samverkan som de menar leder till ett effektivare och mer patientsäkert arbetssätt i vården. Mot bakgrund av detta kan behovet av samverkan framstå som närmast oemotstridligt.

Ytterligare ett skäl till att organisationer samverkar kan dock vara att det idag blivit något av ett "organisationsmode" vars popularitet sprids av stora ledande organisationer och konsulter (Lindberg 2009:30). I jämförelse med tidigare nämnda argument för samverkan är detta en förklaring som bottnar i ett kritiskt förhållningssätt: här framstår samverkansmodellens förträfflighet som en produkt av marknadsföring och uppblåsta förväntningar snarare än sprungen ur faktisk nödvändighet.

Så trots att samverkan ofta beskrivs som något positivt och en lösning på många av de problem som existerar i välfärden idag finns det skäl för tillförsikt. Till att börja med är den samlade dokumenterade kunskapen om samverkan fortfarande relativt liten (Anell & Mattisson 2009:9ff), vilket betyder att det saknas stöd i forskningen för de positiva effekter som samverkansmodellen utlovar. Överhuvudtaget är det svårt att utvärdera samverkanssatsningar eftersom det metodologiskt sätt är svårt att isolera och mäta de speciella effekterna av samverkan (Johansson & Thorslund 2013:67ff). Slutligen finns det forskare som tar en mer extrem ståndpunkt och menar att samverkan är så svårt att lyckas med

att organisationer överhuvudtaget inte bör befatta sig med det om det inte är absolut nödvändigt (se Axelsson & Bihari Axelsson 2013:27).

Sveriges Kommuner och Landstings rapport om närvård från 2006 identifierar en rad framgångsfaktorer för arbetet med att utveckla samverkan. Rapporten poängterar bland annat vikten av dialog, ledarskap och medarbetarskap (se Anell & Mattisson 2009:70). Arbetet med samverkan leder till en förändring av ledarskapsrollen och medarbetarrollen då det krävs en lokal frihet att styra arbetet och kompetens för att kunna utföra uppgifterna självständigt (Anell & Mattisson 2009:71f). Närmst kommer vi fördjupa oss i olika perspektiv på ledarskap och medarbetarskap.

3.4 Det omtvistade ledarskapet

Den som utforskar ämnet ledarskap upptäcker snart att litteraturen på området är allt annat än enig. Flera författare (se t ex. Boleman & Deal 2012; Strannegård & Jönsson 2009; Svenningsson & Alvesson 2010) menar istället att det enda som tycks förena den omfattande ledarskapslitteraturen är just bristen på konsensus kring ledarskap som begrepp och fenomen. Trots detta framhålls och förknippas ledarskap både i och utanför akademien ofta med något positivt, och det goda ledarskapet som en lösning på de utmaningar dagens organisationer står inför (Boleman & Deal 2012:401; Svenningsson & Alvesson 2010:14).

Forskningen kring ledarskap har med tiden grenats ut i ett antal olika inriktningar. Således har forskningen genom 1900-talet försökt förklara ledarskap och fastställa det framgångsrika ledarskapet utifrån: ledarens personliga egenskaper, olika ledarskapsstilar (ex. relations- eller uppgiftsorientering samt situationens betydelse för ledarskapet (Strannegård & Jönsson 2009; Rubenowitz 2004). På samma sätt som i fallet med de olika definitionerna av ledarskap är forskningsresultaten kring egenskap, stil och situation allt annat än entydiga (Svenningsson & Alvesson 2010; Strannegård & Jönsson 2009). Som synes har mycket av ledarskapsforskningen kretsat kring ledaren och ledarens person, vilket vi ska diskutera och problematisera längre fram. Först ska vi dock bekanta oss närmre med de perspektiv på ledarskap som är dominerande idag.

3.5 Ledarskap idag: hjälteideal och postheroism

Under 1970-, -80-, och -90-talen kretsade ledarskapsforskningen och populärlitteraturen på ämnet kring det Alvesson och Svenningsson (2010) benämner "den halvnya

ledarskapsansatsen”. Inom denna florerade idéer om och beskrivningar av ett karismatiskt, transformativt och heroiskt ledarskap. Ledaren framställs här som den store visionären och förebilden som entusiasmerar, motiverar och engagerar de anställda samt på ett avgörande sätt förändrar och utvecklar organisation och verksamhet (Planander & Westrup 2014:165; Svenningsson & Alvesson 2010:29ff). I kontrast till denna ganska storsvulna ledarskapsansats har 2000-talet hittills kommit att domineras av ett mer nedtonat ideal: den postheroiska ledaren (Svenningsson & Alvesson 2010:36). Här belyses vardagliga och jordnära aspekter av ledarskapsutövandet så som de löpande relationerna och processerna på arbetsplatsen (ibid).

Collins (2005) fick stort genomslag med sin beskrivning av den framgångsrike ledaren som en viljestark men närmast introvert individ vilken genom hårt arbete, beslutsamhet och utan intresse för egen vinning åstadkom bestående framgång för företaget. Populärt blev också att lyfta fram ledarskapets mjukare sidor. Goleman (t ex. 2004) populariserade begreppet emotionell intelligens och kopplade detta till effektivt ledarskap. Avgörande för framgång var då ledarens förmåga att handskas med den sociala och emotionella dimensionen av ledarskapet. Sandahl, Falkenström och Von Knorring (2010) framhåller på liknande vis betydelsen av känsla i ledarskapsutövandet, vid sidan om det traditionellt mer betonade förnuftet. Författarna menar att kärnan i ledarskapet består i förmågan att hantera känslor på arbetsplatsen. Detta beskrivs, i likhet med hur Goleman (2004) resonerar kring emotionell intelligens, som något alla kan träna sig till genom bland annat reflektion och feedback (Sandahl et al. 2010:195). Att lyssna på, vara inkännande mot och prata med de anställda framhålls inom den postheroiska ansatsen som mycket betydelsefullt för ledarskapets framgång (Svenningsson & Alvesson 2010:90ff). På så sätt tillgängliggörs det goda och framgångsrika ledarskapet för individer inom organisationen som kanske inte tidigare förknippats med detta, till exempel mellanchefen.

Är det då någon skillnad mellan att vara chef och ledare, och vari består i så fall denna skillnad? Frågan är inte ny. Svenningsson och Alvesson (2010:31) menar att distinktionen mellan chef och ledare utvecklades inom den halvnya ledarskapsansatsen, varvid löpande administrativt och budgetmässigt ansvar tillskrevs chefsrollen medan arbetet med vision, motivation och engagemang av personalen gjordes till ledarens domän (jmf transformativt ledarskap). Liknande distinktioner är vanligt förekommande i litteraturen. Chef är alltså en formell befattning inom en organisation som förknippas med att upprätthålla kontinuitet och stabilitet medan ledare är en informell roll som kopplas till utveckling och förändring. I praktiken tycks dock inte detta särskiljande av roller vara meningsfullt eftersom gränserna

mellan chefs- och ledaraktiviteter i verkligheten är diffusa och överlappande (Planander & Westrup 2014:168; Svenningsson & Alvesson 2010:33). Brunsson och Holmblad Brunsson (2009:239) menar dessutom att uppdelningen oförkänt har stämplat chefen som en tråkig byråkrat medan ledaren upphöjs. Författarna betonar svårigheterna och kraven på skicklighet som krävs även för chefen och framhåller att chefsskap i lika hög grad som ledarskap bör ses som en konst.

3.6 Ledarskap som social konstruktion och process

Som nämndes ovan har ledarskapsforskningen haft en förkärlek för individcentrerade och normerande beskrivningar av ledarskap. Svenningsson och Alvesson (2010) menar att de här framgångsrecepten på ledarskap är modebetonade, de kommer och går, varför det är viktigt att förhålla sig kritisk genom att betrakta ledarskap ur flera perspektiv.

Kallifatides (2009) anlägger ett sådant alternativt perspektiv genom att tala om ledarskap som en social och kulturell konstruktion. På så sätt förflyttar han också fokus från vad ledare gör eller bör göra, för att istället ställa frågor kring hur den kollektiva bilden av ledarskap skapas och upprätthålls. Kallifatides (2009) menar att ledarskap handlar om att förhålla sig till berättelser om ledarskap: "Att bli ledare är att passa in i den definition av ledarskap som gäller i det sammanhang där personen verkar." (s. 188). Idéer och teorier om ledarskap fungerar med andra ord normerande genom att de blir upphov till berättelser och kulturella föreställningar om hur den framgångsrike och gode ledaren utövar sitt ledarskap, både lokalt i organisationen och i samhället i stort. Dessa ofta generaliserade bilder av ledarskapet kommer dock på skam i mötet med verkligheten, där ledarskapets varande är en praktik nära förbunden med sitt sammanhang och den specifika situationens särskilda förutsättningar (Svenningsson & Alvesson 2010:56). Forskning kring ledarskap som social konstruktion är idag ett växande fält, där utgångspunkten som framgått är ett ifrågasättande av och problematiserande av ledarskapsdiskussionen. För den som vill fördjupa sig erbjuder Fairhurst och Grant (2010) en guide till området; en överblick och möjlig utgångspunkt för vidare reflektion.

Som framgått har teoribildningen kring ledarskap haft stora svårigheter att nå överenskommelse kring hur ledarskap ska förstås och definieras. Med anledning av detta ifrågasätter Svenningsson och Alvesson (2010) om ledarskap överhuvudtaget finns eller om det bara är frågan om fantasier och konstruktioner som inte refererar till någon verklig praktik. Författarna menar till exempel att framgångar, eller motgångar, i organisationer gärna förklaras i termer av ledarskap, men att detta då ofta är en förenklad förklaring av komplexa

och tvetydiga händelseförlopp (Svenningsson & Alvesson 2010:95). Andersson och Tengblad (2009) instämmer i den bilden av ledarskap som ett "i huvudsak diskursivt begrepp." (s. 250), men framhåller samtidigt att ledarskap är ett faktiskt existerande fenomen. Författarna ser ledarskap som en social process, snarare än en uppsättning egenskaper eller en roll och menar att ledarskap uppstår i relationen mellan medarbetare och ledare. Det är en iakttagelse vi ska återkomma till när vi diskuterar ledarskap som kollektiv process och medledarskap. Innan dess behöver vi dock bekanta oss med forskningen kring medarbetarskap.

3.7 Medarbetarskap: att leda sig själv

I litteraturen om medarbetarskap återfinns två olika definitioner: en deskriptiv och en normativ (exempelvis Hällstén & Tengblad 2006, Heide & Simonsson 2011). Den deskriptiva definitionen innefattar all form av medarbetarskap, oavsett om den är väl fungerande eller ej. Den handlar om hur medarbetare hanterar relationen till sitt arbete, sin arbetsgivare och sina arbetskamrater (Andersson & Lindeberg 2006:139). Ett gott medarbetarskap innebär att medarbetaren är ansvarstagande och balanserar arbete, hem och fritid genom att leda sig själv. Enligt den deskriptiva definitionen är medarbetarskap alltså något som alltid existerar, det skiftar bara i huruvida det är bra eller inte (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten 2007:20f). Den normativa definitionen är inte lika utförlig och beskriver endast hur ett idealt medarbetarskap ser ut. Definitionen tar upp olika faktorer som måste vara uppfyllda för att medarbetarskap ska uppstå. Faktorerna är bland annat engagemang, ansvar, lojalitet, initiativ och samarbete (Heide & Simonsson 2011:4). Skillnaden mellan den deskriptiva och den normativa definitionen av ledarskap består alltså i att den förra är icke-värderande medan den senare likställer medarbetarskap med något gott, ett ideal som kan uppnås. I analysen kommer båda former diskuteras, vi utgår dock från att medarbetarskap kan vara både bra och dåligt, det vill säga en deskriptiv utgångspunkt.

Medarbetarskapet har utvecklats under de senaste decennierna som en följd av den decentralisering, delegering, målstyrning och den coachande ledarstil som vuxit i popularitet (Tengblad et al. 2007:24). Detta kräver ett ökat engagemang och ansvar från medarbetaren som ska vara delaktiga i beslutsfattandet och medansvariga i genomförandet (Tengblad et al. 2007:20,174). Men medarbetarskap innebär inte att organisationer ska bli chefslösa, chefen är viktig i utvecklingen av medarbetarskap och Tengblad et al. (2007:25) menar att medarbetarskap är chefens viktigaste utmaning. För att lyckas krävs en ledare som frigör och entusiasmerar istället för att styra och ge order (Tengblad et al. 2007:24). Författarna

poängterar även vikten av att ledarskap och medarbetarskap utvecklas lokalt i organisationen. Andersson och Lindeberg (2006:141) skriver att medarbetarskap utvecklas då ledningen ger medarbetarna stöd, förutsättningar och förtroende att utföra sitt arbete. Relationen mellan medarbetare och ledare är alltså en stor del av medarbetarskapet. Trots detta ser vi i litteraturen att medarbetarskapsteorier inte är lika utvecklade som ledarskapsteorier (Hällstén 2006:223) och att begreppet medarbetarskap saknar direkta engelskspråkiga motsvarigheter (Andersson & Tengblad 2009:250).

En faktor som tas upp för att ett gott medarbetarskap ska utvecklas menar Tengblad et al. (2007:161) är att ha en tydlig personalidé. Detta innebär att organisationen har en tydlig idé av vilken typ av anställd de söker. Denna åsikt delas av Bowen, Ledford och Nathan (1991:35) som beskriver hur det är viktigt för organisationer att anställa personer som passar in i organisationen som helhet, och inte bara söka attribut som passar för den specifika yrkesrollen.

Andersson och Lindeberg (2006:142) ifrågasätter dock medarbetarskapslitteraturen och menar att den förutsätter att utökad delaktighet och ansvarstagande mottas positivt av medarbetaren. De frågar sig om alla medarbetare verkligen är välvilligt inställda, och har möjlighet att hantera det ansvar som delegeras till dem. Karlsson och Lovén (2006:132) menar att graden ansvar en medarbetare är komfortabel med är individuell, detta beskriver de som individens ansvarströskel. De menar att individer är bekväma med ansvar upp till en viss nivå, men om individen måste ansvara för saker bortom denna tröskel blir ansvaret något negativ, obekvämt och tungt.

3.8 Medledarskap: kollektiv process och relationer

Vi avrundar genomgången av perspektiv på ledarskap och medarbetarskap genom att undersöka perspektiv där begreppen förs närmre varandra. Tidigare diskuterades postheroiskt ledarskap liksom ledarskap som social konstruktion och social process. Cunliffe och Eriksen (2011) betraktar nämnda ansatser som olika sätt att se ledarskap som något i grunden relationellt. Detta bekräftas av Fairhurst och Grant (2010:175) som menar att socialkonstruktivistiska perspektiv betonar samspelet mellan aktörer (så som ledare och medarbetare) som centralt i samskapandet av ledarskap. Inom den postheroiska teoribildningen är en bärande idé att se medarbetare som aktiva medproducenter av ledarskap som ska uppmuntras till egna initiativ och ansvarstagande (Svenningsson & Alvesson 2010:91). Ett ideal som hänger samman med dagens "platta" organisationer, vilket förutsätter

aktiva medarbetare och ett kollektivt ansvarstagande i gruppen (Planander & Westrup 2014:166f). I det sammanhanget menar Cunliffe och Eriksen (2011) att vi måste förstå ledarskap som inneboende i de löpande relationerna och dagliga interaktionerna mellan ledare och medarbetare.

Andersson och Tengblad (2009) menar på liknande sätt att ledarskap bör ses som: “samordnade aktiviteter som utförs av personer som befinner sig i en beroenderelation till varandra.” (s.245). Författarna tonar alltså ner den betydelse som traditionellt tillskrivs den formella ledarrollen och deras definition kan med andra ord ses som ett försök att demokratisera ledarskapsbegreppet. I likhet med Cunliffe och Eriksen (2011) förespråkar alltså Andersson och Tengblad (2009) en fokusförskjutning från person till relation i sättet att betrakta ledarskap. Författarna tillför dock en dimension genom att lyfta in medarbetarskapsbegreppet i diskussionen och hävda att det är meningslöst att studera ledarskap och medarbetarskap som två skilda begrepp då de är beroende av varandra (Andersson & Tengblad 2009:251). Ledarens roll kommer då att handla om att förstärka den kollektiva ledarskapsprocessen genom att uppmuntra initiativ, stödja samarbete och skapa förutsättningar för ansvarstagande och individuell utveckling (Andersson & Tengblad 2009:266). Intressant är att Andersson och Tengblad (2009) har en deskriptiv utgångspunkt i förhållande till både ledarskaps- och medarbetarskapsbegreppet då de menar att dessa kan utövas mer eller mindre konstruktivt. Författarna använder medledarskap som ett uttryck för när det finns konstruktiv samverkan mellan ledarskapet och medarbetarskapet (Andersson & Tengblad 2009:251).

4. Samverkan i praktiken: en mångfacetterad process

I detta avsnitt analyseras det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen. Då studiens fokus ligger på människorna i organisationen kommer merparten av analysen att fokusera på organisatoriska roller och relationer. Vi tar avstamp i en redogörelse för hur samverkan framställs, bedrivs och upplevs i Helsingborg. Efter detta övergår vi till att diskutera och analysera hur ledar- och medarbetarrollen påverkas och förändras av samverkansprocessen samt hur det upplevs. Samverkan, ledarskap och medarbetarskap sätts i relation till varandra och begreppet medledarskap undersöks. Avslutningsvis analyserar vi samverkansprocessen ur ett helhetsperspektiv.

4.1 Stad i samverkan

Samverkan har blivit allt vanligare inom offentlig sektor (Axelsson & Bihari Axelsson 2013; Anell & Mattisson 2009; Lindberg 2009). Utvecklingen har lett till en ökad specialisering och fragmentering som skapat ett behov för samverkan både interprofessionellt och interorganisatoriskt (Lindberg 2009:31). På liknande sätt beskriver häftet *Samverkan Helsingborg* övergången från en regelstyrd myndighetskultur till en uppdragsstyrd servicekultur där mötet med medborgaren nu är i fokus (Karled & Petersson 2009:14f). Från att tidigare ha varit en hierarkisk organisation har en decentralisering av ansvar ut till fronten av organisationen gradvis skett (Kareld & Petersson 2009:26). Det samverkansavtal staden arbetar efter sedan år 2009 är det senaste steget i den här processen.

Avtalet är ett kollektivavtal som har sin rättsliga grund i AML (arbetsmiljölagen) och MBL (medbestämmandelagen) (Kareld & Petersson 2009:26). Som tidigare nämnts beskrivs samverkansavtalet som “ett verksamhetsavtal, ett sätt att driva verksamheten”, som vidare “utgår från en helhetssyn på verksamhet, individ, hälsa och arbetsrätt.” (Kareld & Petersson 2009:29). Grunden i avtalet är därför att samla frågor som rör verksamhet, medbestämmande och arbetsmiljö och diskutera dem i ett och samma forum. Konkret innebär det att mötesplatser där arbetsgivare, medarbetare och fackliga representanter kan ha en dialog kring dessa frågor upprättats. I praktiken är förändringen avtalet medför dock mer omfattande då det innebär en utvidgning av MBL som syftar till att ge ökat direkt inflytande på arbetsplatsen för medarbetarna (Kareld & Petersson 2009:26).

Målet med avtalet beskrivs således vara att skapa en verksamhet där inflytande, delaktighet och utveckling ska vara en del av det dagliga arbetet (Kareld & Petersson 2009:100f). För medarbetarna ska detta i förlängningen innebära en bättre arbetsmiljö och ökat inflytande över den egna arbetssituationen (Karled & Petersson 2009:7). Här lyfts med andra ord den demokratiska aspekten av samverkan fram och används som en typ av ideologiskt argument för att motivera samverkansmodellen (jfr Lindberg 2009:38f). För medborgarna beskrivs avtalet vidare innebära en högre effektivitet och kvalitet i tjänsteleveransen (Kareld & Petersson 2009:7). Ur medborgarnas perspektiv motiveras samverkansavtalet alltså i relation till det ansvar kommunen har för sina invånare, en form av rättssäkerhetsaspekt (jfr Lindberg 2009:39).

När vi ber respondenterna reflektera kring begreppet samverkan är det ord som samarbete, delaktighet och påverkan som lyfts fram. Omsorgsdirektören berättar att samverkan för henne innebär att det finns en gemensam tanke för hela staden och förklarar:

“[D]et är jättebra med samverkansavtalet och det är fler som är med och tänker framförallt och då brukar det bli bättre, när man gör saker och ting tillsammans med andra.” (OD)

Driftschefen berättar att hon upplever att samverkan leder till bättre beslut än om hon tagit de ensam. Hon beskriver processen:

“Man vänder och vrider på alla hörnstenar för att få ett bra beslut. Någon får ta ett beslut såklart, men att man samverkar innan man tar ett beslut. Samarbetar om det.” (DC)

Här ser vi en likhet med hur samverkan beskrivs av Axelsson och Bihari Axelsson (2013:18), nämligen att verka tillsammans. Likaså finner vi en likhet med Lindbergs (2009:5) definition på samverkan som är att göra saker tillsammans med ett gemensamt syfte. Men Lindberg (2009:11) menar även att samverkan är en social företeelse som kräver att människor interagerar. Denna aspekt av samverkan bekräftas även av respondenterna; exempelvis beskriver arbetsterapeuten hur hon tycker att samverkan är att arbeta tillsammans, att det är ett teamarbete som hon upplever att de jobbar mycket med på äldreboendet. Undersköterska 2 beskriver på ett liknande sätt att: “Samverkan, det är ju att vi kan samarbeta, att alla kommer till tals i teamet /.../.”

Respondenterna talar alltså ofta om samarbete i sin beskrivning av samverkan. Johansson och Thorslund (2014:59) anser att samarbete och samverkan mer eller mindre är synonymer, en åsikt som delas av Lindberg (2009:26). Detta ifrågasätts dock av Axelsson och Bihari

Axelsson (2013:19) som anser att definitionerna ofta är motstridiga och att skillnaderna mellan dem är otydliga. Vad vi kan ta med oss av detta är att samverkan är ett komplext begrepp och företeelse. Därför börjar vi, som sagt, med att förklara hur Helsingborgs stad arbetar med samverkan på ett strukturellt plan för att sedan analysera de mer mjuka aspekterna av samverkansarbetet. Eller som omsorgsdirektören i Helsingborg stad uttrycker det:

“Det är lättare att prata om det strukturella. Det spelar nog ingen roll var man hamnar, människor behöver nog börja där för att kunna komma in på de andra frågorna. Jag tror att det är rätt typiskt, det är en lära-känna-process också.” (OD)

4.2 Struktur som ger ramar

Både Lindberg (2009:96) och Axelsson och Bihari Axelsson (2013:26) menar att samverkan är en föränderlig process och att det därför är problematiskt att försöka skapa en manual för hur det på bästa sätt ska bedrivas. Med detta sagt så ses samsyn som en nödvändighet av många forskare (exempelvis Lindberg 2009; Lindqvist 2013; Grape & Ineland 2013). För att uppnå samsyn, som grundas i en gemensam förståelse och ett gemensamt arbetssätt, blir det alltså nödvändigt att ha en struktur, eller ram för samverkansarbetet. Omsorgsdirektören menar på liknande sätt att:

“Jobbar du helt strukturlöst så blir det ju upp till varje enskild medarbetare att tolka var man ska och det blir ju inte bra heller utan det måste vara inom den givna ramen.” (OD)

Dessa strukturer för samverkan går att likna vi det Axelsson och Bihari Axelsson (2013:19f) benämner vertikal integrering. Vertikal integrering innebär att ledningen i en organisation sätter riktlinjer, mål och allokerar resurser för att skapa samverkan (Axelsson & Bihari Axelsson 2013:19f). Låt oss därför titta närmare på hur Helsingborgs stad arbetar med vertikal integration för att uppnå samverkan.

De strukturella förutsättningarna i Helsingborgs stad bygger i huvudsak på tre olika former av mötesplatser: samverkansgrupper, arbetsplatsträffar samt utvecklingssamtal (Kareld & Petersson 2009:26). Samverkansgrupperna kan variera i antal mellan olika förvaltningar men gemensamt är att de består av representanter för arbetsgivare och fackliga organisationer. Arbetsplatsträffarna är möten mellan chefen för en specifik arbetsplats och medarbetarna på denna arbetsplats, här adresseras frågor som rör den egna arbetsplatsen (Kareld & Petersson 2009:26). Utvecklingssamtalet sker mellan chef och enskild medarbetare på individnivå cirka en gång per år (Kareld & Petersson 2009:26).

Grupperna utgör alltså ramen för samverkan i Helsingborg, men omsorgsdirektören poängterar att arbetet med samverkan är under utveckling och att det inte sipprat hela vägen ner i organisationen på alla arbetsplatser. Omsorgsdirektören beskriver vidare hur de har planer på att införa ytterligare en nivå av samverkansgrupper för att komma närmare de specifika arbetsplatserna då mycket av det som tas upp i samverkansgrupperna kan bli för abstrakt och ointressant om det inte handlar om den egna arbetsplatsen. Omsorgsdirektören berättar vidare att hon tycker det är viktigt att bryta ner stadens mål för att få det att bli något som gäller medarbetarens vardag, samtidigt tillägger hon att de inte lyckats med det på alla arbetsplatser. Här beskrivs ett problem som kommer försöka lösas med strukturella förändringar genom ytterligare en nivå av samverkansgrupper. Lindberg (2009:73) varnar dock för riskerna med att stagnera vid det strukturella då det kan ta mycket tid i anspråk utan att det nödvändigtvis sker en förändring ute i organisationen.

Motiveringen till arbetet med de olika mötesplatserna är att främja goda relationer och en öppen dialog (Kareld & Petersson 2009:29). På liknande sätt menar omsorgsdirektören att samverkan i grund och botten handlar om möten mellan människor och att få dessa att fungera (jfr Anell & Mattisson 2009:68). För medarbetare och chefer innebär det nya arbetsrutiner och nya roller och relationer i arbetet.

4.3 Leda genom relationer

Enligt stadens medarbetar- och ledarpolicy ska ledare i Helsingborg bland annat: förtydliga och förmedla verksamhetens mål, inspirera och väcka medarbetarnas motivation och engagemang, skapa en kultur som främjar kreativitet och delaktighet, arbeta coachande och stimulera till utveckling, ha tillit till och låta sig vägledas av sina medarbetare. Beskrivningen knyter an till idéer inom den nya ledarskapsansatsen (se t.ex. Strannegård & Jönsson 2009) då den i viss utsträckning anspelar på betydelsen av ledarens karismatiska och transformativa förmågor. Även driftschefen beskriver hur hon i sin roll som ledare drivs av visioner, kreativitet och utveckling eftersom det inte tilltalar henne att "bara sitta och förvalta". Samtidigt menar hon att ledarrollen innebär att vara: "En av dem men ändå ledare, öppen och rak och våga ställa dumma frågor, våga göra misstag. Ta lärdom av varandra. Få bort det här jante." I den meningen är det mer processer och löpande relationer i arbetsvardagen som förknippas med ledarskapet. På samma sätt är det i ledarpolicyns beskrivning kopplingen till

ett postheroiskt ledarskapsideal (jfr Svenningsson & Alvesson 2010) som är mest framträdande.

När medarbetarna på äldreboendet pratar om ledarskap är det i likhet med föreställningen om den postheroiska ledaren två till synes all dagliga förmågor som lyfts fram: syn och hörsel. Återkommande i beskrivningarna av en god ledare är att hen ska kunna lyssna och vara lyhörd. Undersköterska 4 berättar att: "Det [ledarskap] är att man lyssnar på sina medarbetare och lyssnar ärligt, inte bara för lyssnandets skull." På ett liknande sätt menar undersköterska 3 att: ".../ ett bra ledarskap är när man är lyhörd och stöttar sin personal."

Både undersköterska 3 och undersköterska 4 poängterar också vikten av att ledaren är synlig ute i verksamheten. Arbetsterapeuten instämmer i detta och menar att bli sedd och uppmärksammas är viktigt för att en relation ska kunna uppstå mellan henne och chefen, en uppfattning som hon delar med den officiella hållning *Samverkan Helsingborg* ger uttryck för. Där är bland annat "närvaro i vardagen" och "återkoppling i vardagen" viktiga punkter i beskrivningen av det goda ledarskapet och anses vara grunden för relationsskapande gentemot medarbetarna (Kareld & Petersson 2009:20ff).

Svenningsson och Alvesson (2010) menar att den här typen av ledaraktiviteter förvisso kan vara betydelsefulla för medarbetarna och verksamheten, men varnar samtidigt för att märkvärdiggöra det hela. Författarna varnar för vad de kallar "lyssnandets och småpratandets magi" (Svenningsson & Alvesson 2010:90): att vardagliga aktiviteter tillskrivs särskild symbolisk betydelse när det är ledaren som utför dem. Det viktiga i det sammanhanget är dock att förstå att ledarskap är en kontextbunden process (Svenningsson, Alvesson & Kärreman 2009:33), vilket driftschefen också ger uttryck för: "För att få en verksamhet att växa ska man vara i den. Annars ser man inte verkligheten riktigt, det blir mer teoretiskt, och man förstår inte verkligheten". För att ledarskapet ska fungera i sitt sammanhang krävs med andra ord närvaro: om ledarskap betraktas som ett relationellt fenomen som i grunden handlar om kollektiv initiativförmåga (Andersson & Tengblad 2009) blir det också nödvändigt med täta och kontinuerliga kontakter mellan de inblandade personerna. När medarbetarna framhåller betydelsen av att chefen lyssnar och ser kan det alltså ses som ett uttryck för betydelsen av ledarskapets relationella aspekter (jfr Cunliffe & Eriksen 2011). Vikten av relationsskapande mellan medarbetare och ledare i organisationen är också ett återkommande tema när respondenterna reflekterar kring ledarskap. Omsorgsdirektören menar att:

"Ledarskap handlar om relationer, jobba mot mål och resultat. Har man fått en chefsbefattning så finns det för mig bara ett sätt att nå fram till mål och resultat och det är

att utöva ett ledarskap. /.../ det går inte att göra det om man inte hittar någon slags relation till sina medarbetare.” (OD)

Förutom att relationen här ses som ledarskapets kärna kopplas den också i förlängningen till verksamhetens framgång. Arbetsterapeuten menar på samma sätt att: “[I] vissa fall fungerar inte relationerna och då tror jag inte att verksamheten heller fungerar”. En intressant iakttagelse som knyter an till Sandahl et al.’s (2010) uppfattning att relationer och känslor är en ofrånkomlig och central del i chefens ledarskapsutövning.

Den åtskillnad omsorgsdirektören gör mellan chef och ledare är också intressant: med chef avses en formell befattning förknippad med ett organisatoriskt ansvar medan ledarskap är ett verktyg som kan användas för att mobilisera engagemang och nå resultat (jfr Svenningsson & Alvesson 2010:31). Den här åtskillnaden mellan chef och ledare är i närvarande även hos andra respondenter:

“En ledare är någon som någon frivilligt vill följa, någon som man ser upp till, någon som man respekterar. /.../ Så jag ser absolut skillnad på chef och ledare, sen kan en chef vara ledare. En chef har ju fått det formella chefs liksom det står det på namnskylten ungefär.” (SSK)

Trots försöket att skilja begreppen åt är uppdelningen som synes inte entydig: i praktiken finns en överlappning mellan rollerna. I många fall använder respondenterna också orden närmast som synonymer (jfr Brunson & Holmblad Brunson 2009:213f). Forskningen har också ifrågasatt hur fruktsam en sådan åtskillnad egentligen är (se tex Planander & Westrup 2014:168). I det här fallet tycks det dock fylla en funktion, vilket undersköterska 3 illustrerar: “Det låter ju bättre med ledarskap, ledarskap låter lite godare, att man är lite mer öppen. Förr var ju en chef kanske mer någon som bestämde och visade med hela handen.”. Citatet antyder att distinktionen chef-ledare refererar till den utveckling respondenten uppfattar i allmänhet har skett av ledarskapsutövandet: från ett myndighetsutövande till det relationella ledarskap som diskuterats ovan. Driftschefen menar på samma sätt att “Chef är ett hårt ord. Delaktighet, inflytande, möjlighet att påverka för de man leder, så ska det drivas enligt samverkan.” Bäst av allt sammanfattar undersköterska 4 det hela:

“Jag tror en chef måste vara mer ödmjuk idag. Hela samhället är ju mer ifrågasättande, vi vet mer. Som medarbetare också. Man är nog lite tuffare nu som medarbetare. Chefen kan inte vara så auktoritär som förr.” (USK 4)

De värderingar och antaganden som synen på ledarskap och åtskillnaden mellan chef och ledare representerar placeras här i en större kontext: den förändring av roller och relationer som eftersträvas på äldreboendet (och generellt i Helsingborg) framstår som en spegling av

attityder i samhället i stort (jfr Svenningsson & Alvesson 2010). Genom att förhålla sig till och delta i skapandet av berättelser om ledarskap konstruerar respondenterna på så sätt bilden av ledaren och ledarskapet (jfr Kallifatides 2009). Även om chefs- och ledarskapsutövandet i praktiken är svårt att skilja åt (Svenningsson & Alvesson 2010:33) tycks föreställningen om en åtskillnad vara i högsta grad levande. Den tycks också meningsbärande i det att många av respondenterna förknippar den med den utveckling de upplever har skett av ledarskapsutövandet.

4.4 Leda tillsammans

Så långt har det framkommit att respondenterna framhåller betydelsen av en god relation och täta kontakter mellan ledare och medarbetare för att ledarskapet och verksamheten ska fungera. Omsorgsdirektören berättar att hon tycker att det är viktigt för både chefer och medarbetare att vara trygga i sina roller för att dessa relationer ska fungera. Om vi i likhet med Andersson och Tengblad (2009) betraktar ledarskap som ett relationsbundet fenomen, och ledarskapsprocessen som bestående av en serie samordnade aktiviteter betyder det att ledaren, i traditionell bemärkelse, inte längre nödvändigtvis är huvudperson i sammanhanget. Istället kan medarbetarna betraktas som aktiva medproducenter av ledarskap, något arbetsterapeuten ger exempel på: “ /.../ ledarskap kan ju som sagt verkligen vara på olika sätt, till exempel i teamet: ibland får en sjuksköterska vara ledaren, för hon har ju ansvaret för omsorgen.” Detta bekräftas av sjuksköterskan som berättar att: “Du kan vara ledare i en situation för i just det området så är det någonting du brinner för och du kan det och andra ser upp till dig för det.” Arbetsterapeuten berättar vidare att hennes egen yrkeskompetens på liknande sätt innebär nära samarbete med övrig personal på äldreboendet samt att hon i många situationer får ta ledarrollen, till exempel när det handlar om hur personalen ska tänka kring aktiviteter och hjälpmedel för de äldre.

Vad exemplen ovan visar prov på är ledarskapet som kollektivt fenomen: delat ansvarstagande i ett nätverk av relationer (jfr Andersson & Tengblad 2009) där olika personer kan inta ledarrollen beroende på situation. Driftschefen bekräftar den praktiken och menar att: “Det kan finnas andra som kan saker mycket bättre här än vad jag kan, och det är väl härligt att låta dem få växa i det att man coachar.” Stadens policy är också av den uppfattningen att: “Som ledare och chef behöver jag också låta mig vägledas av mina medarbetare.” Andersson och Tengblad (2009) menar att chefen fortfarande har det övergripande ansvaret men att

kollektivt ledarskap handlar om förtroendefulla relationer där medarbetarna har möjlighet och vill vara med och dela på ansvaret.

Ett kollektivt ledarskap med delat ansvar tycks dock inte helt problemfritt. Sjuksköterskan beskriver hur hon upplever att hon tycker att gränserna ibland kan bli för otydliga eftersom hon dels har det medicinska ansvaret men även upplever att hon har andra ansvarsområden som överlappar varandra. Hon förtydligar:

“Jag hade gärna sett att mitt ledaransvar var lite mer formellt. Det hade kunnat stå i min arbetsbeskrivning. Man räknade inte med att man skulle ha det när man tog tjänsten riktigt utan det har man fått förstå gradvis att det här får man liksom reda ut själv. Så det hade varit skönt lite från början att veta att det här är gränserna, det här är ditt ansvar.” (SSK)

Här tycks det alltså finnas en viss otydlighet kring rollerna i den bemärkelsen att medarbetarens nya roll som medproducent av ledarskap kommer med ett ansvar och med förväntningar som kanske inte alltid är preciserade eller uttalade. Detta ska vi nu undersöka närmare.

4.5 Ansvar och förväntningar i medarbetarrollen

Omsorgsdirektören berättar hur hon upplever att organisationer idag har en annan syn på medarbetaren jämfört med för ett par decennier sedan. Hon menar att detta hänger samman med utveckling från ett personaladministrativt (PA) perspektiv till ett human resources (HR) perspektiv:

“/.../ HR arbete för mig handlar lika mycket om den goda dialogen i vardagen som den goda dialogen i framtiden. HR är definitivt mer framåtriktat än vad det gamla PA arbetet är. Men det handlar ju också om att ta om hand medarbetare och arbetskamrater på ett gott sätt här och nu och se de mänskliga resurserna ur ett helt annat perspektiv.” (OD)

Den utveckling omsorgsdirektören beskriver hänger också samman med organisationens förändrade syn på sina anställda: från arbetstagare till medarbetare, och de nya förväntningar som den förflyttningen innebär (jfr Tengblad 2006:42). Detta resonemang utvecklas av Tengblad et al. (2007:24) som beskriver hur förändringen inneburit att anställda förväntas ta mer ansvar medan de anställda i sin tur förväntar sig större påverkansmöjligheter.

Förändringen i synen på medarbetaren beskrivs även i *Samverkan Helsingborg* där det står att medarbetarens gamla uppgift, att enbart utföra sina arbetsuppgifter, kompletterats med en ny uppgift: att bidra med utvecklingen av verksamheten (Kareld & Petersson 2009:20). Detta kan jämföras med hur Tengblad et al. (2007:24) menar att det finns ett organisationsideal som

härstammar från ett grundantagande att medarbetare besitter en outnyttjad potential som det är i både organisationens och medarbetarens intresse att realisera. Medarbetarna i Helsingborg förväntas vidare tänka och handla självständigt, ansvara för helheten, vara normbärare och samspela med andra parter så som medborgare, ledare och medarbetare (Kareld & Petersson 2009:20). Med andra ord handlar det om en normerande beskrivning av medarbetarrollen och medarbetarskap, där till exempel engagemang och ansvarstagande framhålls som kriterier för det goda medarbetarskapet (jfr Heide & Simonsson 2011:4).

I Helsingborg och på äldreboendet finns det alltså ett ideal kopplat till medarbetarrollen vilket kretsar kring delaktighet, ansvar och självständighet i arbetet (jfr Karlsson & Lovén 2006). Respondenterna ger överlag bilden av att möjligheterna till ansvarstagande och delaktighet på äldreboendet är stora och att detta är något som utnyttjas. Undersköterska 3 berättar:

“Alla här är väldigt drivande och engagerade i sitt arbete, och jag tror att alla förväntar sig det, att det finns ett sådant driv. Det är inte precis så att någon säger på ett möte ‘nä, det där ska vi nog inte göra’ utan snarare så att vi vill för mycket.” (USK 3)

Respondenten gör här en tydlig koppling mellan ideal och förväntningar. Undersköterska 3 berättar vidare att hon, utöver sin roll som undersköterska, även sitter med i verksamhetsrådet, är fackligt ombud, skyddsombud och ansvarar för schemaläggning vid behov. Hennes engagemang och delaktighet i verksamheten som helhet leder alltså till ett ökat ansvarstagande. I det sammanhanget menar Karlsson och Lovén (2006:136) att det är viktigt att det bland annat finns tydliga gränser för vilket ansvar medarbetarna kan och bör ta på sig. Om vi minns sjuksköterskans beskrivning av otydligheten kring hennes informella ledarroll i det förra avsnittet tycks detta inte alltid vara fallet. Undersköterska 1 berättar på liknande sätt att: “[M]an vill ju så mycket... Man tror kanske både medarbetare och chefen vill ha mer än vad man själv tror att man klarar av.” Med andra ord verkar det finnas en potentiell slagsida till ett ökat ansvarstagande.

Andersson och Tengblad (2009:261f) menar att de flesta människor har svårt att säga nej till mer ansvar, eftersom de strävar efter att göra ett bra jobb och vara effektiva. Detta kan få negativa konsekvenser eftersom det finns en risk att medarbetare blir stressade eller utbrända (ibid). Arbetsterapeuten gör liknande reflektioner:

“Det gäller att kunna ha mycket bollar i luften som man brukar säga, stresstålig och lära sig säga nej. /.../ i vissa fall har det blivit för mycket och man har fått ta ett steg tillbaka och säga att nej nu klarar inte jag detta mer. Men det gäller ju att känna sig själv också mycket med det. Men det är ett högt tempo på den här verksamheten som kräver väldigt mycket av personalen, det gör det.” (AT)

Arbetsterapeuten berättar vidare att delaktigheten, ansvaret och förväntningarna gör henne motiverad, men samtidigt upplever hon alltså att det finns en problematik kring det. Andersson och Tengblad (2009:262) menar att det är nödvändigt med ett individuellt anpassat förhållningssätt till ansvarstagande eftersom vissa individer motiveras av ett ökat ansvar medan andra kan tycka att det är betungande. På liknande sätt argumenterar Karlsson och Lovén (2006:132f) för att organisationer måste vara uppmärksamma på medarbetarnas individuella "ansvarströskel", det vill säga den nivå upp till vilken ansvaret upplevs som stimulerande och önskvärt. Författarna menar därför att organisationer på systemnivå bör möjliggöra för gradvis ansvarstagande för att på så sätt tillåta att medarbetarna växer in sin roll.

I intervjuerna framhåller respondenterna överlag möjligheterna till delaktighet och påverkan som något mer eller mindre unikt och positivt med arbetsplatsen. Detta hänger samman med den förändring som skett av medarbetarrollen (jfr Tengblad et al. 2007:20,174), en förändring som baserat på analysen ovan även ger upphov till förväntningar och ansvar som inte alltid är oproblematiskt att förhålla sig till. Andersson och Lindeberg (2013:157) menar att det i medarbetarskapslitteraturen och i normerande beskrivningar av medarbetarskap finns en överdrivet stark tro på medarbetarens kapacitet och förmåga till ansvarstagande. Det måste finnas en balans mellan ledarskapet och medarbetarskapet, menar författarna, där ansvar delegeras i samma utsträckning som det axlas (jfr Karlsson & Lovén 2006). Här vill vi dra en parallell till Hällstén (2006) som i sin diskussion av medarbetarskaps etik menar att medarbetarskap handlar om tillit och förtroende och bygger på dialog mellan ledare och medarbetare. Författaren menar att "Själva processen att träffas för att diskutera medarbetarskaps innebörd skall aldrig underskattas eftersom tillit främjas just i dialogen." (s.239f). I den meningen borde även medarbetarens individuella ansvarstagande regleras i pågående dialog mellan medarbetare och ledare. Förändringen av medarbetarrollen är på det sättet ett tveeggat svärd som kräver en fin balansgång i mängden ansvar som läggs på medarbetaren.

4.6 Medarbetare i samverkan

Hittills har vi kunnat konstatera att den nya medarbetarrollen innebär utökade möjligheter till påverkan och delaktighet i verksamheten, vilket samtidigt medför förväntningar kring ett medarbetarideal. Det har framgått att vissa av respondenterna upplever att det ibland uppstår

en problematik i medarbetarrollen, som bottnar i deras stora engagemang och ansvarskänsla. Men förändringen i medarbetarrollen har även andra sidor. Undersköterska 3 beskriver att:

“Innan var man lite mer uppdelad, då var undersköterskorna en liten grupp och HSL³ var en grupp och chefen en, vaktmästaren en osv. Då var man liksom bara arbetskamrater med sin egen lilla grupp, på avdelningen där man jobbade. Men när man säger medarbetare så är det mer hela huset, alla yrkesgrupper, det är mer alla tillsammans.” (USK 3)

I undersköterska 3s beskrivning synliggörs den utveckling Tengblad et al. (2007:23) beskriver: att arbetstagare har blivit medarbetare. Det intressanta i undersköterska 3s beskrivning är att hon upplever att begreppet medarbetare lett till positiva effekter i form av en större känsla av gemenskap. Här ser vi en komplexitet i respondenternas beskrivning av den utvecklade medarbetarrollen. Som vi tagit upp tidigare berättade arbetsterapeuten hur hon upplevde vissa delar av medarbetarskapet som betungande. Respondenternas upplevelser kring medarbetarskap skiljer sig alltså åt.

Undersköterska 3 berättar att hon upplever att det finns en stark “vi-känsla” på arbetsplatsen:

“[O]m man till exempel behöver byta tider sinsemellan så kan man göra det även över våningsplanen. /.../ Samma om till exempel många är sjuka på ett våningsplan, då hjälps man åt att täcka upp för det. Hjälps åt över gränserna för att det ska bli tryggare.” (USK 3)

Detta beskrivs även av arbetsterapeuten som upplever att de arbetar mycket med att samarbeta och berättar att: “Man kan väl nästan säga att samverkan är teamarbete också. Och det är ju oss emellan och det arbetar vi ju jättemycket med här.” Även undersköterska 4 talar om interprofessionell samverkan (se Anell och Mattisson 2009:13) och berättar hon att hon upplever att äldreboendet samarbetar i team och att alla som jobbar här driver mot samma mål, vilket hon menar blir bättre både för personalen och hyresgästerna på äldreboendet. Respondenternas berättelser om sina upplevelser på äldreboendet vittnar om en team- känsla och samarbete. Detta menar Axelsson och Bihari Axelsson (2013:20) är en nödvändighet för att samverkan ska fungera. De beskriver hur en organisations vertikala integration, det vill säga ledningens arbete med de strukturella aspekterna av samverkan, måste kompletteras med en horisontell integrering nere i organisationen. Detta menar de görs i nätverk, team eller arbetsgrupper och framhåller vikten av det frivilliga samarbetet och en vilja att arbeta tillsammans (Axelsson & Bihari Axelsson 2013:20). Det blir alltså centralt för ledare och organisationer att finna individer som vill delta i det horisontella arbetet med samverkan. Eller som Tengblad et al. (2007:25) uttrycker det: medarbetarskap är chefens viktigaste utmaning.

³ Hälso- och sjukvårds lagen. (Här avser begreppet den personal som lyder under lagen, exempelvis sjuksköterskor).

Undersköterska 4 berättar hon hur hon upplevde att driftschefen, i samband med rekryteringsprocessen vid äldreboendets nystart var tydlig med att hon sökte medarbetare som var delaktiga och pådrivande, något undersköterska 4 upplevde som positivt. Tengblad et al. (2007:161) poängterar att en förutsättning för gott medarbetarskap är att ha en tydlig personalidé, som bland annat påverkas av vem organisationen anställer. Även Bowen, Ledford och Nathan (1991:35) menar att organisationer bör anställa personer med attribut som passar in i organisationen som helhet och inte bara i yrkesrollen. Redan innan äldreboendets öppnat upplevde undersköterska 4 att det fanns en tydlig personalidé för verksamheten: delaktiga och pådrivande medarbetare. När vi frågar arbetsterapeuten vad hon tror behövs för att lyckas med samverkan berättar hon att: "Det gäller att hitta rätt personer, som har ett stort engagemang, det tror jag är jätteviktigt, låta personer växa genom delaktighet och inflytande." I den bilden undersköterska 4 och arbetsterapeuten ger av samverkansprocessen framgår det att det är väsentligt för organisationer och ledare att hitta individer som vill delta i det horisontella, frivilliga arbetet med samverkan. Tengblad (2006:43) varnar dock för risker förknippade med den här typen av rekryteringsförfarande:

"Fel använt kan medarbetarpolicys bidra till en minskad mångfald, och om kraven på anpassning drivs för långt kan det svenska arbetslivet bli befolkat av anpassningsbara och samarbetsorienterade ja-sägare." (Tengblad 2006:43)

Liksom i frågan om att balansera medarbetarnas ansvarstagande, vilket diskuterades i det förra avsnittet, framstår därför även frågan om personalidé och riktad rekrytering som något av en balansakt.

4.7 Den sköra samverkansprocessen

Undersköterska 2 berättar att hon upplever att det var mer teamarbete tidigare på arbetsplatsen än vad det är för tillfället. När vi ber henne utveckla beskriver hon hur hon upplever att det blivit sämre samverkan som konsekvens av personalförändringar. Undersköterska 2 berättar att de delvis fått ny personal: medarbetare har gått på föräldraledighet- för att senare återvända medan andra valt att gå ner i arbetstid för att utbilda sig vid sidan av arbetet. Samtidigt berättar hon att hon tycker att det är positivt att arbetsterapeuten arbetar måndag till fredag, undersköterska 2 förklarar:

"Hon är ju väldigt engagerad i aktiviteterna och så. Och det känns ju bra, för det är ju en som jobbar från måndag till fredag för det är ju svårt att hålla ihop allt om du är ledig någon dag." (USK 2)

Undersköterska 2 upplever det alltså som negativt för samverkan om personalen inte är på arbetet kontinuerligt och positivt om personalen är där varje dag. I undersköterska 2s beskrivning framstår samverkan som en ömtålig process som är beroende av kontinuitet på arbetsplatsen. Andemeningen av vad undersköterska 2 beskriver är att samverkan bygger på att medarbetare är där på arbetsplatsen. Detta innebär att förmågan att samverka är knuten till relationerna mellan individerna. Saknas eller störs relationen kan detta störa samverkansprocessen. Detta kan jämföras med en av Lindbergs (2009:57,63) beskrivningar av samverkan som relationer mellan människor, Lindberg belyser även individens roll och betydelse för arbetet och framgången med samverkan. Även sjuksköterskan berättar om hur viktig individens roll är i samverkansprocessen, hon beskriver att hon tycker att samverkan ibland fungerar dåligt mellan äldreboendet och Helsingborgs lasarett. Hon berättar om sina upplevelser kring interorganisatorisk samverkan (se Anell och Mattisson 2009:13):

“För det är alltid så att om man ringer in till en avdelning där man jobbat innan eller med de man träffat innan så får man en helt annan överrapportering. Man lägger mer manken till att göra en bra rapport, så hade man kunnat skapa den relationen med fler sjuksköterskor inom lasarettet så tror jag det hade varit lättare.” (SSK)

Här beskriver sjuksköterskan hur samverkansprocessen, som i detta fall består av överrapporteringen mellan lasarettet och äldreboendet, fungerar bättre om det finns en relation mellan parterna. Vid interorganisatorisk samverkan är kommunikation av största vikt och den anses vara ännu viktigare när en patient refereras från en vårdinstans till en annan (Thiele & Barraclough 2007:51). Sjuksköterskan berättar att hon önskar att det hade funnits en möjlighet för relationsskapande, och att få träffas personligen. Det personliga mötet är även något som Thiele och Barraclough (2007:51) menar är viktigt för att arbetet med samverkan ska bli framgångsrikt. Sjuksköterskan berättar vidare om att hon upplever att det finns en vilja att träffas:

“Önskan är ju jättestor att få lov och komma ut och träffa oss och se patienterna i sitt habitattillstånd. Det finns kanske inte möjlighet att prioritera och komma ut och lägga två timmar på ett hembesök.” (SSK)

Sjuksköterskan upplever alltså att det inte riktigt finns tid till att skapa de relationer som är nödvändiga för att samverkan ska fungera. Lancaster et al. (2015:282) diskuterar samverkan och den problematik som har sin källa i nödvändigheten för personliga möten och den tidspress som begränsar möjligheterna för dessa möten. Författarna föreslår en möjlig lösning i form av kreativ användning av kommunikationsteknologi för att möjliggöra möten mellan människor (Lancaster et al. 2015:282). De ger dock inga konkreta exempel på hur detta skulle

se ut. Här framgår en problematik i samverkansprocessen: den kräver ofta personliga möten vilka kan vara tidskrävande, detta blir ett problem för yrkesgrupper som redan har ett hektiskt arbetsklimat.

I *Samverkan Helsingborg* beskrivs hur ledarskap och medarbetarskap bland annat bygger på förmågan att skapa, upprätthålla och utveckla goda relationer. Även omsorgsdirektören uttrycker att samverkan inte bara handlar om det strukturella utan även om möten mellan människor, hon berättar:

“Så att dels handlar det om viljan och förmågan och ibland modet också, att delta i tidiga samtal och tidig dialog. Och sen handlar det naturligtvis också om att de här kemierna människor emellan ska fungera. Så det är många dimensioner. Vi pratar sällan om samverkansarbetet som relationsorienterat, men det är ju faktiskt det också.” (OD)

Anell och Mattisson (2009:93) skriver hur den samlade bilden av samverkan inom vård och omsorg är att det kan vara svårt och riskfyllt. De poängterar hur viktiga individerna är i samverkansprocessen och menar att samverkan bäst utvecklas underifrån i organisationen. I Helsingborgs officiella bild av hur samverkan ska utvecklas samt omsorgsdirektörens syn på samverkan framhävs vikten av relationer mellan människor. Sjuksköterskans upplevelser vittnar dock om att relationsskapandet inte alltid är möjligt vilket resulterar i att samverkan fungerar sämre, eller rent av fallerar. Samverkan framstår enligt sjuksköterskans beskrivning som en skör process och om inte alla individer som ingår i samverkan prioriterar relationerna blir det också svårt att samverka. Här kan vi återknyta till Axelsson och Bihari Axelssons (2013:20) åsikt att det frivilliga samarbetet är en central del i samverkansprocessen.

Lindberg (2009:94) fångar komplexiteten i samverkansprocessen och skriver att organisationer produceras och kommuniceras genom interaktion och handlingar. I den bemärkelsen kan organisationen inte betraktas som en stabil enhet med stabila gränser utan: “Aktörer och gränser är resultat av ständigt pågående processer och de uppkommer i relation till varandra.” (Lindberg 2009:94). I den bemärkelsen framstår samverkan som något föränderligt och kontextbundet som skapas i relationer mellan parter, vilket gör att samverkansprocessen blir beroende av de enskilda individernas förmåga och vilja att samverka. Poängen illustreras kanske allra bäst genom en liknelse omsorgsdirektören återkommande använder: “[S]amverkansavtalet bygger på att ingen sätter sig på läktaren.” Omsorgsdirektören uttrycker alltså att hon tycker att det är viktigt att alla vill vara med i samverkansprocessen. Här kan vi återknyta till den tidigare diskussionen kring personalidé och rekrytering och Tengblads (2006:43) varning för riskerna av minskad mångfald om alla

medarbetare förväntas vara anpassningsbara och samarbetsorienterade. Tengblad (2006) utvecklar detta resonemang och ifrågasätter: "Finns det plats för egensinnighet, temperamentsfullhet eller ens en välutvecklad integritet i de medarbetarpolicys som förekommer i allt fler företag och organisationer." (s.43). Arbetet med samverkan förutsätter underförstått att alla delar åsikten att samverkan är något som kräver deras uppmärksamhet och engagemang. Detta skulle kunna minska chanserna till ett instrumentellt förhållningssätt till sitt arbete: istället för att enbart arbeta för att leva förväntas kanske medarbetare i allt högre utsträckning leva för att arbeta.

4.8 Samverkan: en levande praktik

Samverkansavtalet i Helsingborg stad kan sägas vara ett sätt för organisationen att anpassa sig till de förändrade förutsättningar verksamheten ställts inför med bland annat nya krav och förväntningar från såväl omvärld och medborgare som medarbetare. Vid sidan av de strukturella organisationsförändringarna, som utgör ramarna för hur samverkan ska bedrivas, handlar anpassningen framförallt om förändrade organisatoriska roller. För cheferna innebär den nya ledarrollen en förflyttning mot ett kollektivt ledarskap där mycket ansvar delas med medarbetarna. För medarbetarna betyder det i sin tur både möjlighet till och förväntningar på ökad delaktighet, ansvarstagande och självstyre i arbetet. Sammanfattningsvis framgår det ur respondenternas utsagor att arbetet med samverkan kräver att alla parter som är involverade tar ansvar för att relationer skapas och upprätthålls, vilket i sin tur bygger på att en fortgående dialog upprätthålls. För relationen mellan ledare och medarbetare i organisationen betyder detta enligt omsorgsdirektören att:

"Medarbetarskap är medledarskap. Eller ledarskap, med medarbetarskap. Det spelar ju ingen roll om jag har tusen idéer och jättetydliga mål och är hur stringent som helst, jag kan ju stå och stånga min panna blodig om det inte finns x antal arbetskamrater som vill vara med i den processen. Och det är därför det blir medledarskap på något sätt." (OD)

Här beskriver omsorgsdirektören relationen mellan medarbetare och ledare som något som existerar i ett beroendeförhållande mellan varandra, att jämföra med Andersson och Tengblads (2009) syn på ledarskap. Tengblad et al. (2007:22) menar på samma sätt att ingen verksamhet kan uppnå sina mål om den inte kan förena ledarskap och medarbetarskap. Vidare beskriver författarna hur de ser medledarskap som den mest utvecklade formen av ledarskap och medarbetarskap. Det innebär att ledare och medarbetare tillsammans leder verksamheten framåt och att medarbetarna känner ett stort engagemang och ansvar för verksamhetens

utveckling (Tengblad et al. 2007:52). Denna skildring återkommer då undersköterska 1 beskriver vad hon tror krävs för att relationen mellan medarbetare och chef ska fungera:

“Det är ju upp till var och en på något sätt, det är ju ditt ansvar också, att det ska fungera, det ligger ju inte bara på henne [chefen] att det ska fungera, det är ju väldigt mycket mitt ansvar, hur jag är.” (USK 1)

Kontentan av resonemanget är att ledarskap och medarbetarskap är praktiker som, i enlighet med hur Andersson och Tengblad (2009) uttrycker det “utövar en ständig ömsesidig påverkan på varandra.” (s.251), och vidare att “medledarskap handlar om förhållningssätt och mänskliga relationer” (s. 255). Driftschefen talar även hon om den mänskliga sidan och berättar att hon upplever den mänskliga utmaningen som både det svåraste och roligaste i hennes arbete. Andersson och Tengblad (2009:251) menar att medledarskap uppstår när det finns en konstruktiv samverkan mellan ledare och medarbetare. Här talar de alltså om hur samverkan är nödvändig för att ledar- och medarbetarrollen ska fungera ihop. Kanske är medledarskap svaret på hur de två rollerna kan förenas och skapa förutsättningar för en väl fungerande samverkansprocess.

Vad kan vi då slutligen ta med oss från respondenternas berättelser och upplevelser av samverkan? Sjuksköterskan beskriver hur samverkansarbetet sitter i ryggmärgen på henne; driftschefen delar denna åsikt och berättar att: “På nått sätt så lever jag med det i vardagen, det är så naturligt för mig.” Bäst av allt sammanfattar undersköterska 3 det när hon berättar att: “Det finns där utan att man tänker på det. Men skulle man gå ut och fråga om samverkan så kanske det inte är alla som vet vad det handlar om och att det är det vi gör.”

Respondenternas berättelser fångar den komplexitet som finns i arbetet med samverkan då det framstår som ett fenomen som lever i vardagen och därför blir beroende av både situation och kontext. Samverkansarbetet blir därför en intrikat uppgift för den organisation som väljer att anta utmaningen.

5. Sammanfattande slutdiskussion

I detta kapitel sammanfattas huvudpoängerna från föregående kapitel. Parallellt med detta lyfter vi blicken och diskuterar de slutsatser vi dragit från analysen i ett bredare perspektiv. Avslutningsvis reflekterar vi över vårt arbete med studien och ger förslag till framtida forskning.

5.1 Tillbakablick

Vårt syfte med studien har varit att analysera hur offentlig sektor på kommunal nivå arbetar med att utveckla samverkan utifrån ett samverkansavtal. Det empiriska materialet till studien hämtades från Helsingborgs stad pågående arbete med att utveckla samverkan. Vi frågade oss därför hur samverkansprocessen på äldreboendet i Helsingborg stad ser ut, hur den upplevs av organisationens anställda och hur de anställda förhåller sig till de nya ledar- och medarbetarrollerna som samverkansarbetet innebär.

5.2 Mötesplatser, dialog och levande samverkan

Samverkansprocessen i Helsingborg stad och på äldreboendet regleras av ett samverkansavtal. Detta kollektivavtal utgör ramarna för samverkansarbetet och beskrivs syfta till ett helhetsperspektiv på verksamheten i organisationen. Strukturellt bygger samverkansarbetet på mötesplatser för ledare, medarbetare och fackliga representanter. Syftet med mötesplatserna är att skapa dialog kring frågor som rör verksamhet, arbetsmiljö och medbestämmande med målet att göra inflytande, delaktighet och utveckling till en del av det dagliga arbetet. Då inflytande och delaktighet med andra ord är centralt för processen handlar arbetet med samverkan om att lyckas utveckla rutiner, och framförallt ett förhållningssätt som stödjer detta.

Av cheferna i organisationen beskrevs strukturerna med mötesplatser och rutiner som en nödvändig förutsättning för samverkan. Analysen visade hur arbetet med att implementera dessa strukturer kunde förstås som en vertikal integrationsprocess. I sig garanterar detta dock inte en fungerande samverkansprocess. Genom analysen kunde vi vidare konstatera att den vertikala integrationsprocessens uppgift är att understödja och stimulera till frivilligt och gränsöverskridande teamsamarbete ute i organisationen. Detta i sin tur beskrevs i termer av en horisontell integrationsprocess. Det är genom den horisontella integrationsprocessen som

möjligheten att göra inflytande, delaktighet och utveckling till en del av det dagliga arbetet, och därmed uppfylla samverkansavtalets målsättning, finns.

Respondenterna upplevde att möjligheterna till inflytande och delaktighet på äldreboendet var goda. Verksamhetsrådet, vilket beskrevs som arbetsplatsens "styrelse" var ett exempel på hur medarbetarna hade möjlighet att komma med egna förslag och delta i beslutsfattandet på arbetsplatsen. Men även utanför verksamhetsrådet tycks det som om delaktigheten, inflytandet och inte minst engagemanget i arbetet är stort: den samlade bilden respondenterna gav var att det fanns ett stort driv hos personalen i att utforma aktiviteter för hyresgästerna och prova nya vägar i organisationen av det dagliga arbetet. Respondenterna vittnade också överlag om ett utvecklat teamarbete med fungerande relationer och en vi-känsla på arbetsplatsen; en gemenskap och ett samarbete som sträckte sig över professionella och interna organisatoriska gränser. Sammantaget beskrevs samverkansprocessen som "levande i vardagen": en praktik som respondenterna inte alltid reflekterade över i termer av samverkan men som genomsyrade det dagliga arbetet.

5.3 De viktiga och svåra relationerna

Så långt har vi konstaterat att samverkansprocessen i Helsingborg och på äldreboendet består av en vertikal och en horisontell integrationsprocess. Den förra ger ramar och förutsättningar för samverkan medan det är i den senare processen som möjligheten att faktiskt utveckla samverkan finns. Den horisontella processen visade sig vara beroende av att det fanns fungerande relationer mellan de involverade parterna, där medarbetare och ledare genom dialog ska kunna samspela kring beslutsfattandet på arbetsplatsen. Att få relationerna i arbetet att fungera förutsätter i sin tur tydliga roller att luta sig tillbaka på. Detta för oss tillbaka till frågan om hur de anställda förhåller sig till de nya ledar- och medarbetarrollerna som samverkansavtalet innebär.

Vi fann att idéer och värderingar som kan förknippas med ett postheroiskt ledarskapsideal var vanligt förekommande i beskrivningen av ledaren i de officiella dokumenten såväl som hos respondenterna. Både chefer och medarbetare framhöll ledarskapets relationella och processuella aspekter som centrala i ledarskapsutövandet. En förklaring till detta är att en stor del av det ansvar som tidigare låg på chefen nu delas av medarbetarna. Ledarskapet beskrivs därför bäst som en relationsbunden, kollektiv process där ledarens roll är att stödja den kollektiva ledarskapsprocessen genom att agera coachande och stödjande i relationerna till medarbetarna. Av respondenternas berättelser framgick att ledarskapet på äldreboendet delas

av många, alltefter vad situationen kräver. En problematik med detta var att det ibland ledde till otydliga roller där medarbetare förväntades ta ett informellt ledaransvar som inte fanns återspeglad i arbetsbeskrivningen. Organisationer bör vid sidan av det kollektiva ledarskapets positiva aspekter även vara medvetna om att överlappande ansvarsområden och en ibland otydlig ansvarsfördelning kan göra det svårt för anställda att få en klar bild av vad som förväntas av dem i arbetet.

Den nya medarbetarrollen med ökat ansvarstagande och inflytande upplevdes överlag positivt av respondenterna. Medbestämmandet beskrevs som väl utvecklat och speciellt för arbetsplatsen och kopplades i vissa fall till den vi-känsla och gemenskap som nämndes tidigare. Det medarbetarideal som samverkansavtalet ger uttryck för, där medarbetaren genom engagemang och delaktighet förväntas bidra till verksamhetsutvecklingen är dock inte helt oproblematiskt. Arbetet med samverkan förutsätter underförstått att alla delar åsikten att samverkan är något som kräver deras uppmärksamhet och engagemang. Det kan få negativa konsekvenser för de medarbetare som ser sitt arbete som något instrumentellt eller helt enkelt föredrar ett mer individuellt arbetssätt. Frågan är hur organisationer som arbetar med samverkan väljer att förhålla sig till dessa individer: ska de medarbetare som "enbart" arbetar för att leva ersättas av personer som i högre utsträckning lever för att arbeta, och vad betyder detta i så fall för mångfalden i det svenska arbetslivet? Vi fann även en problematik i den ökade ansvarsmängd som uppstår i den förändrade och utvecklade medarbetarrollen. Det framgick att baksidan av ett ökat medbestämmande, ett större engagemang och en växande ansvarskänsla är att det kan slå över och bli för mycket krav, vilket kan leda till stress och utbrändhet. En av utmaningarna för organisationer som arbetar med samverkan ligger i en gradvis anpassning av ansvarsmängden efter medarbetarens individuella ansvarströskel, eftersom inte alla individer växer av en ökad mängd ansvar.

Ur empirin framträdde det personliga mötet som viktigt för att skapa och bibehålla de relationer som krävs för att lyckas med samverkan. Dock gör sig en problematik synlig då personliga möten ofta är tidskrävande, vilket kan bli ett problem för yrkesgrupper som har en hög arbetsbelastning. Här handlar det till stor del om prioriteringar, och i vilken utsträckning organisationer uppmuntrar och möjliggör dessa prioriteringar.

Sammanfattningsvis framstår balans som ett nyckelord i samverkansarbetet. Organisationer måste vara medvetna om att det krävs en balans i ansvarsmängden, som är individuell. Det måste även finnas en balans i hur pass tydliga de nya rollerna är. Visserligen förutsätter samverkan att individer själva tar beslut och styr sitt arbete, men det måste även kompletteras

med en tydlighet i vad som krävs i de nya rollerna. Det är viktigt att inte driva de förändrade rollerna för långt, organisationer måste ta i beaktande att det inte är alla individer som vill eller kan leva upp till de rollideal som finns. Viktigast av allt är slutligen att lyckas balansera medarbetarskap- och ledarskapsutövandet för att på så sätt, genom kontinuerlig dialog i relationen mellan parterna, utveckla medledarskap och konstruktiv samverkan.

5.4 Låt oss nu odla vår trädgård

Samverkan är idag ett populärt arbetssätt inom företag och organisationer och handlar om arbete över gränser: professionella, intra- och interorganisatoriska. Därför är det vanligt att samverkan framhålls som lösningen på de problem och utmaningar dagens organisationer står inför där en allt större specialisering och organisatorisk uppdelning och fragmentering går stick i stäv med tjänstesamhällets nya villkor. Dessa beskrivs till exempel inom service management-litteraturen, som efterlyser en kundorienterad organisation kapabel att erbjuda individanpassade lösningar. Inte minst inom offentlig sektor, som ofta kritiserats för bristande helhetsperspektiv har samverkansmodeller blivit populära. Forskning på området har dock visat på en komplexitet kring både begreppet och fenomenet samverkan, en bild som bekräftas av denna studie.

Vi fann att samverkansprocessen i Helsingborg stad och på äldreboendet består av två parallella processer: vertikal och horisontell integrering. Det är den senare som framstår som själva kärnan och den kritiska punkten i samverkansarbetet då det handlar om att bygga fungerande relationer mellan de inblandade individerna för att få den processen att fungera, ett tidskrävande och ibland svårt arbete. Just detta, det relationella och individbundna i arbetet gör samverkan till en levande och skör process. Samverkan kräver kontinuerligt arbete för att hållas vid liv och är till stor del bundet till den specifika kontext där det utvecklas. För att tydliggöra kan samverkansprocessen liknas vid en trädgård. Det krävs fasta strukturer för att ge ett ramverk att växa på, det krävs även tålmod och arbete för att trädgården ska kunna växa och frodas. Men själva växterna har också sitt eget liv och formar sig kanske inte precis som planerat. De kan växa långsamt eller snabbt och kanske växer det bättre på vissa grenar än andra. Samverkansprocessen är en fin balansgång som kräver tid, arbete och inte minst reflektion och eftertanke för att den verkligen ska blomstra. För att parafrasera *Candid*, protagonisten i Voltaires kända upplysningsroman, så handlar samverkan om att ledare och medarbetare i organisationen genom ett gemensamt reflekterande kring och delande av erfarenheter kan odla verksamhetens trädgård.

5.5 Avslutande reflektioner

I studien har vi analyserat och diskuterat samverkan med hjälp av begreppen ledarskap, medarbetarskap och medledarskap, vilket har lett till en fördjupad förståelse för samverkan som fenomen. Betydelsen av relationer och relationsskapande i samverkansarbetet lyftes fram: ett perspektiv som i litteraturen kring samverkan är relativt utforskat. Genom att sammanföra samverkansbegreppet med ledarskap, medarbetarskap och medledarskap har vi visat hur beroende dessa är av varandra. Det relationella perspektivet är i vår mening därför något som bör bli föremål för vidare forskning. Ett sätt att göra det skulle kunna vara att lyfta in begreppet kommunikation, då en god relation ofta beskrivs som beroende av god kommunikation. Här hade dialogen mellan medarbetare och ledare kunnat spela en central roll, men även kommunikationen mellan olika organisationer eller delar av organisationer.

I studien diskuteras samverkan som något levande i vardagen. Vidare forskning hade kunnat utveckla detta resonemang genom att ställa samverkan i relation till kulturbegreppet och exempelvis undersöka samverkansprocessens inverkan på och betydelse för organisationskulturen på en arbetsplats. Eller varför inte det omvända: hur en existerande organisationskultur kan förstås som en moderator av samverkansprocessen. Ytterligare ett område att utforska är kundperspektivet: det vill säga hur organisationens kunder upplever att samverkansprocessen påverkar tjänsteleveransen.

Avslutningsvis tror vi att studiens slutsatser är relevanta även för organisationer som arbetar med samverkan i praktiken. I våra efterforskningar har det framgått att även om det strukturella arbetet med samverkan fyller en viktig funktion är det i relationerna som samverkan verkligen äger rum. Detta gäller inte bara relationerna mellan chef och medarbetare utan även andra intressenter så som kunder, anhöriga, leverantörer och andra aktörer som påverkas och av eller är involverade i tjänsteprocessen. Därför blir det nödvändigt för organisationer att identifiera, utveckla och uppmuntra dessa relationer, även de som kanske inte uppmärksammas som centrala i arbetet med samverkan.

Källförteckning

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.
- Andersson, K & Lindeberg, S. (2006). Balansen mellan ledarskap och medarbetarskap på en arbetsförmedling. I F. Hällstén & S. Tengblad (red.), *Medarbetarskap i praktiken* (ss.139-158). Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I L. Strannegård & S. Jönsson (red.), *Ledarskapsboken* (ss. 245-268). Malmö: Liber.
- Anell, A. & Mattison, O. (2009). *Samverkan i kommuner och landsting- en kunskapsöversikt*. Lund: Studentlitteratur.
- Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. (red.). (2013). *Om samverkan- för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.
- Boleman, L. G. & Deal, T. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bowen, D.E, Ledford, G. E & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5. (4), 35-51.
- Brunsson, N. & Holmblad Brunsson, K. (2009). Konsten att vara chef. I Strannegård, L. & Jönsson, S. (red.), *Ledarskapsboken* (ss. 213-244). Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryson, J. R., Daniels P. W. & Warf, B. (2004). *Service worlds: people, organizations, technologies*. London: Routledge.

- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 83. (7), 136-46
- Cunliffe, L A., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human relations*, 64 (11), 1425-1449.
- Damm, M. (2014). *Läkarinfarkt: En effekt av New Public Management (NPM)*. Lund: Studentlitteratur.
- Danermark, B & Kullberg, C. (1999). *Samverkan. Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Fairhurst, G.T. & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: a sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24. (2), 171-210.
- Goleman, D. (2004) What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82. (1), 82–92.
- Grape, O & Ineland, J. (2013). Integrativa processer i samverkan för arbetsrehabilitering av ungdomar. I Axelsson, R & Bihari Axelsson, S. (red.), *Om samverkan- för utveckling av hälsa och välfärd* (ss. 191-210).Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Gulati, R. (2007). Silo busting: How to execute on the promise of customer focus. *Harvard Business Review*, 85. (5), 98-108
- Heide, M & Simonsson, C. (2011). Putting co-workers in the limelight: new challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5. (4), 201-220.
- Hällstén, F. (2006). Medarbetarskapets etik. I F. Hällstén & S. Tengblad (red.), *Medarbetarskapet i praktiken* (ss.223-242). Lund: Studentlitteratur.

Hällstén, F. & Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i praktiken. I F. Hällstén & S. Tengblad (red.), *Medarbetarskap i praktiken* (ss.9–32). Lund: Studentlitteratur.

Johansson, L & Torslund, M. (2013). Samverkan i vården och omsorgen om äldre - en evig fråga. I Axelsson, R & Bihari Axelsson, S. (red.), *Om samverkan- för utveckling av hälsa och välfärd* (ss. 57-76). Lund: Studentlitteratur.

Kallifatides, M. (2009). Konstruktionen av ledare. I L. Strannegård & S. Jönsson (red.), *Ledarskapsboken* (ss. 186-212). Malmö: Liber.

Kareld, S H. & Petersson, R. (2009). *Samverkan Helsingborg: om arbetet, arbetsplatsen och samverkansavtalet i vardagen.*

Karlsson, A & Lovén, M. (2006). Answarets gränser - om medarbetarskap inom en storbank. I Hällstén, F & Tengblad S. (red.), *Medarbetarskap i praktiken* (ss 117-137). Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lancaster, G., Kolakowsky-Hayner, S., Kovacich, J. & Greer-Williams, N. (2015). Interdisciplinary communication and collaboration among physicians, nurses, and unlicensed assistive personnel. *Journal of Nursing Scholarship*, 47. (3), 275-284.

Leutz, W. N. (1999). Five laws for integrating medical and social services: lessons from the united states and the united kingdom. *The Millbank Quarterly*, 77. (1), 77-110.

Lindberg, K. (2009). *Samverkan*. Malmö: Liber.

Lindqvist, R. (2013). Sociala rättigheter och administrativ rättvisa - samverkan kring långvarigt sjuka. I Axelsson, R & Bihari Axelsson, S. (red.), *Om samverkan- för utveckling av hälsa och välfärd* (ss, 39-56). Lund: Studentlitteratur.

Normann, R. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Liber ekonomi.

Persson, J E., & Westrup, U. (2014). *Gränsöverskridande chefskap: arbete över organisatoriska gränser i människonära tjänster*. Lund: Studentlitteratur.

Planander, A & Westrup, U. (2014). Mot ett modernt ledarskap i hälsoorganisationer. I H. Loodin & L. Nordgren (red.), *Health Management. Att leda hälsoverksamheter med service i fokus* (ss. 163-181). Stockholm: Sanoma utbildning.

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: studentlitteratur.

Ryan, G W. & Bernard, H R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15 (1), 85–109.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Sandahl, C., Falkenström, E. & Von Knorring, M. (2010). *Chef med känsla och förnuft: Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur och Kultur.

Shenton, A.K & Hayter, S. (2004). Strategies for gaining access to organisations and informants in qualitative studies. *Education for Information*, 22. (3/4), 223-231.

Strannegård, L. & Jönsson, S. (2009). Ledarskapets lockelse. I L. Strannegård & S. Jönsson. (red.), *Ledarskapsboken* (ss.11-28). Malmö: Liber.

Svenningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Svenningsson, S., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2009). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjälteideal och vardagsmagi. I L. Strannegård & S. Jönsson (red.), *Ledarskapsboken*. (ss. 30-57). Malmö: Liber.

Sveriges kommuner och landsting. (2005). *Avtalet FAS 05: förnyelse, arbetsmiljö, samverkan i kommuner, landsting och regioner*.

<http://skl.se/arbetsgivarfragor/kollektivavtal/ovrigakollektivavtal/samverkan.154.html>.

(Läst: 2015-05-20).

Tengblad, S. (2006). Från arbetstagare till medarbetare. I F. Hällstén & S. Tengblad (red.), *Medarbetarskapet i praktiken* (ss.33-54). Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap. Från ord till handling!*. Malmö: Liber.

Thiele, A & Barraclough, A. (2007) The framework for physical therapist and physician assistant partnership: interprofessional education and collaborative patient-centered care. *Journal of Physical Therapy Education*, 21. (3), 47-52.

Uppdragsbanken. (2015). Organisationsutveckling och verksamhetsutveckling – från förhandlingsstruktur och förhandlingskultur till samverkansstruktur och samverkanskultur. http://www.uppdragsbanken.nu/wp-content/uploads/2013/10/Mall_Uppdrag_medel_MM_fransamverkanskulturtill....pdf. (Läst: 2015-03-20).

Vargo S.L & Lusch R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68. (1), 1-17.

Åhgren, B. (2013). Konkurrens och samverkan - oförenliga vårdpolitiska strategier? I Axelsson, R & Bihari Axelsson, S. (red.), *Om samverkan- för utveckling av hälsa och välfärd* (ss. 107-118). Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1: Tabell över respondenter

<u>Respondent</u>	<u>Förkortning vid citat</u>	<u>Datum för intervju</u>
Omsorgsdirektören	(OD)	20 april
Driftschefen	(DC)	21 april
Arbetsterapeut	(AT)	28 april
Sjuksköterska	(SSK)	28 april
Undersköterska 1	(USK1)	23 april
Undersköterska 2	(USK 2)	23 april
Undersköterska 3	(USK 3)	29 april
Undersköterska 4	(USK 4)	5 maj

Bilaga 2: Intervjuguide ledare

1. Inledande del

Om oss

Campus Helsingborg, Service management- hälsa.

Om uppsatsen

Genom uppdragsbanken fick vi ett samarbete med Helsingborgsstad och att undersöka deras samverkansavtal och det pågående förändringsarbetet detta medför. Speciellt hur de organisatoriska rollerna påverkas (medarbetare/ledare). Vi kommer intervjuer chefer och medarbetare och analysera officiella dokument.

Uppsatsen läses av lärare, studenter, Helsingborgs stads HR- direktörer, senare lagrad i en databas.

Frivillig medverkan - kan avbryta, behöver inte svara på frågor, de uppgifter du lämnar kommer bara användas till forskningssyftet.

Konfidentialitet - ditt namn kommer ej publiceras.

Om intervjun

Samverkan - ledarskap -medarbetarskap

Om respondenten

Berätta lite om dig själv!

Namn

År på arbetsplatsen

Position/yrke/ansvar

Yrkeserfarenhet

2. Huvuddel

Tema 1: samverkan

Vad är samverkan för dig?

Associationer, vad betyder ordet?

Hur samverkar ni här, på din arbetsplats?

Vad gör ni konkret? Vad uppfattar du som viktigast?

Vad vet du om Helsingborgsstads samverkansavtal?

Har du sett häftet? Har du läst det? Har ni fått information från stadsledningen? Har ni fått löpande information på arbetsplatsen?

Hur upplever du att samverkansavtalet påverkar dig i ditt arbete?

Möjligheten att göra ett bra arbete? Rutiner? Relationer? Inflytande och ansvar?

Exempel när det fungerat bra? Exempel när det fungerat mindre bra?

Vad är din inställning till samverkansavtalet?

Bra/dåligt? Är det värt att arbeta med?

Tema 2: Ledarskap

Vad är ledarskap för dig?

Associationer, vad betyder ordet? Vad är bra ledarskap?

Vilken bild av ledarrollen upplever du att Samverkansavtalet förmedlar?

Vad står i exempelvis häftet? Har ni fått information från stadsledningen? Har ni fått löpande information på arbetsplatsen?

Vad upplever du förväntas av dig i din roll som ledare?

Ansvar, relationer, förväntningar från medarbetare

Vad tror du krävs för att du ska kunna utöva ett bra ledarskap?

Gör du något för att utvecklas som ledare? Gör organisationen något för att du ska utvecklas?

Tema 3: Medarbetarskap

Vad är medarbetarskap för dig?

Associationer, vad betyder ordet? vad är bra medarbetarskap?

Hur upplever du att medarbetarskapet fungerar här?

Situationer som fungerat bra/mindre bra?

Vilken bild av medarbetarrollen upplever du att Samverkansavtalet förmedlar?

Vad står i exempelvis häftet? Har ni fått information från stadsledningen? Har ni fått löpande information på arbetsplatsen?

Vad tycker du krävs för att en bra relation mellan dig och medarbetarna ska uppstå?

Av dem, av dig?

Sammanfattande frågor

Vad tror du krävs för att samverkan ska fungera?

Vad är de viktigaste framgångsfaktorerna?

3. AVRUNDNING:

Sammanfatta:

Detta har vi pratat om

Detta uppfattar vi att du har svarat - har vi förstått det rätt?

Något du vill tillägga?

Något du vill fråga?

Tack för din medverkan!

Bilaga 3: Intervjuguide medarbetare

1. Inledande del

Om oss

Campus Helsingborg, Service Management hälsa.

Om uppsatsen

Genom uppdragsbanken fick vi ett samarbete med Helsingborgs stad och att undersöka arbetet med deras samverkansavtal och det pågående förändringsarbetet detta medför. Speciellt hur de organisatoriska rollerna påverkas (medarbetare/ledare). Vi kommer intervjua chefer, medarbetare och analysera officiella dokument.

Uppsatsen läses av lärare, studenter, Helsingborgs stads HR- direktörer, senare lagrad i en databas.

Frivilligt medverkan - kan avbryta, behöver inte svara på frågor, de uppgifter du lämnar kommer bara användas till forskningssyftet.

Konfidentialitet - ditt namn kommer ej publiceras.

Om intervjun

Tre teman: Samverkan - ledarskap -medarbetarskap.

Om respondenten

Berätta lite om dig själv!

Namn

År på arbetsplatsen

Position/yrke/ansvar

Yrkeserfarenhet

2. Huvuddel

Tema 1: Samverkan

Vad är samverkan för dig?

Associationer, vad betyder ordet?

Hur samverkar ni här, på din arbetsplats?

Vad gör ni konkret? Vad uppfattar du som viktigast?

Vad vet du om Helsingborgsstads samverkansavtal?

Har du sett häftet? Har du läst det? Information från stadsledningen? Har ni fått löpande info på arbetsplatsen?

Hur upplever du att samverkansavtalet påverkar dig i ditt arbete?

Möjligheten att göra ett bra arbete? Rutiner? Relationer? Inflytande och ansvar?

Kan du ge ett exempel på när det fungerat bra? Kan du ge ett exempel på när det fungerat mindre bra?

Vad är din inställning till samverkansavtalet?

Bra/dåligt? Är det värt att arbeta med?

Tema 2: Medarbetarskap

Vad är medarbetarskap för dig?

Associationer, vad betyder ordet? Vad är bra medarbetarskap?

Vilken bild av medarbetarrollen upplever du att Samverkansavtalet förmedlar?

Vad står i exempelvis häftet? Information från stadsledningen? Får ni löpande information på arbetsplatsen?

Vad upplever du förväntas av dig i din roll som medarbetare?

Ansvar, relationer, förväntningar från chefen?

Vad tror du krävs för att du ska kunna utöva ett bra medarbetarskap?

Gör du något för att utvecklas som medarbetare? Gör organisationen något för att du ska utvecklas?

Tema 3: Ledarskap

Vad är bra ledarskap för dig?

Associationer, vad betyder ordet? Vad är bra ledarskap?

Hur upplever du att ledarskapet fungerar här?

Situationer som fungerat bra/mindre bra?

Vilken bild av ledarrollen upplever du att samverkansavtalet förmedlar?

Vad står i exempelvis häftet? Har ni fått information från stadsledningen? Eller löpande information på arbetsplatsen?

Vad tycker du krävs för att en bra relation mellan medarbetare och chef ska uppstå?

Sammanfattande frågor

Vad tror du krävs för att samverkan ska fungera?

Viktigaste framgångsfaktorerna?

3. AVRUNDNING:

Sammanfatta:

Detta har vi pratat om

Detta uppfattar vi att du har svarat - har vi förstått det rätt?

Något du vill tillägga?