



LUNDS
UNIVERSITET
Socialhögskolan

I samverkans namn

**Ett konsultationsteams betydelse ur ett nyinstitutionellt
perspektiv**

Maria Svensson
Masteruppsats (SOAM 21)

Ht 2017

Handledare: Verner Denvall

Abstract

Author: Maria Svensson

Title: In the name of collaboration. The significant meaning of a consultation team from a neoinstitutional perspective.

Supervisor: Verner Denvall

Assessor: Katarina Jacobsson and Kerstin Svensson

Collaboration between human service organizations is to be considered desirable however also known to be hard to accomplish. The aim of this case study was to examine the phenomenon of inter-organizational collaboration by describing and analyzing the significant meaning of a consultation team at an organizational level. The study was conducted in a south Swedish community. The consultation team is composed by seven delegates from seven human service organizations. In their daily activities these organizations support children with special needs. The consultation team comes together 4-6 times a year to offer professionals from the organizations, for example teachers, school nurses, social workers etcetera consultation in collaboration matters. The data was collected through one focus group with the consultation team and individual interviews with six professionals having attended one consultation. The descriptions of the consultation team given through the interviews where interpreted with concepts from a neoinstitutional theoretical perspective. The study shows that the consultation team could be understood as having several significant meanings at the organizational level. Collaboration and consultation is being performed without knowledge of the results yet being highly desirable and performed as a symbolic and substantive activity to bring legitimacy and stability to the organizations.

Innehåll

1. Inledning	5
Problemformulering	5
Syfte och frågeställningar	7
Förtydliganden och avgränsningar	7
Definition av centrala begrepp.....	8
Samverkan	8
Organisation och organisering	10
Konsultation och konsultationsträff.....	12
SAMLAS konsultationsteam	14
Konsultationsträffen och möjligheten att utse samordnare.....	15
2. Tidigare forskning	16
Kunskap om samverkan, dess effekter och resultat	16
Främjande och hindrande faktorer	18
I samverkan aktualiseras gränser	19
3. Teoretiska begrepp.....	22
Legitimitet och rationaliserade myter.....	22
Särkoppling och ritualer i en anda av tillit.....	23
Lös koppling.....	24
Thompsons nivåmodell	25
4. Metod	27
Fallstudie	27
Metoder för datainsamling	28
Enskilda intervjuer	29
Fokusgrupp.....	31
Metodologiska överväganden.....	32
Rollen som forskare.....	33
Analys- och forskningsansats	33
En abduktiv forskningsprocess	34
Etiska överväganden	35
Tillvägagångssätt vid bearbetning av material och analys	35
5. Resultat.....	37
Tanken med teamet och konsultationsmodellen	37
Bekräftelse, beröm och lite konkret handling.....	39

Konsultationsteamets möjlighet att utse samordnare	42
Vikten av samverkan	45
Konsultationsteamet blir chefsgrupp	47
Konsultationsträffens omvända betydelse	48
6. Analys	50
Två sidor av samma mynt.....	50
Betydelsen av legitimitet.....	51
Konsultation – en ritual i tillitens och den goda trons logik.....	51
En symbolisk meningsbärande betydelse	52
Aktiviteter med faktisk betydelse genom löskoppling	52
Konsultationsteamet betydelse som medlare	54
7. Slutdiskussion	56
Litteraturförteckning	58
Bilaga 1	62
Bilaga 2	63

1. Inledning

Den här studien tar sin början i ett sammanträdesrum på andra våningen i vård- och omsorgsförvaltningens lokaler i en sydsvensk kommun. Där sammanträder två-tre gånger per termin SAMLAS konsultationsteam¹ som består av sju personer som representerar sju olika verksamheter från regionen och kommunen. Utgångspunkten för träffarna är en skriftlig samarbetsöverenskommelse mellan organisationerna som gäller för SAMLAS konsultationsteam och enligt den är målgruppen för konsultationsteamet barn och unga med funktionshinder och med social och psykiatrisk problematik. SAMLAS konsultationsteamet har funnits sedan 2010 och är enligt samarbetsöverenskommelsen ett led i att förbättra samverkan över organisationsgränserna.

De verksamheter som har undertecknat samarbetsöverenskommelsen och som finns representerade i konsultationsteamet är barn- och ungdomshabiliteringen, barn- och ungdomsmedicinska kliniken, barn- och ungdomspsykiatri, utbildningsförvaltning/barn- och skolförvaltning, kommunala resursskolan, vård- och omsorgsförvaltningen LSS och socialförvaltningen. När SAMLAS konsultationsteam sammanträder, kommer tjänstemän som arbetar i de olika verksamheterna och har kontakt med barn och unga som bedöms ha behov av särskilt stöd, till teamet för att få råd och konsultation i hur de kan gå vidare med enskilda ärenden². I ärenden där många olika verksamheter är inblandade kan SAMLAS konsultationsteam utse en SAMLAS samordnare. SAMLAS samordnare tillhandahålls av kommunens socialförvaltning och har ett uppdrag att koordinera alla insatser kring den unge. Samordnarna arbetar i första hand för föräldrarna och därför måste de samtycka till samordningen.

Problemformulering

SAMLAS konsultationsteam, som kommer att belysas i den här studien, är ett exempel på hur samverkan mellan myndigheter kan organiseras. Ett gemensamt drag för människobehandlande organisationer är att deras målgrupper ofta har behov som förutsätter

¹ SAMLAS-konsultationsteam är ett fingerat namn. I verkligheten kallas konsultationsteamet något annat men för att kunna behålla anonymiteten hos de personer som deltagit i studien kommer inte kommunens eller konsultationsteamets riktiga namn att användas.

² Begreppet ärende kan ha många betydelser. I detta sammanhang syftar ärende på de individsituationer som tjänstemän berättar om på konsultationsteamet för att få råd och konsultation av teamet. Typexemplet är ett barn i skolålder med en eller flera neuropsykiatriska diagnoser, ibland somatisk problematik, en svår skolsituation ofta med hög skolfrånvaro, pågående utredning eller insats på socialförvaltning, ibland insats via LSS, ofta finns pågående eller avslutad utredning och/eller medicinering från BUP och ibland insatser från habiliteringen. Olika svårigheter i samarbetet mellan myndigheter präglar också beskrivningarna.

samverkan mellan olika huvudmän, professioner och organisationer (Johansson, et al., 2015). Behovet av samverkan är bland annat en konsekvens av att välfärdsservicen är organiserad i en uppdelad förvaltningsstruktur där myndigheter är specialiserade för att hantera olika uppgifter och områden. Denna organisatoriska uppdelning av välfärdens service har bidragit till en bristande helhetssyn och en uppdelad syn på människors problem (Axelsson & Axelsson Bihari, 2013). Förväntningarna på olika myndigheters samverkan har varit aktuella under lång tid, i synnerhet kring barn och unga, som ett medel för att överbrygga fragmentering och förhindra att människor faller mellan stolarna (Bergmark, et al., 2017). Förutom att motverka fragmentering lanseras samverkan ofta från den politiska och beslutsfattande nivån som en outhärlig lösning för att generellt förbättra kvalitén och få ett effektivare resursutnyttjande (Grell, 2016).

Forskning om samverkan är under utveckling både i Sverige och internationellt. Än så länge är kunskapen om samverkan och dess resultat begränsad eftersom det är svårt att utvärdera och mäta effekterna av samverkan (Axelsson & Axelsson Bihari, 2013). Därför genomförs samverkan ofta utan att man med säkerhet vet i vilken mån den leder till förbättrad kvalitet, effektivitet och motverkar fragmentering (Grell, 2016). Studier som genomförts visar också att samverkan kan vara svår att få till stånd, att den kan präglas av konflikter och diverse motsättningar. Det kan till exempel röra sig om olika konkurrerande kunskapsanspråk, om vem som har tolkningsföreträde och om oklar ansvarsfördelning mellan de inblandade samverkansparterna (Johansson 2011; Basic 2012; Blomqvist 2012).

Trots den osäkerhet som finns kring resultaten av samverkan och de svårigheter som beskrivits kring att få till stånd en fungerande samverkan betraktas den som eftersträvsvärd för människobehandlande organisationer. Detta har gjort att en del forskare har ifrågasatt om samverkan mellan organisationer verkligen kan betraktas som en lösning på ett fragmenteringsproblem bland välfärdsorganisationerna. I empiriska studier med ett nyinstitutionellt teoretiskt perspektiv framstår organisering av samverkan snarare som ett sätt för organisationer att anpassa sig till rådande idéer och trender i samhället om hur välfärdsservicen för vissa grupper bör organiseras, utan att man för den sakens skull vet något om vad det i slutänden ger (Johansson, 2011; Mallander, 1996). Ur detta perspektiv är det främst organisationernas behov av att leva upp till sådana yttre krav som för tillfället är ”på modet” som driver uppkomsten av samverkanslösningar (Axelsson & Axelsson Bihari, 2013).

I en svensk kontext återfinns det sociala arbetets praktik ofta inom någon av den offentliga sektorns människobehandlande organisationer. Kravet och förväntningarna på samverkan är därmed ett villkor som präglar utförandet av socialt arbete (Svensson, et al., 2008). Därför är

det också relevant att studera samverkan mellan människobehandlande organisationer inom det sociala arbetets forskningsdisciplin.

SAMLAS konsultationsteam har funnits i snart åtta år och tjänstemän har fortlöpande kommit för att få råd och konsultation eller hjälp med samordning. Detta gör SAMLAS konsultationsteam till ett unikt fall av hur samverkan mellan människobehandlande organisationer kan organiseras. Med det nyinstitutionella teoretiska perspektivet blir det angeläget att undersöka hur det förhåller sig när det gäller organiseringen av SAMLAS konsultationsteam. Är SAMLAS konsultationsteam att betrakta som ett svar på organisationernas behov av att anpassa sig till ”samverkanstrenden” eller vilken betydelse har SAMLAS konsultationsteam för organisationerna och de tjänstemän som kommer till konsultationsträffarna?

Syfte och frågeställningar

Syftet med fallstudien är att undersöka samverkan som mellanorganisatoriskt fenomen. Detta görs genom att analysera vilken betydelse SAMLAS konsultationsteam har för organisationerna och för de tjänstemän som kommer till konsultationsteamet. De forskningsfrågor som kommer att besvaras i studien är:

- Hur beskrivs SAMLAS-konsultationsteam av teamets representanter och av de tjänstemän som kommer till teamet för att få konsultation?
- Hur kan man utifrån dessa beskrivningar och med hjälp av begrepp ur den nyinstitutionella teoribildningen förstå konsultationsteamets betydelse för organisationerna?

Förtydliganden och avgränsningar

Forskningsprosen är inspirerad av Mats Alvessons och Dan Kärremans (2007) forskningsmetodologi. De uppmanar forskaren att ställa breda forskningsfrågor i stil med Vad tänker sig de inblandade att de håller på med här? snarare än smala och specifika frågor. Att undersöka vilken betydelse konsultationsteamet kan anses ha för organisationerna är en bred forskningsfråga som kan ge många olika svar. Om det skulle framkomma att konsultationsteamet inte har någon betydelse är det också ett resultat.

Hjern (2007) påpekar att organisationer inte samverkar med varandra, utan det är människor som arbetar i de olika organisationerna som samverkar med varandra. Det blir därför dessa individers erfarenheter av att vara representant i konsultationsteamet eller av att ha fått konsultation av teamet som ligger till grund för analysen av hur man kan förstå vilken

betydelse SAMLAS konsultationsteam kan anses ha. Jag har valt att avgränsa min studie till att omfatta de kommunala organisationerna.

Ytterligare ett förtydligande är att mitt intresse handlar både om konsultationsträffens betydelse men också betydelsen av SAMLAS konsultationsteam som ett sätt att organisera sig kring samverkan för barn och unga med funktionsnedsättningar samt social och psykiatrisk problematik.

I denna studie kommer inte samordnarnas arbete att direkt studeras. Inte heller kommer barnens, ungdomarnas eller familjernas upplevelser att belysas den här gången eftersom jag betraktas tjänstemännen som de primära mottagarna av konsultationsteamets aktiviteter.

Definition av centrala begrepp

Samverkan

Det finns inte någon entydlig definition av begreppet samverkan och det används ofta synonymt med andra närliggande begrepp som samarbete och samordning (Axelsson & Axelsson Bihari, 2013). Axelsson och Bihari Axelsson (ibid) menar att det enklaste sättet att definiera samverkan är att vända på ordet och säga att det handlar om att verka tillsammans, det vill säga att uträtta eller åstadkomma något gemensamt. Det är en vid definition som kan omfatta flera olika typer av aktiviteter.

Berth Danermark (2005) skriver att samverkan är ”...medvetna målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem och syfte.” (ibid s 15). Han skiljer detta från samarbete som han menar är något som sker mellan människor dagligen utan att vi närmare funderar över det.

Mallander (1998) diskuterar begreppet samverkan som en relation mellan två eller flera parter som har en viss varaktighet, en viss grad av formalisering samt att det finns någon form av överenskommet syfte mellan deltagarna. Temporär kontakt mellan professionella specialister som till exempel konsultation är inte det samma som samverkan enligt Mallander (ibid).

Enligt Axelsson och Bihari Axelsson (2013) är graden av integrering mellan de olika organisationerna centralt för att förstå olika samverkansformer. När det gäller samverkan mellan välfärdsorganisationer har Axelsson och Bihari Axlesson (2013) utvecklat en modell där de genom begreppen vertikal och horisontell integrering beskriver olika former av integrering. Den horisontella integreringen sker genom frivilligt samarbete mellan olika aktörer medan den vertikala integreringen sker genom pålagd hierarkisk organisationsstruktur där den högre nivån styr den lägre. Den horisontella och vertikala integrationen kan betraktas

som hög respektive låg. Kombineras dessa integrationsformer framträder fyra typer av integrering, konkurrens, samordning, samarbete och samverkan. Samverkan är den form av integrering som inbegriper både hög vertikal integrering och hög horisontell integrering. Enligt Axelsson och Bihari Axelsson (ibid) innehåller samverkan inslag av både samordning och samarbete och därför används det ofta som samlingsbegrepp.

Mallander (1998) definierar karaktären på samverkan efter grad av formalisering/organisering och förekomst av gemensamma mål. Mallander utgår ifrån samarbete som ett överordnat begrepp och klassificerar det utefter en skala som löper från kommunikation, där relationen består i att parterna samtalar och utbyter information men inte mer. Nästa steg är samordning då beskrivs arrangemangen som informella och målen som vaga. Därefter kommer konfederation där arrangemangen är mer formaliserade, uppgifterna mer preciserade men samverkan består fortfarande av lösliga relationer utan sanktionsmöjligheter. Därefter följer federation som är en fast organisation som finns för att genomföra noggrant definierade mål och uppgifter. Det sista steget är en övergång till en sammanslagning eller fusion där de ingående organisationerna formar en ny organisation och därmed upphör att själva existera. Federation och konfederation innebär någon form av separat organisation. Enligt denna terminologi menar Mallander (ibid) kan man tala om samverkan när konfederation eller federation uppnåtts, men inte innan dess då det snarast handlar om samordning.

På ett liknande sätt beskriver (Axelsson & Axelsson Bihari, 2013) samverkan längs ett kontinuum från autonomi till fusion. Graden av intensitet, komplexitet och formalisering varierar från den enklaste formen som innebär ett informationsutbyte och konsultationer mellan i övrigt autonoma organisationer till de mest intensiva samverkansformer samlokalisering och finansiell samordning där de samverkande parterna på olika sätt formaliserar sin samverkan och blir mer beroende av varandra.

Kajsa Lindberg (2009) undersöker begreppet samverkan genom att jämföra praktikens förståelse och forskares definitioner. Hon menar att praktiken ofta definierar samverkan i relation till vad man vill uppnå med samverkan men också hur man ska gå tillväga och vad man ska samverka om. Beskrivningarna avspeglar oftare förväntningar och vad man eftersträvar snarare än de faktiska möjligheterna. Beskrivningarna är idealiserade, normativa och positivt värdeladdade. Forskares definitioner bygger mer på teoretiska beskrivningar och uppställningar där man skiljer samverkan från andra närliggande begrepp. Även forskares beskrivningar avspeglar ett optimistiskt förhållningssätt även om det inte är lika idealiserat som praktikens. Begreppet samverka och samarbete har överlappande betydelse då det

handlar om att människor gör något tillsammans. Skillnaden är att samarbete avser all möjlig slags interaktion medan samverkan har ett uttalat syfte menar Lindberg (ibid). De kan användas överlappande eftersom samverkan då innebär att man samarbetar med ett visst syfte. Sammantaget handlar samverkan om att göra saker tillsammans med ett gemensamt syfte och där gränser överskrids (Lindberg, 2009).

I de lokala dokument som beskriver SAMLAS konsultationsteam används begreppen samordning, samarbete och samverkan utan att vidare specificeras. Jag har i denna studie valt att använda begreppet samverkan på grund av dess karaktär av ett samlingsbegrepp som kan inbegripa både samarbete och samordning.

Arnell och Mattisson (2009) identifierar olika former av samverkan som återfinns på tre olika nivåer. Interprofessionell samverkan handlar om olika professioner och yrkesgrupper, interorganisatorisk om olika organisatoriska enheter inom samma myndighet och intersektoriell samverkan är samverkan mellan olika huvudmän. De menar att alla tre nivåerna egentligen handlar om interorganisatorisk samverkan men olika typer av sådan. Det studerade konsultationsteamet innefattar alla de här typerna av samverkan. I teamet sitter företrädare för olika professioner, olika organisatoriska enheter inom samma myndighet och olika huvudmän. Eftersom jag har ett fokus på den organisatoriska nivån och inte främst det professionella, har jag valt att använda begreppet interorganisatorisk samverkan.

Organisation och organisering

Den organisationsteoretiska litteraturen är full av beskrivningar av organisationer men förhållandevis få definitioner av vad som menas med organisation (Johansson, 2002). Ordet organisation härstammar från det grekiska ordet organon som betyder ett verktyg eller instrument. Historiskt har de teoretiska beskrivningarna av organisationer tagit sitt ursprung i en målorienterad organisation med en rationell struktur där den interna arbetsfördelningen, rolluppsättningen och fördelningen av makt i hierarkiska nivåer sammantaget är konstruerat för att maximera effektiviteten att uppnå de uppsatta målen. Denna weberianska syn på organisationen som en relativt stabil, oberoende, självständig aktör som genom en rationell struktur mobiliserar resurser för att uppnå specifika mål kan nuförtiden kanske snarast betraktas som en metafor (Hasenfeld, 2010). Beskrivningen förutsätter att organisationen finns isolerad och oberoende av sin omgivning och fri från kulturella-, regulativa-, normativa- och kognitiva förhållanden, vilket knappast ger en adekvat bild av en organisation (Scott, 2003). Richard W Scott (ibid) ger därför inte mindre än tre definitioner av begreppet organisation som grundas på huruvida man betraktar organisationer som slutna rationella

system, slutna naturliga system eller öppna system. Bland nyinstitutionella teoretiker är det tredje synsättet bäst anpassat för att beskriva dagens organisationer. I ett öppet system finns ett beroendeförhållande och ett utbyte mellan organisationen och dess omgivning. Moderna organisationer är högt differentierade och dess aktiviteter ofta löst kopplade till varandra för att organisationen ska kunna relatera till många olika element i omgivningen på ett flexibelt sätt. Differentieringen gör att det inte med säkerhet finns gemensamma mål att sträva efter i organisationen och därför behöver aktiviteterna ständigt motiveras, produceras och reproduceras om organisationen ska överleva. Här återges denna definition: "Organizations are congeries of interdependent flows and activities linking shifting coalitions of participants embedded in wider material-resource and institutional environments." (Scott, 2003, s 29). I detta synsätt definieras organisationer som komponenter i ett större system där utbytet med omgivningen inte bara är av materiell karaktär utan också av institutionell karaktär, vilket omfattar regulativa-, normativa-, och kulturella-kognitiva element. På så sätt är begreppen organisation och institution nära sammankopplade (Scott, 2014). Detta gäller i synnerhet för de organisationer som också betecknas som människobehandlande organisationer och som återfinns i den offentliga sektorns väldfärdsservice, det vill säga skolor, förskolor, sjukhus, vårdcentraler, socialkontor och så vidare. Människobehandlande organisationer har flera särskilda karaktärsdrag som påverkar hur de kan definieras, beskrivas och förstås (Hasenfeld, 2010; Johansson, et al., 2015). Svensson et al (2008) exemplifierar sättet att definiera organisation skilt från institution med "skolan" som en institution som alla har en uppfattning om vad den innebär och "min skola" som en organisation, den administrativa enheten dit jag går på dagarna. Johansson (2002) menar att organisationen både kan ses som en abstraktion (institution) och som en empirisk variabel. "Staten" eller "kommunen" är abstrakta jätteorganisationer men består samtidigt empiriskt av en massa olika organisationer. Utvecklingen inom nyinstitutionell organisationsforskning i Sverige menar Johansson (ibid) går mot att betrakta de enheter som bedriver verksamhet inom offentlig sektor allt mer som organisationer med särskilda kännetecken. Utifrån detta synsätt har jag valt att använda begreppet organisation i denna studie om de sju verksamheter som representeras i SAMLAS-konsultationsteam.

En annan åtskillnad som kan göras för att ringa in begreppet organisation grundar sig i ontologiska antaganden, nämligen om organisationer betraktas som enheter eller processer. Begreppet organisation är oftast kopplat till strukturer och begreppet organisering syftar på de processer eller aktiviteter som pågår inom eller mellan organisationer (Scott, 2003). Organisering används för att beskriva hur arbete inom en verksamhet fördelas men också hur

något ändamålsenligt inrättas, det vill säga hur man organiserar sig kring en sak med ett visst syfte. Organisering bygger på idéer om att intentioner, strategier och planer har betydelse vilket också kan vara kopplat till vilka former som för tillfället är ansedda som de bästa. Organiseringen sker lokalt och på olika nivåer i eller mellan organisationer (Svensson, et al., 2008). Organisering syftar i den här studien på inrättandet av SAMLAS-konsultationsteam, det vill säga de sju representanter från olika organisationer som organiserar sig i ett konsultationsteam.

Konsultation och konsultationsträff

I SAMLAS kallar sig de sju representanterna tillsammans konsultationsteam. När konsultationsteamet sammanträder kommer tjänstemän dit vilket i informationsfoldern benämns konsultation (informationsfolder, 2015).

I litteratur om konsultation betonas att det inte finns någon entydig definition av begreppet konsultation (Mannino & Shore, 1985). Svenska forskare (Hjortsjö, 2005; Johansson, 2011; Jakobsson & Lundgren, 2013) som skrivit om samverkan hänvisar till Bengt Berggren (1982), som definierat konsultation som en form av samarbete eller samverkan som innebär att en yrkesperson med en specifik profession från en organisation gör tillfälliga insatser i en annan verksamhet. I denna definition finns det en jämlikhet vad gäller status mellan de professionella med skilda kompetenser. Det är en viktig förutsättning för att minimera konflikter och att yrkesrollerna inte utmanas utifrån asymmetriska maktrelationer (Johansson, 2011).

Många konsultationsdefinitioner har sitt ursprung i Gerald Caplans konsultationsteori (Caplan, et al., 1994). Caplan, som var verksam barnpsykiatriker i bland annat England, Israel och USA under mitten av 1900-talet, var en av de första som definierade konsultation som en specifik mellanprofessionell hjälpprocess som skiljde sig från handledning och terapeutisk behandling. Enligt Caplan är konsultation en interaktionsprocess mellan två yrkesföreträdare som representerar olika professioner och kompetensområden. Den ene (konsulten) tillkallas av den andre (konsultanden) med syfte att konsulten ska kunna bidra med kompetens som konsultanden saknar för att kunna lösa ett arbetsproblem kring en klient.³ Enligt Caplan ska konsultationen gynna klienten och även ge den som får konsultation kunskap som hjälper att hantera liknande problem lättare i framtiden (ibid).

³³ Klient har här en bred betydelse och kan i praktiken innebära en person, en grupp personer som exempelvis en klass, eller en hel verksamhet eller organisation, exempelvis en skola (Mannino & Shore, 1985).

Fyra grundläggande faktorer finns med i de flesta definitioner av konsultation. För det första är konsultationen frivillig och den som fått konsultation är fri att behålla eller förkasta de råd och idéer som konsulten ger eftersom den som fått konsultation bäst kan avgöra vad som kommer att fungera eller inte. För det andra är relationen mellan de professionella som ingår i konsultationen jämbördig och icke-hierarkisk. Båda är experter på sitt respektive arbetsområde och möts för att i ett kollegialt samarbete gemensamt försöka förstå ett arbetsproblem. För det tredje behåller den som får konsultation ansvaret för arbetsproblemet medan konsulten tar ansvar för att skapa en konstruktiv dialog i konsultationen. Konsulten tar alltså inte över ansvaret för att hantera något arbetsrelaterat problem vidare. För det fjärde sätts den professionelles arbetsproblem i fokus även om den professionelle till en början kanske inte ser det som sitt arbetsproblem utan som klientens problem (om en lärare söker hjälp hos skolpsykologen för att en elev ”stör” i klassrummet betraktas det som lärarens arbetsproblem, inte som elevens problem, att kunna hantera klassrumssituationen) (Guvå & Hylander, 2012).

Konsultation definieras ofta också i förhållande till handledning som betraktas som något väsensskilt. Hylander och Guvå (2017) menar att den centrala skillnaden handlar om ifall parterna representerar samma eller olika professioner. Handledning syftar till yrkesutveckling och kvalitetsutveckling genom lärande och stöd av en person från samma profession eller specialområde som den handledde själv. I handledning ges hjälp av någon som anses mer kompetent inom samma yrkes- och specialistområde medan i konsultation kommer stödet och hjälpen från någon som har en annan kompetens från ett annat specialistområde att tillföra. Konsultation är ofta också kortvarig till sin karaktär medan handledning som regel sker över längre tid. Relationen handledare-handledad är också klart hierarkisk till skillnad från konsultationsrelationen. I handledning kan handledaren också ha ett visst ansvar i ärendet, vilket skiljer det från konsultation där konsulten inte tar något ansvar i ärendet eller arbetsproblemet (Guvå & Hylander, 2017; Söderquist, 2002).

I USA har begreppet human service consultation fått en specifik betydelse inom människobehandlande organisationer vars mål är kopplade till klienters utveckling, lärande, hälsa eller välbefinnande. Inom human service consultation betonas den kompetens som en organisation kan vara i behov av för att kunna utföra sitt uppdrag. Det innebär att konsultens insatser är att bidra med kompetens till organisationen för att denna, och människorna som är verksamma där, ska kunna fullgöra sitt uppdrag exempelvis att elever ska få godkända betyg, om organisationen råkar vara en skola.

I den här studien använder jag begreppen konsultation eller konsultationsträff för att benämna de sittningar där tjänstemän kommer till SAMLAS konsultationsteams sju representanter.

SAMLAS konsultationsteam

Här följer en bakgrundsbeskrivning av konsultationsteamet som är den här fallstudiens empiriska studieobjekt. Beskrivningen baseras på innehållet i den samarbetsöverenskommelse och informationsfolder som finns och som beskriver konsultationsteamet. Enligt samarbetsöverenskommelsen, som är daterad 2013 av de kommunala organisationernas förvaltningschefer och av verksamhetscheferna för hälso- och sjukvårdens organisationer, har konsultationsteamet skapats som ett led i att förbättra samverkan över organisationsgränserna (samarbetsöverenskommelse, 2013).

I SAMLAS konsultationsteams informationsfolder beskrivs att SAMLAS konsultationsteam samlar alla berörda myndigheter kring samma bord för att tillsammans hitta helhetslösningar för den enskilde. Målgruppen för SAMLAS är barn och ungdomar, 0-20 år, med funktionsnedsättningar samt social och psykiatrisk problematik. Representanterna kommer från barn- och ungdomshabiliteringen, barn- och ungdomsmedicin, barn- och ungdomspsykiatri, utbildningsförvaltning/barn- och skolförvaltning, kommunala resursskolan, vård- och omsorgsförvaltningen LSS och socialförvaltningen. På baksidan av informationsfoldern finns en kontaktlista med representanternas namn och epostadress samt vilken organisation de representerar. Där framgår också att representanten för utbildningsförvaltningen/elevhälsan i grund och gymnasieskolan är konsultationsteamets ordförande.

I informationsfoldern framgår vidare att teamet är rådgivande, inte beslutande och har skapats för att underlätta för verksamheterna att komma vidare i ärenden där det gjorts vad som varit möjligt på basnivå. Representanterna i konsultationsteamet har hög kompetens och bred erfarenhet och är på något sätt knuten till målgruppen (informationsfolder, 2015.)

Teamet sammanträder 2-3 gånger per termin och till teamet kommer tjänstemän som har kontakt med barnet eller familjen, exempelvis socialsekreterare, behandlare, rektor, lärare eller skolsköterska för att få konsultation. Vid varje träff lyfts två ärenden och varje ärende ges 1 timme och 15 minuter i tid. I informationsfoldern framgår också att den tjänsteman som önskar komma till SAMLAS konsultationsteam för att dra ett ärende först ska vända sig till sin organisations representant i teamet. Representanten avgör då om det är ett ärende för

SAMLAS konsultationsteam och tar i sin tur kontakt med teamets ordförande för att få en tid med SAMLAS konsultationsteam (informationsfolder, 2015.)

Konsultationsträffen och möjligheten att utse samordnare

Alla ärenden på SAMLAS konsultationsträff behandlas avidentifierade och varje konsultationsträff följer en särskild struktur. Så här beskrivs konsultationsträffen i informationsfoldern: ”När det är dags för konsultationen träffas de som kommer med ärendet och teamets sju medlemmar. Ärendet, problematiken och frågeställningarna framförs, även här avidentifierat. Teamets medlemmar ställer kompletterande frågor och reflekterar tillsammans. Reflektionen avslutas med att ordföranden sammanfattar denna och de som framför ärendet har möjlighet att ställa frågor. Inga protokoll förs.” (informationsfolder, 2015 s 3)

Konsultationsteamet kan i ärenden utse en samordnare för att koordinera alla insatser kring den unge. Samordnaren arbetar för föräldrarna och därför ska de samtycka till att en samordnare tillsätts. Samordningen är frivillig och tillhandahålls av socialförvaltningen (informationsfolder, 2015) . Vid tidpunkten för empiriinsamlingen till den här studien, våren 2017, arbetade två socionomer deltid med samordningsuppdrag från konsultationsteamet parallellt med andra arbetsuppgifter på socialförvaltningens öppenvårdsenhet.

2. Tidigare forskning

Forskning och utvärdering om interorganisatorisk samverkan är ett område som är under utveckling, både i Sverige och internationellt (Axelsson & Axelsson Bihari, 2013).

Forskningen spänner över ett brett fält och återfinns inom flera olika forskningsdiscipliner och studeras ur en mängd olika teoretiska perspektiv med olika metoder och på olika analytiska nivåer (Bergmark, et al., 2017; Cropper, et al., 2008). Utifrån syftet med den här studien har jag framförallt varit intresserad av forskning som belyser vilken betydelse samverkan och dess organisering mellan människobehandlande organisationer fyller för organisationerna och de professionella. Det betyder att jag inte kommer att redogöra för all forskning som finns om interorganisatorisk samverkan. Konsultationsteamet i fallstudien finns i en specifik välfärdscontext och forskning från sådan kommer framförallt från Sverige och Skandinavien. Jag har ändå valt att inkludera internationell forskning.

Syftet och tillvägagångssättet för att genomföra en litteraturgenomgång kan variera och denna litteraturgenomgång kan bäst beskrivas som narrativ (Bryman, 2011). Syftet är främst att få en bild av nuvarande kunskapsläge kring interorganisatorisk samverkan mellan människobehandlande organisationer med ett särskilt fokus på studier som belyser dess betydelse för professionella och organisationer. Med Steinar Kvales (2014) ord kan man beskriva tillvägagångssättet som att jag har ”rest” i litteraturen. Det är den resan som jag nu ska berätta om, vilka platser jag valt att besöka, vad jag har sett där och vad jag inte har fått syn på.

Att samverkan kan anta olika former och finnas på olika nivåer förstår man när man börjar läsa (Axelsson & Axelsson Bihari, 2013). Jag har dock inte hittat någon forskning som beskriver något liknande konsultationsteam tidigare. På så sätt framstår konsultationsteamet, eller i alla fall studien av det, som unikt. Jag har heller inte hittat tidigare studier som på ett explicit sätt har haft syftet att undersöka betydelsen av ett konsultationsteam eller betydelsen av en specifik samverkanslösning för organisationen eller för de professionella. Däremot går det att utläsa resultat i en del studier som pekar på olika betydelser som samverkanslösningar kan ha för organisationer eller professionella. Det är bland annat dessa resultat som jag valt att redogöra för här.

Kunskap om samverkan, dess effekter och resultat

Det finns flera orsaker till att samverkan tillmäts stor betydelse inom den svenska välfärden. Det är inte ett syfte att redogöra djupgående för dessa men några argument för

samverkan mellan människobehandlande organisationer som jag hittat är: grundläggande förändringar i välfärdssektorns organisering från 1980-talet och framåt med en ökad decentralisering, privatisering och uppdelning i beställar-utförarmodeller (Grape, 2006), ett politiskt intresse för att samordna resurser och förbättra insatserna för särskilt utsatta grupper (Danermark & Kullberg, 1999), ideologiska aspekter som är centrala inom flera av de människobehandlande organisationerna med betoning på människans helhet där samverkan förväntas leda till större helhetssyn på människor och deras behov (Svensson, et al., 2008), en ökad komplexitet i behov och efterfrågan av välfärdstjänster och en ökad specialisering av professioner och samhällsfunktioner (Axelsson & Axelsson Bihari, 2013). När det gäller det sista argumentet ses samverkan som nödvändig för att människor inte ska falla mellan stolarna (Johansson, 2013). När det gäller studier och utvärderingar av effekter av samverkan som ger stöd till dessa förväntningar kompliceras bilden. Danermark (2013) menar att det är svårt att studera samverkan och dess effekter fristående från sin kontext eftersom samverkan ofta materialiseras i ett visst arbetssätt. Danermark hänvisar till en studie som handlar om samverkan kring barn och unga med flera svåra funktionsnedsättningar och en studie som handlar om samverkan kring elevers skolfrånvaro. Enligt Danermark pekar resultaten av dessa studier på positiva effekter på det man samverkar kring när samverkan manifesteras i konkreta, systematiska arbetsmetoder med tydliga mål. Detta kan alltså tyda på att både innehållet och formen för hur (Lindholm, 2013) samverkan sker har betydelse för resultatet.

För att genomföra effektstudier krävs antingen jämförelse med en kontrollgrupp eller jämförelse över tid. När det gäller interorganisatorisk samverkan medför ett sådant tillvägagångssätt en hel del metodologiska svårigheter eftersom det är svårt att isolera vissa faktorer från annan påverkan och därmed svårt att kunna dra slutsatser om att det är just samverkan som har bidragit till ett visst resultat (Axelsson & Axelsson Bihari, 2013). Dessutom innebär samverkan mellan organisationer en komplexitet som är svår att fånga i enskilda utvärderingsmodeller (Rush, 2014). Lindholm (2013) problematiserar också begreppet ekonomisk effektivitet i sammanhanget av samverkan och menar att det krävs andra metoder än de traditionella när man ska mäta framgång och lönsamhet i samverkan.

Fram tills idag finns det därför inte särskilt mycket forskning som säger något om resultat och effekter av samverkan. Det finns exempel på studier och utvärderingar av samverkansinsatser som ger positiva resultat (Grape & Ineland, 2012) (Lindholm, 2013) och det finns exempel på studier och utvärderingar som inte ger förväntade effekter.¹ Projektet ”Motverka våld och gäng” som pågick mellan 2006-2009 och syftade till att förbättra vården för de ungdomar som placeras vid någon av de låsta eller låsbara institutioner som drivs av

Statens institutionsstyrelse, SiS. Projektet skulle även bidra till att skapa ett bättre samarbete mellan SiS och socialtjänsten vilket skulle ske genom att det anställdes ett antal samordnare med särskilda uppgifter kopplade till en sammanhållen vårdkedja för att uppnå målsättningarna. Effekttutvärderingen kom i slutrapporten fram till att inga av de förväntade effekterna infriades. De ungdomar som ingått i projektet och haft samordnare hade inte fått en bättre situation än jämförbara ungdomar som tagit del av ”vanliga insatser”. Den mest påtagliga effekten var att antalet placeringar på SiS ungdomshem ökade i de deltagande kommunerna som en följd av de subventionerade placeringarna (Lundström, et al., 2012). Johansson (2013) menar att forskningen om organisering av interorganisatorisk samverkan är fragmentarisk och gäller få distinkta målgrupper. Den avser också ofta amerikanska förhållanden. I en genomgång av studier från USA och Storbritannien konstateras att det inte finns några tecken i forskningen på att samverkan varken är arbetsbesparande eller leder till lägre kostnader för verksamheterna (Gardner, 2003). I en annan sammanställning förordar några forskare på grund av de obevisade effekter och de studerade problem samt ökade kostnader som är förknippad med samverkan, att man håller sig ifrån det så länge som det inte är alldeles nödvändigt (Huxham & Vangen, 2005).

Så här långt verkar det som om resultaten av samverkan är svår att studera och mäta och att det finns för få och för små studier för att kunna uttala sig om effekter och resultat på ett sammantaget sätt.

Främjande och hindrande faktorer

Det har funnits ett relativt stort intresse inom svensk och internationell samverkansforskning för att identifiera faktorer som hindrar respektive främjar samverkan (Danermark, 2005; Danermark, 2013; Huxham & Vangen, 2005; Grape, 2015; Marek, et al., 2015; Nordström, et al., 2016). Några exempel på sådana faktorer som identifierats är engagemang och motivation, erfarenhet och kunskap om samverkansfrågor, målformulering, grad av förankring, kommunikation, kulturella skillnader (värderingar), kunskap om varandras regelverk och arbetsförhållanden, ledningens engagemang och tydlighet, lagstiftning, attityd i organisationen till samverkan, resurser, tydlighet i roller och ansvar, politisk förankring, revirtänkande, ömsesidig tillit och förtroende och kunskap om andras kompetens. Dessa faktorer återfinns på både organisationsnivå och på individnivå (Germundsson, 2011). Till skillnad från rent deskriptiva processtudier, är studier av främjande och hindrande faktorer mer förklarande och försöker ta fasta på sådant som utgör villkor och förutsättningar för att samverkan utvecklas menar Anell och Mattisson (2009). Det finns dock

anledning att lyfta en kritisk aspekt i samband med detta och det är att identifieringen av framgångsfaktorer snarare är motsatser till de hindrande faktorer som identifierats i praktiken. Det betyder att kunskapsläget om vilka faktorer som faktiskt bidrar till samverkan egentligen är tunnare än vad litteraturen ger sken av (ibid). När det gäller resultaten från forskning om huruvida samverkan lyckas etableras menar Anell och Mattisson (ibid) att forskningen är entydig. Det tar mycket tid i anspråk och resultaten är osäkra. Inom svensk forskning har sådana faktorer till exempel använts i samband med policyanalys (Fleetwood & Matscheck, 2007) och för att utvärdera implementering av samverkansprojekt kring barn och unga med sammansatt psykiatrisk och social problematik (Johansson, 2010). Även vid uppföljning av hur samverkan utvecklats över tid har faktorerna fungerat som bedömningskriterier. Under perioden 2007-2009 initierades och studerades ett 90-tal samverkans projekt. Målgruppen var barn som far illa eller riskerar att fara illa och huvudsyftet var att utveckla hållbara samverkansstrukturer och att sprida kunskap om dessa (Danermark, 2013). Fem år efter projekttiden slut har samverkan i 66 projekt följts upp och resultaten visar att samverkan utvecklats positivt under projekttiden men därefter försämrats vad gäller upplevd samverkanskvalitet. I många fall upplevs kvaliteten till och med sämre 5 år efter projekttiden slut än innan projektets början, detta gäller i synnerhet inom områdena styrning och struktur (Englund, 2017).

I samverkan aktualiseras gränser

Lindberg (2009) konstaterar att samverkan handlar om aktiviteter som överskrider någon form av gräns. Därför är det kanske föga förvånande att jag under den här sökningen och genomläsningen av rapporter, avhandlingar, böcker och artiklar kan notera att en stor del av litteraturen om samverkan uppehåller sig kring frågor som har med gränsdragning och gränsöverskridanden att göra, både teoretiskt och empiriskt. Det kan handla om konflikter kring gränser mellan ansvarsområden och domäner, eller att gränser mellan verksamheter upprätthålls, tydliggör och bidrar till stabilitet. Det rör sig om strategier för gränsarbete

Ett exempel på en studie där gränser ger upphov till konflikter är Goran Basic (2012) avhandling där han analyserar interorganisatorisk samverkan inom projektet ”Motverka våld och gäng”. Med en interaktionistisk och diskursiv ansats visar Basic att samverkan mellan de inblandade aktörerna i hög grad präglades av konflikter och oenigheter i termer av olika alliansbildningar som uppstod. I konflikterna framhävde aktörer för myndigheterna sin organisatoriska kompetens och försvarade sina organisatoriska revir, kamper som tog sig uttryck i konflikter om vem som skulle leda möten, om ansvar och befogenheter hos olika

professionella, hur begrepp skulle definieras, utebliven kommunikation, vilka skriftliga dokument som skulle användas, vilka rutiner och arbetssätt som skulle gälla och så vidare. Det är värt att tillägga att processutvärderingen som ligger till grund för Basic analys också identifierar flera brister i förutsättningarna för projektformen med till exempel otydlig ansvarfördelning och otydliga uppdrag. Basic fann också en ojämlig maktrelation mellan de samverkande parterna, där SiS och staten gestaltas som överlägsen socialtjänsten. Dessutom tenderade ungdomarna och föräldrarna att hamna utanför samverkan. Basic bidrar med en analys av konflikterna som uppstår när olika aktörer samverkar med klassiskt sociologiska begrepp. Däremot går det inte att utläsa att samverkansprojektet skulle fyllt någon särskild funktion för organisationerna eller för de professionella. Till viss del beror det kanske på att det saknas en tydligare koppling till organisationsteori i studien, något som även Forkby (2013) poängterar i sin recension.

En annan form av samverkan som Hjortsjö (2005) har studerat är samlokalisering i familjecentral. I den här studien fyller gränserna i sig en funktion för samverkan. På familjecentralen möts representanter från olika organisationer i en mellaninstitutionell sfär samtidigt som de är knutna till sina moderorganisationer. Denna nya mellaninstitutionella sfär bidrar enligt Hjortsjö (ibid) till att de olika parterna har mer insyn och förståelse för varandras arbete. Samtidigt förstärker samlokaliseringen gränser gentemot de andra organisationerna och gör att var och en behåller sin särart och kompetens i förhållande till samarbetsparterna. Denna samtidiga integrering och särskiljning gör att samarbetet blir förhållandevis ytligt i de vardagliga sysslorna och på det stora hela fortsätter aktörerna med de arbetsuppgifter som de också hade innan samlokaliseringen. ”Aktörerna vet vad de har och vad de kan förväntas få av de andra aktörerna. Gränserna främjar samarbetet inom familjecentralen” (Hjortsjö, 2005, s 191).

Ytterligare ett exempel på samverkan där gränsarbete mellan professionella aktualiseras ger Camilla Blomqvists (2012) som har studerat barn- och ungdomspsykiatrins (BUP) samarbetsprocesser med socialtjänst, skola och familj vid en öppenvårdsmottagning i Västsverige. Genom att kombinera nyinstitutionell teori med begrepp ur professionsteori menar Blomqvist att det saknas drivkrafter i BUP's institutionella miljö som accepterar samarbete som ett sätt att arbeta. Avsaknaden av tydliga former, styrning och formell struktur för när BUP ska samarbeta gör att samarbetsinitiativen faller tillbaka på det professionella handlingsutrymmet. BUP hanterar kraven på samarbete genom olika gränssättningsstrategier och skiljer på så sätt ut vad BUP som specialistfunktion ska göra och inte göra och då också vilka uppdrag och insatser som andra organisationer får göra. Denna gränssättning leder till

domänkonflikter där socialtjänst och skola reagerar på hur BUP definierar sina uppgifter. Konsekvenserna blir att familjerna hamnar utanför samarbetet som istället kommer att handla om de professionella och deras behov av stöd i arbetet och att nå resurser inom varandras verksamheter.

Nordström m.fl. (2016) som studerat erfarenheterna från samverkan enligt samordnad individuell plan (SIP) ser att det ofta finns en primär önskan att skydda den egna verksamhetens kärnuppdrag. SIP blir då, istället för att vara brukarens möjlighet att få sina behov av samordnat stöd tillgodosedda, ett instrument för professionella att hantera konflikter mellan verksamheter, utöva påtryckning på andra verksamheter som man inte anser tar sitt ansvar, få andra verksamheter att tillsätta vissa åtgärder, till exempel placeringar utanför hemmet, eller att skolan erbjuder anpassad skolgång eller hantera sin egen ångest.

Både Blomqvist (2012) och Nordström m.fl. (2016) pekar i sina studier också på en väsentlig aspekt när det gäller samverkan, nämligen vems behov som är styrande när samverkan mellan olika organisationer sker. Resultaten i de båda studierna indikerar att samverkan sker utifrån de professionellas och organisationernas behov snarare än att vara påkallat ur ett brukarbehov. Blomqvist menar att sådant stöd mellan professionella också kan vara viktigt och behövas, men att man behöver hålla isär när samverkan kan gynna brukaren eller de professionella och att detta tydliggörs för alla berörda. Denna studie kan kanske bidra med ytterligare forskning kring vilken betydelse en specifik samverkansform kan anses ha för de professionella och organisationerna.

3. Teoretiska begrepp

Valet av den nyinstitutionella teoribildningen som analytisk ram motiveras inledningsvis i detta kapitel och därefter presenteras de specifika begrepp som kommer att användas för att tolka empirin. Vid en genomgång av olika organisationsteoretiska perspektiv menar Staffan Johansson (2015) att den nyinstitutionella teoribildningen erbjuder relevanta verktyg när det gäller att analysera flera av de drag som är karaktäristiska för människobehandlande organisationer. Människobehandlande organisationer uppvisar flera av de karaktärsdrag som tongivande teoretiker i den nyinstitutionella teoribildningen beskrivit. Ett sådant karaktärsdrag är just att dessa organisationer ofta förväntas samverka med varandra.

Roine Johansson (2002) menar att man inte kan betrakta nyinstitutionalismen som en sammanhållen teori utan snarare som ett perspektiv som vuxit fram inom organisationsteorin sedan 1970-talet. Gemensamt för de olika institutionella perspektiven är synen på den institutionella omgivningens betydelse för organisationers agerande och betydelsen av legitimitet för organisationers överlevnad.

Legitimitet och rationaliserade myter

Publiceringen av John Meyers och Brian Rowans artikel *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremoni* från 1977 brukar betraktas som startskottet för den nyinstitutionella teoribildningen (DiMaggio & Powell, 1991).

Meyer och Rowan (1991) menar att tidigare organisationsteorier utgått från en rationalitetsnorm i byråkratiska organisationer och att dessa teorier har tagit byråkratiska organisationers legitimitet för givet. Organisationers formella struktur avspeglar inte behovet av att kontrollera och koordinera arbetet utifrån rationella krav på teknisk effektivitet. Istället är det i hög grad den institutionella omgivningens kulturella och moraliska föreställningar som styr organisationens agerande och dess formella struktur menar författarna.

Enligt Meyer och Rowan (ibid) uppstår formella strukturer i två olika kontexter. Dels i en lokal relationell kontext där det finns ett behov av att utveckla strukturer för att koordinera och kontrollera vissa aktiviteter för att uppnå teknisk effektivitet. Exempelvis förväntas skolor kunna sköta busstransport av elever, schemaläggning med mera. Dels uppstår de i en institutionell kontext där det handlar om att hitta formella strukturer som avspeglar omgivningens föreställningar om hur man på bästa sätt organiserar eller utför vissa procedurer. De institutionella reglerna gäller oberoende av utvärderingar som kunnat påvisa om eller hur de direkt bidrar till effektivitet och därför kallar Meyer och Rowan dem för ”rationaliserade

myter”. Så här beskriver Björn Blom (2006 s 181) sådana myter ”*Det är fråga om en myt, då ingen vet om den är sann, men många tror på den och agerar som om den vore sann.*”

Inlemmandet av sådana institutionella regler (myter) bidrar till att organisationerna behåller sin legitimitet. Kravet på att anpassa sig efter de institutionella reglerna, bli isomorfa med sin omgivning, är störst för organisationer som återfinns i en starkt institutionaliserad omgivning. Detta gäller till exempel skolor, sjukvårdsinrättningar och andra välfärdsorganisationer.

När det gäller samverkan mellan människobehandlande organisationer har nyinstitutionell teori tidigare visat att samverkan inte behöver påvisa effektivitet för att få leva kvar och att förekomsten av samverkansstrukturer inte nödvändigtvis behöver innebära att klienter och brukare märker någon praktisk skillnad av dem (Johansson, 2015). På så sätt kan samverkan betraktas som en rationaliserad myt (Johansson, 2011).

Särkoppling och ritualer i en anda av tillit

På en lokal organisatorisk nivå kan olika rationaliserade myter skapa problem då de dels kan motverka varandra men också vara allt för generella för att kunna förenas med det tekniska arbetet som ofta kräver specifika anpassningar. Svårigheten för organisationerna är att det inte är tillräckligt att anpassa sig till de rationaliserade myterna. De måste också upprätthålla skenet av att myterna faktiskt fungerar även om de är svåra att förena med de samtidiga kraven på teknisk effektivitet som följer de vardagliga aktiviteterna. Enligt Meyer och Rowan (1991) hanterar organisationen detta på två sätt. Det första är genom att särkoppla (decouple) faktorer i strukturen från varandra och från de dagliga aktiviteterna. Fördelen med det är att organisationen kan vidmakthålla en legitimerande struktur och samtidigt utföra de dagliga aktiviteterna i enlighet med mer praktiska ställningstaganden. Man kan känna igen särkoppling i organisationer på olika sätt. Till exempel försöker organisationen undvika utvärdering och granskning genom att skapa mål som är tvetydiga, innehållslösa och har lite eller inget med tekniskt resultat att göra. De dagliga aktiviteterna delegeras i stor utsträckning till organisationernas professionella och genomförs bortom chefernas sfär. Professionellt handlingsutrymme uppmuntras genom att särkoppla autonoma avdelningar och koordinering av aktiviteter och tekniska beroendeförhållanden mellan enheter hanteras informellt. Personliga relationer värdesätts högt och genom att undvika integration minimeras också konflikter och dispyter och maktförhållanden aktualiseras inte (ibid).

Som ett resultat av en sådan särkoppling uppstår en skillnad mellan det man säger att man gör och det man faktiskt gör, vilket är helt naturligt eftersom de fyller helt olika funktioner (Johansson, 2015).

Det andra sättet att upprätthålla skenet av att strukturen faktiskt fungerar kallar författarna ”The Logic of Confidence and Good Faith” (ibid s 58). Roine Johansson (2002) har översatt detta till ”tillitens och den goda trons logik”. Detta sker genom olika ritualer och ceremonier där det handlar om att skapa en anda hos organisationens medarbetare och hos utomstående som har kontakt med organisationen, till exempel brukare, av att allt fungerar så som det är tänkt att fungera. På så sätt förstärks tilliten till myterna som berättigar organisationens fasad.

På detta sätt menar Meyer och Rowan (1991) att antaganden om att den formella strukturen verkligen fungerar skyddas från de motsägelser och avvikelser som kan dyka upp i de tekniska aktiviteterna. Genom att skapa en formell struktur som håller sig till de fastställda myterna i den institutionella omgivningen visar en organisation att den agerar på ett anständigt och adekvat sätt som motsvarar de kollektiva målsättningarna och värdena i den institutionella miljön. Detta bidrar till att ge organisationen stabilitet.

Scott (2003 s 284) beskriver Meyer och Rowans synsätt som ”extreme view” och menar vidare att det generellt är så att organisationer både har att möta behoven eller kraven som finns i att kunna utföra det dagliga arbetet i organisationen men samtidigt också att bemöta kraven och förväntningarna från olika institutionella agenter. Att betrakta särkoppling som en automatisk respons på institutionellt tryck som organisationen utsätts för vore att förenkla bilden. Istället för att förutsätta att särkoppling automatiskt inträffar är det viktigt att undersöka empiriskt under vilka förhållanden som organisationer tillägnar sig förväntade strukturer men misslyckas med att implementera aktiviteterna som är förenade med strukturerna (Scott, 2014). När det gäller begreppet särkoppling anser Scott att det främsta bidraget från Meyer och Rowan är att de formella strukturerna bär en symbolisk mening och betydelse som bidrar till stabilitet oavsett om de påverkar beteendet hos de som utför arbetet i den tekniska kärnan eller inte (Scott, 2003).

Lös koppling

Att löskoppla element i strukturen eller enskilda enheter från huvudorganisationen kan vara ett strategiskt och effektivt sätt för organisationer att klara av balansakten mellan att utföra sina dagliga aktiviteter och samtidigt vara svarsbenägen och hörsamma förväntningar i omgivningen. För att beskriva detta sätt, som är mer strategiskt, använder Scott begreppet loose coupling. Lösa kopplingar ger möjlighet till simultana anpassningar till motstridiga krav. Genom att anpassa enskilda enheter kan särskilda frågor eller krav hanteras på ett avgränsat sätt och hela organisationen slipper bli involverad vilket bidrar till stabilitet i resten av systemet. Att enskilda enheter kan anpassas till lokala förhållanden och yttre krav så att

inte hela systemet behöver anpassas håller dessutom nere kostnader för hela systemet (Scott, 2003).

Detta fenomen där organisationer eller enheter inom dem hålls löst kopplade till varandra beskrevs av Karl Weick i en artikel från 1976 (Johansson, 2002). I en artikel från 1990 ger Douglas Orton och Karl Weick (Orton & Weick, 1990) en begreppsmässig överblick av fenomenet. Lös koppling är enligt författarna ett begrepp som kan användas för att förstå ett dialektiskt skeende där hela eller delar av organisationer organiseras på ett löst kopplat sätt. Organisationer behöver ha en viss responsivitet och svara an till andra delar eller andra organisationer på ett någorlunda bestämt och förutsägbart sätt och samtidigt behålla en viss grad av särprägel som oberoende av andra organisationer bidrar till autonomi och frihet att utveckla egenskaper som skiljer den från andra. Orton och Weick (ibid) uttrycker således också kritik mot Meyer och Rowans användning av begreppet decouple när det framställs som loose coupling eftersom den dialektiska betydelsen av responsivitet och beroendeförhållande då försvinner menar de.

Särkoppling och lös koppling är begrepp som på lite olika sätt beskriver hur strukturer och aktiviteter uppstår inom eller mellan organisationer och vilken betydelse de har. Användningen av de liknande begreppen leder lätt till en viss förvirring, vilket Orton och Weick (1990) också påtalar. Jag betraktar dock begreppen som något skilda från varandra och lutar mig mot Scotts (Scott, 2014) ställningstagande i att empiriskt undersöka under vilka förhållanden som organisationer tillägnar sig vissa strukturer och vilka aktiviteter som då är förenade eller inte förenade med strukturerna (Scott, 2014). En iakttagelse jag gjort i svensk litteratur är att begreppen loose coupling och decouple ofta översätts till ett och samma ord, oftast lös koppling, trots att jag betraktar begreppen som något skilda från varandra. I framställningen hittills och fortsättningsvis använder jag begreppet särkoppling när jag menar decouple och lös koppling när jag menar loose coupling.

Thompsons nivåmodell

Orton och Weick (1990) grundar sitt begrepp lös koppling på James D Thompsons perspektiv. Han var en av de första teoretiker som beskrev organisationer som både slutna/rationella och öppna/utsatta för osäkerhet i sin bok från 1967 "Organizations in action" (Thompson, 2003). Att använda antingen det slutna och rationella systemets logik eller det öppna och obeslutsamma systemets logik vid studier av organisationer blir därför otillräckligt menade Thompson. Med hjälp av tre nivåer, den tekniska-, den administrativa- och den

institutionella nivån beskriver Thompson olika nivåers funktion i organisationer för att hantera strävan efter slutenhet, rationalitet, beslutsamhet och säkerhet å ena sidan och samtidigt behovet av öppenhet för att hantera oförutsägbarhet och osäkerhet å den andra. På den tekniska nivån utförs organisationens huvuduppgifter, där undervisar elever i skolan, skatteåterbäring betalas (i bästa fall) ut från skattekontoret och så vidare. Den tekniska nivån är ett slutet system som strävar efter att behålla sin tekniska kärna genom att eliminera osäkerhet och skala av antalet variabler, till exempel sådant som resursanskaffning och avyttring av produkter, som verkar på den.

Den övergripande tredje nivån där organisationen sammanlänkas med den institutionella strukturen och andra samhällsorgan kallar Thompson den institutionella nivån. Den institutionella nivån blundar inte för yttre påverkan och möter osäkerhet i form av faktorer i den omgivande miljön som organisationen inte kan kontrollera. På den här nivån är ett öppet system outhärligt.

Mellan dessa två nivåer återfinns den administrativa nivån vars funktion blir att medla mellan dessa två extremer så att den tekniska kärnan i organisationen kan leva upp till kravet på rationalitet samtidigt som organisationen uppvisar flexibilitet och anpassar sig till de krav som omgivningen ställer. Den administrativa nivåns uppgift bli här att ”...ironing out some irregularities stemming from external sources, but also pressing the technical core for modifications as conditions alter” (s12).

Organisationer behöver bevara sin tekniska kärna för att kunna utföra de tjänster eller den service som är dess kärnuppdrag. Kring vissa områden behöver organisationerna vara öppna för att samarbeta med andra. Organisationer kan inte klara av allt på egen hand utan behöver andras specialistkompetens och resurser. Trots att Thompson talade om en institutionell nivå betraktades fortfarande utbytet med omgivningen som i grunden tekniskt, rationellt och målinriktat för att uppnå högre effektivitet (DiMaggio & Powell, 1991).

4. Metod

Fallstudie

Fallstudie är en lämplig metodik för att nå kunskap om processer och företeelser som är komplexa och som därför kräver en fördjupad studie av hur olika faktorer och aspekter kan tänkas hänga samman. Fördelen med att använda fallstudier är just att man får möjlighet att studera komplexiteten av ett fenomen genom att göra det i ett (eller flera) fall i dess kontext (Yin, 2014). Det finns inga givna kriterier som ska vara uppfyllda för att en studie ska kunna kallas fallstudie (Jacobsson & Meeuwisse, 2008). Bryman (2011) menar att ett grundläggande kriterium är att fallet i fråga av egen kraft är det som forskaren intresserar sig för. Det finns också ett intresse av att belysa unika drag hos det specifika fallet som är avgränsat i tid och rum, att olika metoder för datainsamling används för att uppnå en detaljerad och sammansatt bild, att fallet sätts in i ett större sammanhang och att målet är att upptäcka snarare än att bevisa är andra särdrag som Jacobsson och Meeuwisse (2008) lyfter fram hos fallstudier.

Fallstudiemetodiken har en gedigen tradition inom socialvetenskaplig forskning och Katarina Jacobsson och Anna Meeuwisse (2008) ger flera klassiska exempel på fallstudier, bland annat av organisationer. I den här studien utgörs fallet av organisering, snarare än en enskild organisation. Frågan om vad som gör ett fall till ett fall har också berörts återkommande i fallstudieforskning. Finns fallet redan innan undersökningsprocessen börjar eller skapas fallet av forskaren? SAMLAS konsultationsteam existerade redan innan den här studien inleddes men det har konstruerats till ett fall av mig i samband med studien. Kunskap om fallet är därmed inte oberoende av hur forskaren närmar sig och definierar det (ibid).

En fråga som fått stor uppmärksamhet i fallstudieforskning gäller den externa validiteten. Hur kan resultaten från ett enda fall ge kunskap som kan generaliseras till andra fall? Svaret på frågan är enligt Bryman (ibid) att det inte går och att det heller inte är meningen. Enligt Bent Flyvbjerg (2003) är det ett missförstånd om fallstudier att det inte går att generalisera från ett enda fall. Flyvbjerg menar istället att generaliserbarheten har att göra med vilket fall man talar om och hur det har valts ut. Det strategiskt utvalda fallet kan mycket väl bidra till studiens generaliserbarhet och dessutom är generaliserbarheten överskattad som huvudkälla till vetenskapliga framsteg och exemplets kraft är undervärderat menar Flyvbjerg (ibid).

Ett fall kan väljas strategiskt för att det är ett typiskt fall, ett kritiskt fall eller ett extremt eller unikt fall. SAMLAS-konsultationsteam har funnits under flera år trots att forskning om samverkan vittnar om att det finns många hinder för att få till stånd samverkan och trots att ingen vet något om vad det egentligen ger. Dessutom menar det nyinstitutionella teoretiska

perspektivet att man kan betrakta organisering av samverkan som ett sätt för organisationer att följa moden och trender oberoende av vad det ger. Jag betraktar SAMLAS konsultationsteam som ett unikt fall av samverkan som kan ge kunskap om vilken betydelse SAMLAS kan anses ha för organisationerna och tjänstemännen som kommer till teamet.

I metodböcker beskrivs ofta forskningsprocessen som en linjär strategi som går att slå fast och kontrolleras. Tommy Jensen och Johan Sandström (2016) är kritiska till detta synsätt då de menar att den sociala verkligheten som ska studeras i fallstudier inte låter sig fångas och kontrolleras på ett okomplicerat och linjärt sätt. Enligt Jacobsson och Meeuwisse (2008) behöver det strategiska urvalet av ett fall nödvändigtvis inte vara det första steget i forskningsprocessen. Det kan lika gärna ske åt andra hållet, det vill säga att ett fall uppenbarar sig till exempel i samband en första datainsamling på ett fält. Fallet i denna studie kan sägas ha kommit till på det sättet. Det empiriska materialet till studien är insamlat i samband med en intern processutvärdering av SAMLAS-konsultationsteam. Utvärderingen initierades 2016 av konsultationsteamet tillsammans med en utvecklingssekreterare på kommunens resurs- och utvecklingsenhet som haft regelbundna utvecklingsdagar med konsultationsteamet. Sedan vintern 2016 har jag arbetat med utvärderingen och samlat in material och nedan ska jag redogöra för den empiri som ingår i den här studien. Uppdraget att genomföra processutvärderingen sammanföll med mina planer på att göra den här studien inom ramen för en masterexamen i socialt arbete och därför har dessa två processer bitvis varit parallella. Inledningsvis har processerna följts åt då jag för att närma mig utvärderingsobjektet/fallet SAMLAS konsultationsteam har tagit del av de dokument som finns upprättade och som beskriver SAMLAS konsultationsteam. Det är en informationsfolder som vänder sig till tjänstemän i organisationerna och en samarbetsöverenskommelse som finns mellan de samverkande organisationerna. I dessa dokument beskrivs syftet med konsultationsteamet, vilka som ingår i konsultationsteamet, och hur konsultationsträffarna går till. Enligt Yin (2014) kan dokument användas för att ringa in områden som kan undersökas djupare genom andra metoder. På detta sätt har uppgifterna i dokumenten gett en första information och ledtrådar som jag sedan har undersökt vidare genom frågeställningar i de intervjuer som utgör empirin i den här studien. Dokumenten har inte analyserats som en del av empirin.

Metoder för datainsamling

För att uppnå den här studiens syfte och kunna besvara frågeställningarna har jag använt mig av kvalitativa metoder. Enligt Bryman (2011) är kvalitativa metoder att föredra när man vill nå kunskap om sociala företeelser som behöver beskrivas, förklaras eller förstås med hjälp

av ord och som inte kan kvantifieras. Det empiriska materialet i studien utgörs av en fokusgruppsintervju med konsultationsteamet, genomförd våren 2017 och enskilda intervjuer med 6 tjänstemän som besökte konsultationsteamet under våren 2017. Urvalet av intervjupersoner kan beskrivas som målstyrt (Bryman, 2011). Rollen och erfarenhet som representanter i konsultationsteamet respektive erfarenheten av att ha besökt och fått konsultation på en konsultationsträff har varit kriterierna för urvalet av intervjupersoner. En mer detaljerad beskrivning av respektive intervjuform följer här efter.

Enskilda intervjuer

I samband med konsultationsteamets tre träffar under våren uppehöll jag mig i väntrummet utanför sammanträdesrummet för att där kunna få kontakt med de tjänstemän och potentiella intervjupersoner som kommit till konsultationsteamet. Jag presenterade mig då och berättade kort om studien samt bokade in tid för intervju. Totalt är sex tjänstemän som deltagit på var sin konsultation intervjuade. Vid två konsultationer kom fler än en tjänsteman från samma organisation. Jag har valt att bara intervju en av dessa personer då jag anser att det inte skulle tillföra mer information till mitt syfte med studien att intervju flera som deltagit på samma konsultation. Jag har låtit tjänstemännen avgöra vem av dem som skulle bli intervjuad.

De sex tjänstemännen kommer från tre kommunala verksamheter och har olika professioner och roller inom dessa verksamheter. Detta ger en bredd i materialet som kanske inte hade uppnåtts om alla hade kommit från samma organisation. Information om intervjupersonerna är sammanställd i en matris.

Matris 1. Intervjuade tjänstemän

Intervjuperson	1	2	3	4	5	6
Organisation	Skola	Skola	LSS	Socialtjänst	Socialtjänst	Socialtjänst
Profession/ Yrkesroll	Psykolog	Pedagog	Handläggare	Familje- behandlare	Social- sekreterare	Social- sekreterare

För att nå en fördjupad kunskap om konsultationsteamets tillmätta betydelse har jag genomfört en första intervju kort efter konsultationsträffen, och en uppföljande intervju 2-3 månader efter konsultationen. Varje tjänsteman är alltså intervjuad vid två tillfällen vardera. Den första intervjun är i fem fall genomförd mellan 1-5 dagar efter konsultationsträffen, en av intervjuerna genomfördes av schemamässiga skäl 4 veckor efter konsultationen. För att de intervjuades beskrivning av konsultationsträffen ska bli så detaljrik som möjligt har det varit

viktigt att försöka genomföra intervjuerna relativt kort efter konsultationen, vilket alltså varit fallet i majoriteten av intervjuerna. Även om risken är större att upplevelser faller i glömska ju längre tid det går efter konsultationsträffen, så finns det erfarenheter som är värda att tas tillvara och därför ingår alla intervjuerna i analysmaterialet.

Intervjuerna är genomförda genom ett möte eller via telefon och bandade på intervjuutrustning samt transkriberade. Vid tidigare studerade jämförelser mellan telefonintervju och konventionell intervju har det inte framkommit några resultat som gör att man behöver tvivla på skillnader i kvalitet mellan de två sätten (Bryman, 2011). Varje intervju har inletts med att jag berättat om syftet med studien, både utvärderingen och masteruppsatsen. Jag har informerat om konfidentialitet och om frivilligheten i deltagandet och fått samtycke till att banda intervjun.

Intervjuerna kan beskrivas som semistrukturerade vilket ger möjlighet att anpassa frågorna i förhållande till den intervjuades erfarenheter och berättelse (ibid). Till det första intervjutillfället har jag utarbetat en intervjumanual (bilaga 1) med övergripande teman som också gett möjlighet att ställa följdfrågor som varit specifikt relevanta vid varje enskild intervju. Den första intervjun har transkriberats och lästs igenom så att det har gått att formulera uppföljningsfrågor till intervju nummer två baserat på den första intervjun. Frågorna till den uppföljande intervjun har därmed skiljt sig åt något mer sinsemellan då de baserats på den intervjuades erfarenheter vid första intervjutillfället.

Den första intervjun varade mellan 32-45 minuter och den andra intervjun varade mellan 15-21 minuter. En svårighet som ingår i kvalitativ forskning är att bedöma hur många intervjuer som bör ingå i en studie. Eftersom det är teoretiska snarare än statistiska överväganden som styr urvalet är det svårt att från början veta hur många personer som behöver intervjuas. Kriterier för när och om en teoretisk mättnad är uppnådd beskrivs sällan i detalj (Bryman, 2011). Det är istället upp till den enskilde forskaren att bedöma var gränsen för empiriinsamling ska dras. Intervjuerna är genomförda och transkriberade efter hand vilket har inneburit att jag delvis kunnat påbörja analysarbetet och dragit en gräns efter sex intervjuer, då jag kunnat iaktta återkommande teman och då materialet var hanterbart i relation till denna studies omfattning. Om man tänker sig att man ska göra flera jämförelser mellan olika grupper i urvalet krävs fler intervjuer (Bryman, 2011). Det är dock inte fallet här och därför har det inte varit ett syfte att maximera urvalet för att kunna göra den typen av jämförelser.

Fokusgrupp

En fokusgrupp kan antingen utgöras av en redan befintlig grupp eller vara sammansatt av personer som är okända för varandra. I detta fall utgörs gruppen av representanter ur konsultationsteamet, det vill säga en redan befintlig grupp med den specifika erfarenheten som söks i studien. Fördelarna med befintliga grupper är att risken för att människor inte vågar delta i samtalet är mindre då de redan är vana att samtala med varandra. En annan fördel är också att själva rekryteringen underlättas. Det främsta skälet till att välja en existerande grupp är att det ger forskaren en inblick i ett socialt sammanhang där idéer formas och beslut fattas. Även om intervjusituationen är arrangerad så kan man betrakta fokusgrupp med existerande grupper som ett närmande till deltagande observation (Wibeck, 2011). Ett problem med att använda redan befintliga grupper kan vara att personerna utgår från implicita antaganden som tas för givet och då kan man gå miste om värdefull information (ibid).

Det som skiljer berättelserna i fokusgrupper från de berättelser som kommer fram i intervjuer är fram för allt att fokusgruppsberättelserna formas i interaktion (Wibeck 2011). I fokusgruppen ges möjlighet att studera både gruppdeltagarnas erfarenheter och värderingar men också hur de beskriver sina erfarenheter och åsikter och vilka argument och motiv som ligger till grund för deras ståndpunkt. Fokusgrupper är också bra när man vill undersöka ämnen som är komplexa (Wibeck 2011). Forskarens intresse är alltså både sakinnehållet men också hur detta konstrueras gemensamt av gruppdeltagarna i samtalet. Rikedomen i data som genereras och möjligheten till olika sorters analys är fokusgruppens styrka som metod (ibid).

Det finns sannolikt inte någon bästa-metod för hur man ställer frågor i fokusgrupper och enligt Bryman (2011) kan frågemetodiken variera mellan ett ganska ostrukturerat sätt där man introducerar en eller två generella teman som man låter gruppdeltagarna diskutera till att ha ett förhållandevis strukturerat tillvägagångssätt med ett flertal frågeställningar som man låter gruppdeltagarna besvara. I det här fallet hade jag förberett teman med tillhörande frågeställningar. Under intervjun var det dock svårt att hålla sig strikt till ordningen på frågorna då gruppens samtal kom att beröra flera av frågeställningarna vid flera tillfällen under intervjuns gång. Liksom med de enskilda intervjuerna inledde jag med att informera om studien, konfidentialiteten och frivilligheten i deltagandet.

En nackdel med fokusgrupp kan vara svårigheten att organisera då flera personer behöver ha tid vid samma tillfälle och vara motiverade till att delta (Wibeck, 2011). Två representanter hade inte möjlighet att delta vid gruppintervjun. Att samla åtta yrkespersoner, inklusive mig själv, vid samma tillfälle innebär nog realistiskt sett att det blir bortfall. Ser man till rekommenderat antal personer att ha i en fokusgrupp bör bortfallet betraktas som positivt då

det innebar att fem representanter deltog. I fokusgrupper verkar det vanliga antalet personer vara mellan fyra och sex personer. Blir gruppen för stor finns risken att alla åsikter inte kommer fram och att materialet blir stort och svårhanterligt i bearbetningsfasen (Wibeck, 2011).

Intervjun med konsultationsteamet genomfördes i början av juni och varade 61 minuter. Forskaren har generellt mindre kontroll över skeendet i fokusgrupper, till exempel kan det finnas personer som dominerar innehållet i samtalet, och därför gäller det att på förhand har funderat igenom hur pass mycket styrning man behöver utöva. Risken med en allt för aktiv styrning är att man går miste om sådant som är relevant för deltagarna och som forskaren inte har tänkt på i förväg (Wibeck 2011). Min roll som moderator var främst att initiera ämnen och i viss mån fördela ordet under intervjun. Jag utgick ifrån en intervjuguide som jag utformat (bilaga 2). Jag upplevde att alla i den här gruppen deltog i samtalet och atmosfären under intervjun var öppen. I samtalsgrupper är också benägenheten att ge uttryck för kulturellt förväntade och politiskt korrekta åsikter större, vilket man också behöver ha i åtanke vid gruppssammansättning och genomförande. Ytterligare några begränsningar som Bryman (2011) lyfter är att de data man får snabbt blir stor och kan vara svår att analysera och tidskrävande att transkribera. Det kan också vara så att flera pratar i munnen på varandra och det kan vara svårt att höra. Detta är dock inget som präglade inspelningen i någon stor utsträckning.

Metodologiska överväganden

Alla forskningsmetoder har sina styrkor och svagheter. Forskningsintervjun har kritiserats för att den allt för ofta oreflekterat används som en slags standardmetod i kvalitativ forskning. Intervjuutsagor kan inte tas för direkta avspeglingar av hur verkligheten utanför intervjun ter sig eftersom en intervju är ett konstruerat samtal som inte hade ägt rum om det inte hade varit för studien menar kritikerna. David Silverman (2007) som refereras i Rennstam och Wästerfors (2015) går långt i sin skeptiska inställning och menar att man helst bör använda sig av annat material än intervjuer. Till exempel så kallat naturligt förekommande samtal mellan personer som skulle ägt rum även utan forskarens närvaro. När det gäller den här studien är det min uppfattning att intervjuer är den metod som bäst kan besvara forskningsfrågorna då det handlar om att förstå vilken betydelse konsultationsteamet tillmäts av tjänstemännen och för organisationerna. Observationer är en tänkbar metod i fallstudier (Yin, 2014). I det här sammanhanget hade det sannolikt krävts andra forskningsfrågor och ett annat syfte. Alvesson och Kärreman (2007) som används som analytiska inspiratörer menar

också att forskaren måste ha en medvetenhet om att empirin är konstruerad i interaktion och att analys handlar om tolkning. Empiri finns alltså inte därute färdig att samlas in och analyseras. Att empirin är konstruerad i interaktion och att analys handlar om tolkningar och vilka teoretiska ramar som valts och vem som tolkar kan innebära att en annan forskare hade kommit fram till andra svar än de som jag har kommit fram till. Enligt Katarina Jacobsson (2008) kan man genom att inta en metodologisk medvetenhet där man diskuterar den egna studiens metodologiska problem och förtjänster hitta en väg att ”kvalitetssäkra” den egna forskningen. En tydlig och transparent redogörelse för hur kunskapen tillkommit och en kritisk diskussion av densamme är en av de viktigaste vetenskapliga principerna. ”*En sådan diskussion bidrar betydligt mer till studiens kvalitet än vad ett mekaniskt återgivande av allmänt hållna läroboksfraser gör.*” (ibid s 166). Genom att försöka redogöra så detaljerat som möjligt för hur empirin framställts och hur tolkningarna gjorts är det min förhoppning att det blir synligt hur studien genomförts och hur resultaten tillkommit.

Rollen som forskare

Jag har min ordinarie tjänst i en av de organisationer som ingår i SAMLAS konsultationsteam. Att forska på sin egen arbetsplats kan bland annat medföra svårigheter när det gäller objektiviteten och möjligheten att vara kritisk. Eftersom jag samlat in empirin till den här studien inom ramen för en intern utvärdering som initierades av konsultationsteamet upplever jag att det funnits en medvetenhet hos representanterna om att det mycket väl kan framkomma kritiska synpunkter. Jag upplever att det har funnits en nyfikenhet hos konsultationsteamets representanter för hur de tjänstemän jag har intervjuat upplevt konsultationsträffen. På det sättet känner jag att jag haft ett förtroende och mandat som gett mig frihet att ställa de frågor jag velat ställa och uttrycka eventuella kritiska synpunkter i resultatet. Jag arbetar inte heller direkt tillsammans i min yrkesvardag med någon av representanterna i teamet eller med de tjänstemän som jag har intervjuat, även om det händer att vi träffar på varandra i korridoren eller i hissen. Jag tror att det har underlättat för mig att kunna hålla distansen och opartiskheten då jag tillhör en annan enhet än de intervjuade. Förhoppningsvis har det också bidragit till att tjänstemännen känt sig trygga med att delge sina erfarenheter.

Analys- och forskningsansats

Mats Alvesson och Dan Kärreman (2007) beskriver en forskningsmetodologi och ett analysförfarande där de använder empiriskt material för att utveckla teoretiska idéer. Att

problematisera innebär att utmana värdet i etablerad kunskap och teori om ett fenomen och undersöka teorins svagheter i relation till det empiriska material som det är meningen att teorin ska förklara. I forskningsprocessen och framförallt analysen av empiriskt material, letar forskaren efter ”breakdowns” eller mysterier, det vill säga där empirin krockar med etablerad kunskap eller med sådant man skulle förvänta sig att hitta. Utvecklingen ligger i att finna sådant som inte kan förklaras med teorin, och därefter söka efter alternativa förklaringar, kanske i andra teorier eller att samla in ytterligare empiri för att ”lösa” mysterierna och vidareutveckla teori. Alvesson och Kärreman föreslår ett ”friare” tillvägagångssätt än att strikt följa en metod för insamling och kodning av data och upptäckt av fakta och innehåll som redan finns. Istället förespråkas ett kreativt förhållningssätt och en dialog mellan empiri och teori. Forskningsansatsen beskrivs av författarna som en lätt- eller medel-version av konstruktionism och sammanfattas ungefär så här: Det finns någonting som pågår där ute och det finns bättre och sämre sätt att få kunskap om det som pågår. Ramarna, förförståelsen och språkanvändningen är central när det gäller att framställa en särskild version av det som pågår.

Tanken på att som student på masternivå utveckla ny teori kan verka överväldigande för en mindre erfaren analytiker. Trots det är det rimligt menar Rennstam och Wästerfors (2015) att ha ambitionen att ifrågasätta rådande föreställningar, att utveckla en bred teoretisk tolkningsram och att våga vara kreativ och öppen i sina tolkningar. Alvessons och Kärremans forskningsmetodologi har på ett sådant sätt fungerat som vägledande inspiration i den här forsknings- och analysprocessen.

En abduktiv forskningsprocess

Den här studiens forskningsprocess kan beskrivas som abduktiv. Idén med abduktiva slutledningar är att de växer fram genom en växelverkan mellan empiri och teori. Det finns ingen strikt formel för hur abduktion går till. Istället tar forskaren fasta på det kreativa momentet som processen innebär. Abduktion handlar inte om slutledning i någon logisk mening utan innebär att med hjälp av befintlig kunskap såsom tidigare forskning och teoretiska referensrammar begripliggöra empiriskt induktiva mönster som framkommit eller tolkats i ett enskilt fall (Sohlberg, 2013). Som Alvesson och Kärreman (2007) också menar i sin konstruktion av ”mysterier” är abduktion den framkomliga vägen då den ger möjlighet att problematisera befintlig teori genom empiriskt material och utveckla andra eller nya teoretiska förklaringar än de förväntade. Analysen har präglats av bearbetning och tolkning av empiri och teori/tidigare forskning samtidigt och var för sig i en växlande process.

Etiska överväganden

Forskningsetiska överväganden handlar till stor del om att göra rimliga avvägningar mellan olika krav och intressen, till exempel mellan kravet på transparens och öppenhet och kravet på att skydda enskildas integritet. De fyra etiska principerna som är viktiga inom forskning är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2011). Deltagandet i studien har varit frivilligt och de som deltagit har lämnat sitt samtycke. Det är jag som forskare/utvärderare som tillfrågat representanterna i konsultationsteamet och tjänstemännen om deras deltagande i studien. I samband med tillfrågan om deltagande har jag informerat skriftligt och muntligt om utvärderingens syfte samt om masteruppsatsen som materialet ingår i. Information om åtgärder som vidtas för att skydda de intervjuades identitet i redovisningen har också getts i samband med intervjun. I enlighet med vetenskapsrådets rekommendationer tillgodoses kravet på skydd av de intervjuades identitet genom att citaten som jag redovisar från intervjuerna maskeras och anonymiseras (Vetenskapsrådet, 2017). Inga verksamhetsnamn, tjänstetitlar eller personnamn förekommer i citaten. Jag har också valt att använda pronomen hen istället för hon och han. Enligt Inger Lindstedt (2017) är hen ett omdiskuterat ord men i brist på alternativ får det duga tills vidare menar hon. Av samma skäl har jag valt att inte redovisa kommunens namn och skapat ett fingerat namn åt konsultationsteamet.

Detta gör att det inte direkt går att kontrollera en del uppgifter i studien till exempel de dokument som jag hänvisar till i min bakgrundsbeskrivning. Jag har tagit ställning till att den personliga integriteten hos konsultationsteamets representanter och hos de intervjuade tjänstemännen vägt tyngre. För att kunna hålla ordning i materialet för egen del under bearbetningen har jag använt koder för intervjupersonerna.

Tillvägagångssätt vid bearbetning av material och analys

Trots att Alvesson och Kärreman föreslår ett ”friare” tillvägagångssätt än att strikt följa en metod för insamling och kodning av data och upptäcka fakta och innehåll som redan finns, har jag försökt hålla mig till en struktur när jag har analyserat intervjuerna.

Intervjuerna är transkriberade ordagrant i programmet Express Scribe och utskrivna på papper. Jag har utgått från Inger Lindstedts (2017) tillvägagångssätt och börjat göra kommentarer och antecknat reflektioner i marginalen redan vid transkriberingen. Därefter är intervjuerna genomlästa för att få en överblick. Efter det är intervjuerna genomlästa flera gånger och utifrån syfte och frågeställningar och med hjälp av färgpennor har jag uppmärksammat och markerat gemensamt innehåll där särskild färg har haft en särskild

funktion. En sortering av den grova kategoriseringen har gjorts och därefter har teman formats. I bearbetningen av fokusgruppintervjun har jag haft ett särskilt fokus på de idéer och antaganden som ligger till grund för SAMLAS konsultationsteam. På så sätt har ett antal teman sorterats fram och dessa kommer att beskrivas i nästa kapitel.

5. Resultat

Syftet med den här fallstudien är att undersöka samverkan som mellanorganisatoriskt fenomen genom att analysera vilken betydelse SAMLAS konsultationsteam kan anses ha för organisationerna och för de tjänstemän som kommer till konsultationsteamet.

I inledningen presenterade jag SAMLAS konsultationsteam utifrån den samarbetsöverenskommelse och informationsfolder som finns upprättade och som beskriver konsultationsteamet. I den här delen kommer jag att återge hur representanterna i teamet och hur tjänstemännen som varit på konsultation beskriver SAMLAS konsultationsteam. Jag besvarar i detta kapitel min först forskningsfråga: Hur beskrivs SAMLAS konsultationsteam av teamets representanter och av de tjänstemän som kommer till teamet för att få konsultation?

När det gäller konsultationsteamets fokusintervju har jag utgått från idéerna eller tankarna om vad som ska uppnås med SAMLAS konsultationsteam och hur det ska göras. Jag inleder med att beskriva några sådana tankar under den första rubriken. Intervjuerna med tjänstemännen är tematiserade utifrån innehåll som varit gemensamt. Vid bearbetning av de enskilda intervjuerna framkom följande teman: ”Bekräftelse, beröm och lite konkret handling”, ”Konsultationsteamets möjlighet att utse samordnare”, ”Konsultationsteamet blir chefsgrupp” och ”Konsultationsteamets omvända betydelse”. När tjänstemännens beskrivning ställs i relation till konsultationsteamets beskrivning framkommer både likheter och olikheter mellan beskrivningarna vilka jag försökt peka på genom att också lyfta in konsultationsteamets beskrivning under de tematiserade intervjuerna.

När personer citeras använder jag koder för de personer som står bakom citaten, tjänsteman 1, tjänsteman 2 osv. Då tjänstemännen är intervjuade vid två olika tillfällen har detta markerats genom att citat från den första intervjun fått bokstaven a efter kodsiffran och citat ur den andra intervjun har fått bokstaven b efter kodsiffran.

Tanken med teamet och konsultationsmodellen

En idé bakom konsultationsteamet är att öka samverkan mellan organisationerna. Vid fokusgruppsintervjun berättar representanterna om bakgrunden till att SAMLAS konsultationsteam initierades. I en kommunrevision för 9 år sedan fick de kommunala verksamheterna kritik för att de inte hade lyckats få till stånd någon samverkan med regionens verksamheter kring målgruppen barn och unga med psykisk ohälsa eller psykiatriska funktionsnedsättningar. För att möta kritiken hämtades idén till konsultationsmodellen från en

närliggande kommun där det fanns ett liknande konsultationsteam. Representanterna i SAMLAS konsultationsteam bestämde sig för att prova denna modell och den har man behållit sedan dess. En förändring som genomförts är att samordningsfunktionen tillkom för drygt fyra år sedan.

Idén bakom modellen på konsultationsträffarna är att genom konsultation hjälpa tjänstemän som arbetar i någon av organisationerna, till exempel socialsekreterare, lärare, familjebehandlare, specialpedagog, skolsköterska, psykolog etcetera och som kommer till konsultationsteamet och berättar om en situation kring ett barn och ungdom eller familj som de möter i sitt arbete. Tjänstemännen som kommer till teamet upplever olika svårigheter i samverkan med andra verksamheter och att de inte vet hur de ska kunna hjälpa barnet eller familjen ytterligare. Tanken med konsultationsträffen är då att representanterna i SAMLAS konsultationsteam ska lyssna på tjänstemannens berättelse av ärendet och därefter bidra genom reflektioner och diskussioner med sina olika professionsperspektiv. På så sätt kan tjänstemannen få nya idéer till hur denne kan arbeta vidare och förhoppningen är att det kan gynna barnet eller den unge. Det kan också vara så att tjänstemannen får bekräftelse på att det arbete som redan görs är det bästa och på så sätt får förnyad kraft att hålla ut i det menar konsultationsteamet. I följande dialog ur fokusgruppintervjun pratar representanterna om syftet med SAMLAS konsultationsteam:

Representant 4: Det e ju ändå en, det gäller ju att inte blanda ihop metod och syfte men man kommer ju hit av en anledning, alltså en upplevelse av att det har blivit stopp eller gör vi rätt eller? Och syftet är ju då att försöka hjälpa det team som kommer genom en form av spegling. Och sen det som händer oss emellan det är ju reflektioner utifrån det vi hör och sen så går det tillbaka till den som kommer och förhoppningen är ju då i och med den speglingen att man tar med sig nånting nytt som gör att man antingen fortsätter för att man får bekräftelse på det man gör eller att man får idéer till att göra en förändring i det man håller på med. Så tänker jag.

Representant 1: Mm. Jag tänker att syftet med [SAMLAS] är att öka samverkan i de särskilt svåra ärendena som vi har i [ortsnamnet] kommun. Alltså dom med en större problematik som ingen klarar själv och då tänker jag att syftet är att vi bidrar till att öka samverkan.

[...]

Representant 2: Nämen jag tänker det också att syftet[...]. För att vi sitter ju här med olika kompetenser ehm där vi faktiskt samlas och där vi inte tar med oss några ärenden heller utan vi skickar vidare dom så tanken är ju att vi ska konsultativt kunna ge någonting till dom som kommer som du va inne på (syftar på representant 4) att vi ska kunna göra det så att dom har nytta av det i sin verksamhet så att det gagnar varje individ, alltså varje elev. Ibland kan det ju handla om att vi faktiskt ger bekräftelse på

att ja ni är helt rätt och att man får lite kraft i det, och ibland kan det ju va att man får lite nya tankar på vad man skulle kunna göra, det hoppas jag att jag kan bidra med.

Representanterna beskriver dels att syftet med SAMLAS konsultationsteam är att öka samverkan i särskilt svåra ärenden som ingen klarar själv och dels att hjälpa de tjänstemän som kommer genom spegling och reflektioner. På så sätt är tanken att tjänstemännen antingen får med sig nya idéer och tankar till att förändra något eller får bekräftelse på att de gör rätt och vilket ger kraft till att fortsätta. Den konsultativa tanken bygger på att representanterna i konsultationsteamet inte tar med sig några ärenden från konsultationsträffen utan ger någonting till tjänstemannen som ska göra nytta i verksamheten och gynna varje individ. Jag kommer att återkomma till syftet som handlar om att öka samverkan. Under nästa rubrik utvecklas temat som handlar om konsultationen till tjänstemännen.

Bekräftelse, beröm och lite konkret handling

Representanterna i konsultationsteamet vill genom sina olika perspektiv ge nya idéer och tankar till hur tjänstemännen kan arbeta vidare i ärendet eller bekräftelse på att de gör rätt och ska fortsätta på sitt inslagna spår. Dessutom vill konsultationsteamet att tjänstemännen ska ha fått med sig beröm för att de gör ett bra arbete när de lämnar konsultationsträffen. På så sätt kan tjänstemännen få förnyad kraft och hopp i ärendet menar teamet och orka arbeta vidare. Citatet nedan belyser det.

Representant 4: Och sen tycker jag också det som är viktigt det är att faktiskt ge dom lite credit för hårt arbete. För alla dom som kommer visar ju ändå på olika sätt engagemang och dom har gått in i det liksom det är olika kvalitéer men det är ändå tycker jag en viktig funktion att lyfta det. Att de faktiskt kan få med sig det "ja men vi har ju försökt och dom säger att det är bra". Man behöver lite beröm och lite...

Representant 2: Men det är ju du [representant 4] väldigt duktig på i slutet när man sammanfattar alltihopa liksom, det är ju en del som du alltid tar upp och det tycker jag, jag tycker också den är superviktigt.

Representant 3: Ja väldigt bra

[fler hörs instämmande men svårt att särskilja rösterna]

Representant 2: Ja det är det verkligen

Representant 5: Och det gör ju nånting med dom här engagerade människorna det som du säger det är nån som lyssnar, det e nån som ser dom i vardagen där de stretar på. För de e ju ett stretande och jag går där varenda dag till sin skola eller till sin mottagning eller var man nu, eller till sitt socialkontor...

Representant 3: Ja de ser lite lyfta ut tycker jag när du [representant 4] kommer med det här berömmet så går de här ifrån med lite rakare rygg så tycker jag.

Konsultationsteamets representanter tycker det är viktigt att lyssna på och se och berömma tjänstemännen där de stretar på i vardagen. Citatet illustrerar också att konsultationsteamets representanter ger varandra bekräftelse och beröm sinsemellan under fokusintervjun, vilket jag återkommer till under ett senare tema.

Idén är också att teamet är konsultativt rådgivande och inte beslutande. Representanterna i teamet agerar inte själva på något direkt sätt i ärendet utan det är tjänstemännen som kommer till teamet som skapar lösningen utifrån de råd och perspektiv som de får med sig. Dock framkommer det att det konsultativa förhållningssättet och att inte agera praktiskt i ärenden har varit föremål för diskussion i teamet. Av nästa citat framgår att representanterna ibland agerar i vissa ärenden om de anser att det är nödvändigt.

Representant 1: Sen tycker jag det är intressant, men det är kanske mer utveckling eller vad man ska säga eller vad det då är som folk säger till dig [syftar på intervjuaren] men jag tänker liksom på det supersvåra ärendet som va sista gången så tänker jag också att där agerade ju vi lite gran också och då tänker jag att det då blev snabbt, typ dagen efter, ganska stort engagemang och de som är mest uppgivna, skolan som sitter med det, de måste ju också känna liksom ändå på nåt sätt av det att oj shit det hände saker och nu så liksom är det möte här och det är dit och det är så...

Representant 4: Det tror jag också.

Representant 1: Så då tror jag liksom att det är lätt ibland att vi bara sitter och säger en massa kloka saker och då är det ju lätt att tänka "ja det kan ju dom säga som aldrig träffar dom här och som liksom inte står där i vardagen". Men när det då blir lite att man får signaler direkt att det händer saker så tror jag att det också gör någon skillnad. Sen tänker jag att vi kanske inte ska börja agera hur mycket som helst, men ibland kan det ju va så att det är rätt små enkla saker för oss som liksom så som ändå kan göra skillnad. Det blir nån handling.

Representant 3: Det är ju viktigt att vi gör det då.

Representant 4: Oh ja.

Representant 1: Det känns ju väldigt dumt att inte göra det om man nu kan.

Representanterna tror att det kan vara viktigt för tjänstemännen att det ibland också blir någon handling från representanterna efter en konsultationsträff. Det ger signaler direkt att det händer saker och inte bara är prat. Att som representant i konsultationsteamet agera direkt i ärenden är inte den ursprungliga tanken, som är att vara konsultativt, och det finns en försiktighet i att börja agera hur mycket som helst. När det gäller små enkla saker så vore det ju dumt att inte göra det om man har möjlighet säger representanterna.

I de enskilda intervjuerna ger tjänstemännen uttryck för att de på konsultationsträffen har fått bekräftelse på att problematiken som de beskrivit för konsultationsteamet är svår eller

allvarlig vilket tjänstemännen uppskattar att få höra. Någon beskriver att konsultationsteamets bekräftelse gett en känsla av att inte vara ensam i ärendet och att inte vara den myndighet som förväntas kunna lösa allting på egen hand. Bekräftelsen gör att tjänstemannen känner lugn och ro. I några intervjuer berättar tjänstemän också att de fått beröm för sin arbetsinsats vilket för någon har inneburit en känsla av lättnad och att få förnyad energi. För någon annan har det varit överraskande att få beröm i det här sammanhanget. Dessa beskrivningar stämmer överens med idéerna bakom konsultationsträffarna.

I intervjuerna med tjänstemännen framkommer inte att konsultationsträffen har bidragit med råd och idéer som kan bidra till att tjänstemännen provar något nytt, vilket också är tanken med konsultationerna.

I ett par av intervjuerna beskriver tjänstemän att de förutom att ha fått bekräftelse på problematiken eller på den egna arbetsinsatsen också har fått med sig något som de betraktar som mer konkreta eller direkta handlingar från konsultationsteamets representanter. I dessa situationer har någon representant från konsultationsteamet valt att agera mer direkt i ärendet genom att i samband med konsultationsträffen till exempel återaktualisera ett ärende i sin organisation eller koppla in en annan enhet från sin organisation. I en intervju berättar tjänstemannen först om den bekräftelse som tjänstemannen upplevde sig ha fått på konsultationsträffen för sin egen arbetsinsats i det svåra ärendet, och fortsätter sedan så här som svar på frågan ”Vad tycker du att du fick med dig från konsultationsträffen?”.

Tjänsteman 4a: Ja, och sen så fick vi ju även med oss det här konkreta att representanten från [en verksamhet] ehm...att [hen] skulle liksom börja dra i...ehm...dra i möjligheterna att koppla in [en annan enhet] aktivt. För vi fick ju också ett konkret liksom nästa steg. Och det kändes ju också jättebra för när [hen] förklarade det med [den andra enheten] och vad de kunde göra så tyckte jag att det kändes som att detta är ju helt rätt. Detta är ju vad som behövs liksom.

Tjänstemannen uppskattar att ha fått något konkret med sig från konsultationsträffen, möjligheten att koppla in en annan enhet från en av organisationerna som ingår i teamet. Vid den uppföljande intervjun med denna tjänsteman framgår att det har etablerats en kontakt mellan den andra enheten som representanten föreslog och familjen. Tjänstemannen beskriver att personal från den här andra enheten träffat familjen några gånger, vilket tjänstemannen är positiv till, i övrigt är tjänstemannen vid den uppföljande intervjun osäker på vad konsultationsträffen egentligen har bidragit till. Så här säger tjänstemannen då:

Intervjuaren: Du sa att efter den här konsultationen så kändes det som att du fick en enorm bekräftelse där på att du hade gjort rätt och så...

Tjänsteman 4b: Absolut, ja, jag känner samma känsla vi fick ju väldigt mycket beröm och att vi gick utöver vad vi behövde men sen e de ju frustrerande att det inte händer nånting. Alltså jag känner ju fortfarande att jag gör vad jag kan och att [tjänstemannens organisation] gör vad vi kan men det har ju hållit på ett år utan att det har hänt nånting så de e ju frustrerande.

Intervjuaren: Hur tycker du att ditt besök på konsultationsteamet har påverkat dina möjligheter att utföra det här arbetet?

Tjänsteman 4b: Ingenting överhuvudtaget skulle jag vilja säga. Det va skönt att höra att man fick en klapp på ryggen, att man gör vad man skulle och mer därtill och de va en liten boost men praktiskt vad det har hjälpt ärendet ja det vet jag inte. Det va väl i så fall om det va det mötet som gjorde att [den andra enheten] kopplades in för i så fall va det ju en positiv utveckling av det. Men för mig personligen i mitt jobb så har det inte ändrat nånting.

Tjänstemannen uttrycker frustration över att det inte sker någon förändring i ärendet. Att få beröm menar tjänstemannen bidrar till att tjänstemannen får bekräftelse på att både tjänstemannen och dennes organisation gör vad de kan, men i övrigt är tjänstemannen osäker på hur konsultationsträffen bidragit praktiskt i ärendet. Den positiva utveckling som tjänstemannen beskriver av konsultationsträffen består av det initiativ som en av representanterna tog på konsultationsträffen till att koppla in en annan enhet från denne representantens organisation.

Konsultationsteamets möjlighet att utse samordnare

SAMLAS konsultationsteam har sedan några år tillbaka möjlighet att utse en samordnare i ärenden där det är många myndigheter inblandade och då föräldrarna behöver avlastas.

Fyra av de sex intervjuade tjänstemännen beskriver sitt huvudsyfte med att vända sig till konsultationsteamet varit att försöka få en samordnare till ärendet, inte bara få råd och tips. I alla intervjuer beskriver tjänstemännen tidigare erfarenheter från nätverksmöten som genomförts i ärendet och att det då har varit svårt att få alla berörda organisationer att samlas samtidigt. I intervjuerna framkommer också tjänstemännens erfarenheter av att tidigare ha tagit del av samordnarfunktionen och att ha deltagit på samordnarledda möten i andra ärenden. Dessa erfarenheter är odelat positiva hos de intervjuade tjänstemännen och berättelserna om förtjänsterna med att ha samordnare från konsultationsteamet och kvalitén på denna samordning återkommer ofta i intervjumaterialet. Det är inte den här studiens syfte att beskriva eller studera samordnarnas arbete men eftersom det har visat sig att många tjänstemän kommer till konsultationsteamet för att efterfråga samordnare är det relevant att illustrera hur de intervjuade tjänstemännen beskriver samordningens förtjänster. Därför följer

här ett citat från en tjänsteman som berättar om sin erfarenhet av att ha en samordnare från konsultationsteamet.

Tjänsteman 5a: Ja, och min erfarenhet av [samordningens och konsultationsteamets namn] är ju verkligen att det händer någonting. För jag kan ju också hålla i nätverksmöten, men det ger mer tyngd upplever jag när det är samordnare. Folk kommer mer och folk gör mer. De har någon annan sorts deadline upplever jag, ”ja nu ses vi här om en månad och då ska detta och detta vara gjort” ehm...så att ja men lite mer tyngd är det med samordnare tycker jag.

Intervjuare: Vad tror du själv att det beror på?

Tjänsteman 5a: Jag vet inte vad det är som gör det om det är att det är mer uppstyrt eller vad det är. Jag har tänkt på det många gånger vad det är som gör det för vi...jag kan ju sammankalla till SIP:ar och dom måste man komma till och folk kommer inte till dom, men här kommer alltså, i alla fall oftast tycker jag i alla fall att folk kommer dit, och folk är alltså...man inser allvaret på nåt annat vis tycker jag när det är [SAMLAS]. Folk är mer förstående också eller nätverket runt omkring vad det är som gäller, man står ju till svars på ett annat vis. ”Du måste göra detta, eller om du inte har gjort det varför?”... så nästan. Så att e...ja jag vet faktiskt inte riktigt mer varför det är så, men min upplevelse är i alla fall det.

Det återkommer på flera ställen i intervjuerna att tjänstemän beskriver att de upplever en skillnad mellan att själv sammankalla till nätverksmöten (SIP:ar står för samordnad individuell plan som socialtjänst och hälso- och sjukvård enligt lagstiftning är skyldiga att upprätta när personer har stöd och insatser från båda dessa) och att ha en samordnare från konsultationsteamet. Det blir mer ”tyngd” säger tjänstemannen, ”en annan sorts deadline”, ”man står till svars på ett annat vis” och ”det händer något” när samordnare från konsultationsteamet håller i samverkansmötena. Detta är också den bild som framträder när konsultationsteamet pratar om samordnare som tillsätts i ärenden.

Representant 5: Sen dom ärenden där, där [namn] och [namn] är inne som samordnare de är ju enormt vilken schvung det kan bli där alltså...ehm

Representant 1: Mm, jo det blir väl nån slags kraft som inte är i nån...

Representant 5: Det blir en kraft men det blir också ett lugn och en trygghet

Representant 1: Ja, mm...

Representant 5: ...och eh...för familjer men också för professionella att känna att nu gör vi detta. Så. Att nu så får vi alltså man får styrfart, man får arbetsro, man får fokus ehm alltså det e helt de e så...jag vet inte vilket ord jag ska använda för hur positivt de e.

Representant 3: Min bild e att det ger en potentierande effekt kan man väl säga va?

Representant 5: Ja, ja...

Representant 3: Att när man jobbar så här tillsammans så blir det ännu bättre än vad var och en skulle kunna göra

Representant 1: Mm

Representant 5: Jajamän absolut

Representant 3: Som en kemisk reaktion så är det ibland att man har två lägen och en gör en sak och sen när man sätter ihop det så...

Representant 5: ...då blir det nåt helt annat

Representant 1: Ja precis

Representant 3: Ja.

Konsultationsteamet menar att samordnare i ärenden som sammankallar familj och professionella bidrar med flera positiva saker bland annat ”kraft”, ”lugn” och en ”potentierande effekt”. Både tjänstemännen och representanterna i konsultationsteamet beskriver att samordningen har en positiv betydelse på att få till stånd samverkan. Kontinuiteten i samverkan kan bibehållas bättre, kommunikationen förbättras när alla organisationer är med, samordningsmötena har bättre struktur, det blir styrfart, man hittar en riktning, målstyrning och uppföljningen förbättras. Flera nämner också att man får en bättre helhetsbild när alla organisationer deltar i mötena vilket i sin tur gör att det blir lättare att göra bedömningar och fatta beslut om vilket stöd den egna organisationen ska bidra med när man vet vad andra organisationer bidrar med. Utan samordning uteblir dessa förbättringar menar tjänstemännen och bristerna och svårigheterna i samverkan kvarstår.

I intervjuerna framträder många berättelser om fördelarna med samordnarfunktionen och om den positiv betydelse samordningen har för att få den interorganisatoriska samverkan att fungera smidigare. Några av de intervjuade menar till och med att de inte ser att konsultationsteamet i sig har någon betydelse utöver att utse samordnare. Så här säger en tjänsteman:

Tjänsteman 5b: Jag har aldrig gått dit bara för att få konsultation och det tror jag kanske inte riktigt att alla, eller så e de kanske bara jag som är lite trög, utan många som jag har uppfattat går dit är ju för att få en samordnare att de e hela grejen. Att de e därför man går dit för att man vill ha en samordnare. Alltså det ligger både i [nämner två olika yrkestitlar varav en är den egna] roll, så ligger det att man har ett sorts samordningsansvar men vi skulle omöjligt kunna hålla det på detta sättet som en samordnare gör. Alltså det e ju nästan en heltidstjänst om jag skulle göra allt det själv. Ja för mig skulle det inte va nånting, jag skulle ju inte gått dit [till konsultationsträffen, mitt förtydligande]. Alltså nu när jag vet att det finns så känner man till det då blir det mer tillgängligt men jag tycker samordnare är hela grejen.

Tjänstemannen tycker att konsultationsteamets möjlighet att besluta om samordnare är det som "är hela grejen" och tjänstemannen skulle nog inte vända sig till teamet bara för att få konsultation. I citatet framgår också att samordnaransvaret annars faller tillbaka på bland annat den egna yrkesrollen men att det skulle vara svårt att hinna med.

De intervjuade tjänstemännen betraktar samordning som en arbetsuppgift som kräver resurser i form av både tid och särskild kompetens vilket de inte anser att de har på sina befattningar. Tidsmässigt menar några tjänstemän att de inte har utrymme att genomföra en samordning som kan leva upp till den kvalitet som ges via samordnarna som utses på konsultationsteamet. Tjänstemännen anser heller inte att kompetensen för att lyckas med ett sådant uppdrag finns i lika stor utsträckning hos de själva eller hos någon annan i organisationen. Dessutom menar flera tjänstemän att det är svårt att kombinera en samordnande roll och att samtidigt själv vara en del av nätverket. Genom konsultationsteamets samordnare blir tjänstemännen avlastade i en arbetsuppgift som annars betraktas som svår att hantera i kombination med sitt ordinarie uppdrag. Av intervjuerna med tjänstemännen framgår också att de inte bara ser konsultationsträffen som ett tillfälle att få råd och konsultation utan som ett tillfälle att få förmedla behovet av och bekräftat behovet av samordningsresurs.

Eftersom samordnarresursen är begränsad menar konsultationsteamet att bedömningarna på konsultationsträffen blir enhetliga och att de ärenden med högst prioritet är de som får samordnare. Det finns en fara i att alla till slut kommer till konsultationsteamet för att få en samordnare.

Representant 4: Men jag tänker också att e de inte ehm det som e bra e ju också att dom ärenden som då blir kopplade till en samordnare att där har vi ju faktiskt gjort en...alltså den bedömningen vi gör för om det ska va aktuellt eller inte den e ju den blir ju enhetlig för vi jämför från gång till gång och vi är många professioner och vi bland dessa så tar vi ut ungefär si och så många. Alltså den blir ju en slags garanti för att rätt ärende kommer till samordnarna för det är ju ändå en begränsad funktion. Och det e ju också i tider av...eh...sen skulle man ju önska att det alltid fanns, men vi vet ju hur det e. Men det e ju verkligen dom ärenden som har högst prioritet som kommer dit

Representant 1: och de e väl det det ska va. För ibland tänker jag med samordning det e ju inte så att de ska gå in och göra nån annans jobb. För ibland kan man ju känna att nämen här finns det ju mer att göra liksom på tjänstemannanivå och dom som e här liksom att man inte bara tänker att man ska lägga det i nån annans knä liksom så att eh. Det e väl det som e faran att alla till slut vill komma hit för att dom vill ha en samordnare.

Vikten av samverkan

Ett syfte med konsultationsteamet som representanterna beskriver är att öka samverkan i de särskilt svåra ärenden som finns i kommunen. Komplexiteten i ärendena kräver att personal från de olika organisationerna hjälps åt menar konsultationsteamet. Det är ett budskap som konsultationsteamet vill att de tjänstemän som kommer till konsultationsträffen ska ha fått med sig när de går därifrån. Några viktiga förutsättningar för det är att representanterna i konsultationsteamet har lång erfarenhet, att det finns en respekt för varandras professioner i teamet och att alla delar inställningen till det gemensamma ansvaret. Så här resonerar konsultationsteamet:

Representant 3: Men det jag också har tänkt på det är att förutsättningen för att det ska bli så bra det är ju att alla har så lång erfarenhet. Alla har ju jobbat med barn eller ärenden så, för att det märker jag, jag har ju lärt mig jättemycket av att sitta här.

Flera representanter samtidigt: Ja, mm, ja

Representant 3: Jag tycker det är väldigt intressant att höra era aspekter på olika saker för vi har ju helt olika professioner och det bygger lite gran på att vi har lång erfarenhet allihopa.

Representant 1: Det tänker jag också annars hade det aldrig varit det samma

Representant 3: Nä annars hade det aldrig vatt det samma.

Representant 1: Nä man måste ju på något sätt ha nån slags mandat och kunna säga det man säger.

Representant 3: Precis ja, och att det inte liksom är strukturen som är det viktiga utan det är just innehållet i det vi gör

Flera representanter samtidigt: Mm, mm.

Representant 4: Och sen tänker jag att vi som sitter här vi, utgångsläget är hela tiden det gemensamma. Jag känner att alla känner att vi behöver varandra. Det är ingen som positionerar sig i att va den ensamma specialisten, utan vi tar vår specialistkunskap och gör det till ett. Det tror jag är en inställningsfråga som vi delar allihopa. Jag har aldrig känt att det har varit...

Representant 1: Nä men vi hade med det från början, så det är ju jättekul att det blev så här för jag vet att vi va lite uppfyllda innan vi satte igång av hur skulle vi då få till det? För om vi satt så här och liksom tuppade oss och liksom höll på vårt eller så här, eftersom vi aldrig hade fått till ett bra samarbete innan så vet jag att vi faktiskt pratade ganska mycket om det. Med respekt för varandras profession liksom och man tänker liksom att om BUP bara hade gjort si eller om socialtjänsten bara hade gjort så. Det fanns ju med då.

[...]

Representant 5: Och det tror jag också är ett stort exempel, eller hur jag ska säga, det sättet att fungera, att det också fungerar som ett exempel för dom som kommer, så som du säger [representant 1] att man måste arbeta tillsammans med de barnen. Och vi gör ju det här, så.

Att representanterna har lång erfarenhet är något som ger mandat för att säga det man säger menar representanterna. Att ingå i SAMLAS konsultationsteam bidrar också till att representanterna lär sig av varandras kompetens. Att ingen positionerar sig i att vara den ensamman specialisten eller anser att någon annan organisation ska hantera ärendet är viktigt. Detta sätt att arbeta tänker representanterna kan fungera som exempel för de tjänstemän som kommer, att man måste arbeta tillsammans. Längre in i intervjun får konsultationsteamet frågan på vilket sätt SAMLAS bidrar till mer samverkan och då svarar representanterna så här:

Representant 1: Jag tror att [SAMLAS] i sig alltså själva företeelsen har fått ganska hög status i våra organisationer.

Representant 5: Mm det tror jag också.

Representant 1: Ja jag tänker faktiskt så liksom att det blir nåt visst. Man kan ju höra ibland från handläggare” jamen de e ett [SAMLAS]-ärende” så förpliktigar det också på nåt sätt att man kommer på möten, man liksom är mer mån om och, alltså jag tänker att man hör, jag hör inte i min organisation i varje fall något negativt om [SAMLAS]

Representant 2: Nä inte jag heller.

Representant 5: Nä

Representant 1: Så på nåt sätt så har vi ändå lyckats att få det till...

Representant 4: Sen visar vi ju med vår metod vad vi menar med att samverka alltså vi som du sa [representant 5] vi gör ju liksom en modell. Plus att jag tror att vad som är värdefullt är ju att alla som sitter här är ju, inte så mycket jag, men ni är ju positioner också som e vad ska jag säga, det e höga positioner som har mandat att ta beslut och som visar att det här e viktigt och vi i våra positioner vi närvarar vi tittar på vi...det tror jag e väldigt viktigt

Representant 1: Det e en symbolhandling i det ja

Representant 4: Ja, det tror jag faktiskt det e liksom

SAMLAS som företeelse har fått hög status i organisationerna menar konsultationsteamet och representanterna hör inget negativt om SAMLAS. Möten kring ”SAMLAS-ärenden” förpliktigar på så sätt. Detta har tjänstemännen också beskrivit när det handlar om förtjänsterna med att ha samordnare från SAMLAS. Genom sin metod visar konsultationsteamet vad de menar med samverkan och på så sätt gör de en modell för hur samverkan kan gå till. Att representanterna dessutom har höga positioner som närvarar och som visar att det är viktigt att hjälpas åt är en viktig symbolhandling säger konsultationsteamet. Hur tjänstemännen ser på representanternas höga positioner i deras organisationer kommer att beskrivas under nästa rubrik.

Konsultationsteamet blir chefsgrupp

I tjänstemännens beskrivningar av sitt besök hos konsultationsteamet framgår det att flera tjänstemän betraktar konsultationsteamet som en hierarkiskt högre nivå än den nivå där de själva befinner sig. En tjänsteman använder orden ”[...]folk som liksom är höjdare eller vad man ska kalla det på sina instanser [...]” (tjänsteman 5a), en annan säger ”[...] de här toppcheferna som har ändå de kan styra och ställa liksom [...]” (tjänsteman 2b). Majoriteten av representanterna som ingår i konsultationsteamet har enhetschefsbefattningar i sina organisationer, vilket inte framgår ur de dokument som beskriver konsultationsteamet. Det har inte varit ett särskilt tema i intervjumanualen att ställa frågor kring hierarkiska nivåer eller betydelsen av att det till största delen är chefer som ingår i konsultationsteamet utan dessa utsagor har kommit spontant från de intervjuade tjänstemännen och i olika sammanhang under intervjuerna. Genom att undersöka hur tjänstemännen framställer representanterna i konsultationsteamet som höjdare på sina instanser, toppchefer och ansvariga för verksamheterna framträder en annan bild av teamet. Konsultationsteamet har, sett ur tjänstemännens beskrivningar av dem, blivit en chefsgrupp, vilket de till stor del också är. För några tjänstemän bidrar detta till att ge konsultationsträffen en annan betydelse än den som konsultationsteamet själv har beskrivit.

Konsultationsträffens omvända betydelse

Tanken med konsultationsträffen är bland annat att tjänstemän som kommer till teamet ska få med sig nya idéer eller perspektiv i ärendet. Några tjänstemän som varit på konsultation ger konsultationsträffen en annan betydelse än att de själva ska få konsultation av teamet. Så här svarar en tjänsteman på vad hen tycker att hen fick med sig från konsultationsträffen som varit till nytta i ärendet?

Tjänsteman 1b: Ehm...ja de e ju i så fall att man att vi hade ändå de ansvariga för verksamheterna och de visste ju vilket ärende som vi pratade om så på ett sätt fick man ju fram information ändå. Ehm och de kan ju ändå vara, jag tror ändå att de e bra och ehm. Sen va de ju inte så att vi fick med oss några råd som va så superkonkreta så att vi kunde omsätta dom sen men de e ju ganska ofta som man inte får de å andra sidan. Så de e ju ändå ett forum som, jag tycker de är viktigt att det finns ett forum där dom som e ansvariga för verksamheterna finns tillgängliga. Mm.

Detta citat visar att tjänstemannen inte anser att hen fick några konkreta råd som sedan kunde omsättas efter konsultationsträffen. Citatet visar också att intervjupersonen betraktar konsultationsteamet som ett forum, en grupp med ansvariga för verksamheten. Det är betydelsefullt för tjänstemannen att få berätta om ärendet och om samarbetet som inte

fungerar mellan organisationer, för representanter på en annan hierarkisk nivå, för de som är ansvariga för verksamheterna.

I en intervju med en annan tjänsteman säger denne att det är väldigt svårt att säga om konsultationen i sig har gjort någon skillnad för ärendet. Istället säger tjänstemannen så här om konsultationen:

Tjänsteman 3b: Jag tror de...att... däremot tror jag att det kan göra nytta för konsultationsteamet. Att dom förstår hur de är i de här familjerna hur många alltså, hur det blir när [namnet på en organisation] inte gör sina utredningar, när man inte lyssnar på de andras professionellas bild, de ser att nånting e fel och ser hur illa de här familjerna far av att inte ha nån samordning. Och det tänker jag att jag fick väldigt stort gehör för hur vi som är i ärenden sliter med detta och familjerna och vem som far illa av det.

Tjänstemannen menar att konsultationen kan göra nytta för konsultationsteamet genom att representanterna i teamet får kännedom om ärenden och förstår vilka konsekvenserna blir för familjerna när olika myndigheter inte fullföljer sina uppdrag och när det inte finns någon samordning. Detta är en omvänd betydelse av konsultationsträffen än den som konsultationsteamet själv har beskrivit. Konsultationsteamets betydelse för de här tjänstemännen blir att ha någonstans att vända sig, en nivå upp, när de ser att samverkan mellan organisationerna inte fungerar.

6. Analys

I det här kapitlet kommer jag att analysera beskrivningarna av SAMLAS konsultationsteam för att förstå vilken betydelse SAMLAS konsultationsteam kan sägas ha för organisationerna. Jag inleder med att sammanfatta beskrivningarna i stora drag och använder därefter olika teoretiska begrepp ur den nyinstitutionella teoribildningen som jag redogjort för i tidigare kapitel.

Två sidor av samma mynt

Konsultationsteamet är enligt idén tänkt att fungera konsultativt genom reflektioner, rådgivning och nya perspektiv för att hjälpa verksamheterna att komma vidare i ärenden där det gjorts vad som varit möjligt på basnivå. I den konsultativa rollen bidrar konsultationsteamets representanter med sin samlade kompetens med råd och idéer så att tjänstemannen som kom till konsultationsteamet kan göra förändringar som gynnar det enskilda barnet. Enligt idén är konsultationsteamet rådgivande, inte beslutande, och ger också tjänstemännen bekräftelse på den svåra problematiken och beröm för tjänstemännens engagemang och arbetsinsatser. På det sättet hoppas konsultationsteamet att tjänstemän ska få förnyad kraft och orka streta på och hålla ut i de svåra ärendena. Flera tjänstemän beskriver att de lämnat konsultationsträffen lättade och med en känsla av att ha fått bekräftelse, men inte med särskilt många konkreta råd och med oklarhet kring vilken betydelse konsultationsträffen i sig har för ärendet.

I intervjuerna har det också framgått att konsultationsteamet samtidigt är en grupp representanter som till största delen består av enhetschefer. Gruppen förfogar över resurser dels i form av möjligheten att besluta om att utse samordnare till vissa ärenden men även genom möjligheten att använda sin position i sin organisation till att agera på ett mer direkt sätt i ärenden i sina organisationer, vilket framkommit att representanterna gör ibland. Konsultationsträffen har därmed också betydelsen av att vara ett bedömnings- och beslutsforum som inte bara är rådgivande. I och med konsultationsteamets representanters ordinarie positioner i sina organisationer finns det också en betydelse som kommer fram i tjänstemännens berättelser i form av att det är viktigt att lyfta ärenden och samverkanssvårigheter till en annan hierarkisk nivå i organisationen när man gjort vad som varit möjligt ”på sin basnivå”.

Betydelsen av legitimitet

Enligt Meyer och Rowan (1991) uppstår formella strukturer i institutionaliserade organisationer som ett svar på olika myter och föreställningar som finns i organisationernas omgivning. Många gånger har den formella strukturen ingenting med det egentliga arbetet i vardagen att göra men den formella strukturen och att rätta sig efter förväntningar i omgivningen, har en viktig legitimerande betydelse för organisationen. I kapitlet med tidigare forskning har jag beskrivit att det finns ett allmänt samhällsligt krav på interorganisatorisk samverkan mellan människobehandlande organisationer, i synnerhet kring barn och unga (Bergmark, et al., 2017). För att leva upp till det kravet skapar organisationer strukturer för samverkan, utan att för den sakens skull veta att det ger några förväntade resultat och ibland även utan att det egentligen påverkar det dagliga arbetet i särskilt stor utsträckning. Mallander (1996) och Johansson (2011) är exempel på studier som beskriver detta.

I intervjumaterialet i den här fallstudien har det framkommit att kravet på interorganisatorisk samverkan också är lokalt då de kommunala verksamheterna fått kritik i en kommunrevision för att inte ha fått till stånd någon fungerande samverkan kring målgruppen. För att svara upp mot denna kritik startades SAMLAS konsultationsteam för snart åtta år sedan som ett led i att öka samverkan över organisationsgränserna. På så sätt kan man se skapandet av konsultationsteamet som ett sätt för de kommunala organisationerna att återerövra sin legitimitet när det gäller den interorganisatoriska samverkan.

Konsultation – en ritual i tillitens och den goda trons logik

Det empiriska materialet beskriver att konsultationsmodellen har ett stort bekräftande inslag. Konsultationsteamet bekräftar tjänstemännen i att problematiken är allvarlig och svår. Det uppskattar flera tjänstemän, i synnerhet när denna förståelse kommer från chefer har den ett särskilt värde av att ge tjänstmän ro. Konsultationsteamet vill förmedla till tjänstemännen att organisationerna måste hjälpas åt och att samverkan behövs. De menar att de visar detta genom att de på sina höga positioner själv gör en modell vilket de säger är en symbolisk handling. Å andra sidan beskriver också tjänstemän att det visserligen kändes skönt att få bekräftelse från konsultationsteamet men att de inte vet hur konsultationsträffen bidragit praktiskt i ärendet. Det är heller inte särskilt förvånande resultat eftersom det finns en stor osäkerhet i tidigare forskning när det gäller resultaten av samverkan (Gardner, 2003; Anell & Mattisson, 2009; Axelsson & Axelsson Bihari, 2013). På det här sättet skulle man med Meyer och Rowans (1991) begrepp kunna betrakta konsultationsträffarna som ceremonier eller ritualer i tillitens och den goda trons logik. Man skapar en anda som förstärker den

rationaliserade myten om att samverkan behövs men egentligen är det ingen som vet vad konsultationsträffarna leder till varken för organisationerna, tjänstemännen eller för brukarna. Alla är dock säkra på att samverkan är det som behövs.

En symbolisk meningsbärande betydelse

En konsekvens av att organisationer inlemmar rationaliserade myter i sina formella strukturer är att det sker en särkoppling mellan strukturen och teknologin, eller mellan det man säger att man gör och det man gör i praktiken (Meyer & Rowan, 1991). I den här studien har det framkommit sådana skillnader på en del punkter. SAMLAS konsultationsteam beskriver sig som ett rådgivande, icke beslutande konsultativt team. I praktiken betraktas de som en chefsgrupp som fattar beslut och tilldelar resurser i form av samordnare. Som jag kommer att vidareutveckla nedan kan dessa skillnader dock inte helt förklaras med att det skett en särkoppling mellan strukturen och teknologin.

När det gäller begreppet särkoppling anser Scott (2003) att det främsta bidraget från Meyer och Rowan är att de formella strukturerna bär en symbolisk mening och betydelse som bidrar till stabilitet i organisationerna oavsett om de påverkar beteendet hos de som utför arbetet i den tekniska kärnan eller inte. SAMLAS konsultationsteam beskrivs av tjänstemän som ett forum där chefer och ansvariga för verksamheterna finns tillgängliga och konsultationsträffen kan på det sättet sägas ha en symbolisk betydelse för tjänstemännen, antingen genom att de får bekräftelse på att problematiken är svårhanterlig eller genom att de själva får möjlighet att lyfta svårigheter som de identifierat mellan organisationerna men utan att de direkt får några konkreta råd med sig. På det sättet kan man förstå betydelsen av SAMLAS konsultationsteam som en symbolisk meningsbärande form av organisering som bidrar till stabilitet både för organisationerna och för tjänstemännen.

Aktiviteter med faktisk betydelse genom löskoppling

Att betrakta särkoppling som en automatisk respons på organisationers hantering av institutionellt tryck ger en förenklad bild menar Scott (2014). Av det empiriska materialet verkar det också som om SAMLAS konsultationsteam i viss mån implementerat aktiviteter som är förenade med strukturen i konsultationsteamet, genom möjligheten att utse samordnare och att representanterna ibland agerar. Betydelsen blir därför inte enbart symboliskt meningsbärande utan vissa aktiviteter i SAMLAS konsultationsteam har även en faktisk betydelse för tjänstemännen. De aktiviteter som kan beskrivas ha ett faktiskt värde är

konsultationsteamets möjlighet att kunna utse samordnare och när någon representant väljer att agera i ärendet i sin egen organisation.

I tidigare forskning har olika svårigheter att få till stånd samverkan beskrivits bland annat av Blomqvist (2012) och Basic (2012). Sådana samverkanssvårigheter framkommer även i denna studie där tjänstemän bland annat beskriver brister i kontinuitet. De tjänstemän som kommer till konsultationsteamet efterfrågar handfast konkret hjälp i att hantera samverkanssvårigheter och att bli avlastade i ett svårhanterat samordningsuppdrag. Denna handfasta hjälp kan konsultationsteamet ge genom att utse samordnare. SAMLAS, det vill säga konsultationsteamet inklusive samordningen, har fått hög status i organisationerna och samordnarna som utses av SAMLAS konsultationsteam verkar ha ett större mandat att kunna koordinera de andra organisationerna i ärendena än vad gemene tjänsteman skulle ha haft. När det är nätverksmöte som leds av SAMLAS samordnare i ärenden är erfarenheten att människor från alla organisationer deltar på ett annat sätt än på ”vanliga” nätverksmöten utan SAMLAS samordnare. Både tjänstemännen och representanterna i konsultationsteamet beskriver flera förtjänster med att ha en samordnare från SAMLAS konsultationsteam. De upplever att samordningen har en positiv betydelse på att få till stånd samverkan. Utan samordning uteblir dessa förbättringar menar tjänstemännen och de upplevda bristerna och svårigheterna i samverkan kvarstår.

Att löskoppla vissa element i strukturen från huvudorganisationen kan vara ett strategiskt och effektivt sätt för organisationer att klara av att utföra sina dagliga aktiviteter och samtidigt vara svarsbenägen gentemot omgivningen (Scott, 2014). Organisationer behöver ha en viss responsivitet och svara an till andra delar eller andra organisationer på ett någorlunda bestämt och förutsägbart sätt och samtidigt behålla en viss grad av särprägel som oberoende av andra organisationer bidrar till autonomi och frihet att utveckla egenskaper som skiljer den från andra, vilket begreppet lös koppling beskriver (Orton & Weick, 1990).

Samverkan kan begreppsmässigt definieras som ett överskridande av gränser (Lindberg, 2009) och organisationer kan i detta gränsöverskridande antas ha behov av att svara an till sin omgivning och behålla sin särprägel. Samverkan genom konsultation betraktas definitionsmässigt inte som särskilt djupgående. Mallander (1998) menar att konsultation mellan professionella av temporär art egentligen inte är att betrakta som samverkan. Att bilda ett team som genom konsultation förväntas bidra till ökad samverkan kan ses som ett sätt att skapa lösa kopplingar mellan organisationerna. En möjlig tolkning av SAMLAS konsultationsteams betydelse för organisationerna är på så sätt att det finns en viss responsivitet mellan organisationerna på ett någorlunda förutbestämt sätt. Teamet träffas med

viss regelbundenhet och vissa ”spelregler” är uppdragna för hur konsultationerna ska gå till. Samtidigt behåller organisationerna genom den låga graden av samverkan sin särprägel och autonomi i förhållande till varandra. Genom möjligheten att utse en samordnare hanteras samverkanssvårigheter ärende för ärende av konsultationsteamet och det framkommer inte i empirin att representanterna funderar på att försöka påverka samverkansstrukturerna mellan organisationerna på något mer generellt sätt. På det här sättet skulle man kunna förstå betydelsen av SAMLAS konsultationsteam för organisationerna som en löst kopplad grupp som oftast inte agerar i ärenden men som har möjlighet att göra det om det skulle behövas. Det teoretiska begreppet lös koppling ger ingen tydlig beskrivning över vilka kriterierna är för att man ska kunna tala om löst kopplade system. Den här tolkningen grundar sig på att det inte framkommit att representanterna i konsultationsteamet på något sätt påverkar underliggande strukturer för samverkan i sina respektive organisationer. Hjortsjö (2005) har gjort liknande iakttagelser av ”ytlig” samverkan när det gäller organisationers samlokalisering i familjecentraler.

Konsultationsteamet betydelse som medlare

För att åskådliggöra mitt resonemang som jag hittills fört har jag skapat en bild över de betydelser som jag menar att SAMLAS konsultationsteam kan ha och bifogat på nästa sida. Tittar man på bilden ser man att det finns likheter med James D Thompsons nivåmodell (Thompson , 2003). Där är den administrativa nivån (konsultationsteamet/chefsgruppen) är satt att medla mellan den tekniska nivån (tjänstemännen) och den institutionella nivån (omgivningen). Thompson betraktade den institutionella nivåns utbyte med omgivningen som tekniskt och inte som bestående av normer och kulturella-kognitiva värden. I min konstruerade bild har jag lagt till organisationers behov av legitimitet och isomorfi med institutionella regler. Med Thompsons nivåmodell ter det sig helt naturligt och inte alls förvånande att konsultationsteamet är en chefsgrupp eftersom det är den administrativa nivåns uppgift att hantera kraven från den institutionella nivån och behoven från den tekniska nivån i organisationer.

Samhällets krav på interorganisatorisk samverkan
Lokalt krav på interorganisatorisk samverkan kring specifik målgrupp



Konsultationsteam
Rådgivande, inte beslutande
Tar inte emot ärenden
Konsultationer som ritual

&

Chefsgrupp
Beslutande – utser samordnare
Tar ibland emot ärenden, handlar/agerar
Medlande mellan institutionell och teknisk nivå

Samordnare
Med mandat från chefsgruppen



Legitimitet
Symbolisk
(Särkoppling)



Rationalitet
Faktisk
Löst kopplat



Tjänstemäns och organisationernas behov av att klara av uppdraget att samverka och det uppdrag som de har för övrigt i sina organisationer

7. Slutdiskussion

Utgångspunkten i den här studien har varit att undersöka samverkan som mellanorganisatoriskt fenomen genom att i en fallstudie av SAMLAS konsultationsteam beskriva och analysera vilken betydelse konsultationsteamet kan anses ha för organisationerna. Genom fokusintervjun med konsultationsteamets representanter har jag undersökt tanken med SAMLAS konsultationsteam och beskrivit vad teamet vill uppnå och hur det ska göras. Intervjuerna med tjänstemännen är analyserade genom att återkommande innehåll har tematiserats och ställs i relation till det som konsultationsteamet beskriver. Jag kan nog inte påstå att studien generat några ”breakdowns” eller mysterier som Alvesson och Kärreman (2007) beskriver, men med deras inspiration har jag haft ambitionen att ifrågasätta rådande föreställningar, utveckla en bred teoretisk tolkningsram och vara kreativ och öppen i mina tolkningar. Med hjälp av det nyinstitutionella teoretiska perspektivet kan de rådande föreställningarna om samverkan ifrågasättas och betydelsen av SAMLAS konsultationsteam för organisationerna har också kunnat belysas på flera olika tolkningsbara sätt. På det sättet har tolkningsramen varit förhållandevis bred, även om den har hållit sig inom det organisationsanalytiska perspektivet. Har analysen också varit öppen och kreativ? Jag låter läsaren göra den bedömningen. Det jag själv kan konstatera är att samverkan är ett komplext och svårfångat fenomen att studera. Det finns ingen entydig definition av vad det egentligen omfattar och det omgärdas av mycket osäkerhet när det gäller vad det leder till. Detta har varit den största svårigheten i den här forskningsprocessen, att fånga in fenomenet interorganisatorisk samverkan.

SAMLAS konsultationsteam har skapats för att öka samverkan över organisationsgränser vilket får samverkan att framstå som ett mål i sig snarare än ett medel. En del av aktiviteterna i konsultationsteamet handlar om att lyssna och ge bekräftelse till tjänstemännen på olika sätt vilket verkar ha väldigt lite med samverkan att göra och därför har jag också under processen frågat mig om SAMLAS konsultationsteam egentligen är ett fall av samverkan? Man blir lätt lurad av de symboliska meningsbärande betydelseerna som strukturer kan ha. Man skulle också kunna säga att när sju personer från olika organisationer samlas så blir det samverkan tack vare att det kommer tjänstemän till teamet och ger det de sju personerna något att samverka kring, nämligen berättelser om ärenden.

En annan reflektion som jag gjort under studien är att konsultationsteamet definierar sin målgrupp som barn och unga med funktionsnedsättning och social och psykiatrisk problematik. Men vem finns SAMLAS egentligen till för? Det är ingen som egentligen vet

något om hur samverkan blir för barnen eller familjerna, men att den i den här formen kan anses ha betydelse för organisationerna och även tillmäts betydelse tjänstemännen tycker jag att studien har visat.

En annan fråga som jag också funderat på när jag analyserat resultatet är vem som står till svars när samverkan inte blir bra för familjerna? Genom att organisera konsultationsteamet på ett löst kopplat sätt via konsultationer blir kopplingen till organisationerna vag och samverkan mellan organisationerna blir förhållandevis ”ytlig”. Betydelsen av ett löst kopplat system för att hantera samverkanssvårigheter blir som att städa upp och försöka laga flygplanet efter en flygplansolycka utan att tillsätta en haverikommission som försöker ta reda på vad som gått fel genom att analysera den svarta lådan. Kanske flygplanet kan fungera igen, men utan att veta vad som gick fel innan kraschen blir det svårt att förhindra att fler olyckor inträffar med andra flygplan på grund av samma fel.

Litteraturförteckning

Alvesson, M. & Kärreman, D. 2007. Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), s. 1265-1281.

Anell, A. & Mattisson, O. 2009. *Samverkan i kommuner och landsting - en kunskapsöversikt*. Lund: Studentlitteratur.

Axelsson, R. & Axelsson Bihari, S. 2013. Samverkan som samhällsfenomen - några centrala frågeställningar. I Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. red. *Om samverkan : för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.

Basic, G. 2012. *Samverkan blir kamp. En sociologisk analys av ett projekt i ungdomsvården*. Lund: Lunds universitet Lund dissetations in sociology 102.

Berggren, B 1982. Om samarbete och samarbetsproblem, gränsdragning, konkurrens, om makt och ansvar. I *Psykiatri i omvandling - Psykiatriska kliniken i Ängelholm*. Stockholm: Spris publikationstjänst, Bilaga 5 i SPRI-rapport 107/1982.

Bergmark, Å., Germundsson, N., Lundström, T. & Stranz, H. 2017. Ringar på vattnet - Om socialtjänstens individ- och familjeomsorg i samverkan. *Socionomens forskningssupplement*, Volym 1, s. 34-48.

Blomqvist, C. 2012. *Samarbete med förhinder*. Göteborg: Göteborgs universitet. Institutionen för socialt arbete.

Bryman, A. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2nd rev .Malmö: Liber.

Caplan, G., Caplan, R. B. & Erchul, W. P. 1994. Caplanian Menatl Health Consultation Historical Background and Current Status. *Consulting psychology journal: practice and research*, 1 September, Volym 4, s. 2-12.

Danermark, B. 2005. *Samverkan - himmel eller helvete?*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Danermark, B. 2013. Samverkan: skola, socialtjänst och hälso- och sjukvård. Kunskapssammanställning. I *Samverka för barns bästa – En vägledning om barns behov av insatser från flera aktörer*. Västerås: Socialstyrelsen. Bilaga.

Danermark, B. & Kullberg, C. 1999. *Samverkan Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.

Denvall, V. 1998. Begrepp i vardagen. I V. Denvall & T. Jacobsson, red. *Vardagsbegrepp i socialt arbete. Ideologi, teori och praktik*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

Englund, U. 2017. *Samverkansprojekt, och sen då? en uppföljande studie av samverkansprocessen kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa*. Örebro: Örebro universitet Diss.

- Fleetwood, C. & Matscheck, D. 2007. BUS-avtalet En fråga om sverkerskompetens. I Axelsson R. & Bihari Axelsson S. red. *Folkhälsa i samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur.
- Flyvbjerg, B. 2003. Fem missförstånd om fallstudieforskning. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 106 nr 3 04, s. 185-206.
- Forkby, T. 2013. Reviewed work: Samverkan blir kamp. En sociologisk analys av projekt i ungdomsvården by Goran Basic. *Sociologisk forskning*, 50(2), s. 172-174.
- Gardner, R. 2003. Working together to improve children's life chances: The challenge of inter-agency collaboration. i: J. Weinstein, C. Whittington & T. Leiba, red. *Collaboration in social Work Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers Ltd, s. 137-160.
- Germundsson, P. 2011. *Lärare, socialsekreterare och barn som far illa : om sociala representationer och interprofessionell samverkan*. Örebro: Diss Örebro universitet.
- Grape, O. 2006. Domänkonsensus eller domänkonflikt? - integrerad samverkan mellan myndigheter. I O. Grape, B. Blom & R. Johansson, red. *Organisation och omvärld : nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Grape, O. & Ineland, J. 2012. *Ungdomstorget: samlokaliserad samverkan som stöd för ungdomar i Umeå*. Umeå: Umeå kommun.
- Grell, P. 2016. *Komplexa behov eller komplexa organisationer? Konsekvenser av specialiserad individ- och familjeomsorg ur ett klientperspektiv*. Umeå: Umeå universitet; Institutionen för socialt arbete.
- Guvå, G. & Hylander, I. 2012. *Psykologisk fallkonsultation*. Lund: Studentlitteratur.
- Guvå, G. & Hylander, I. 2017. *Elevhälsa som främjar lärande : om professionellt samarbete i retorik och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Hasenfeld, Y. 2010. *Human services as complex organizations*. 2 ed red. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Hjern, B., 2007. Samverkan - Inneord eller utmaning för den svenska modellen. I Axelsson R. & Bihari Axelsson S. red. *Folkhälsa i samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hjortsjö, M. 2005. *Med samarbete i sikte - Om samordnade insatser och samlokaliserade familjecentraler*. Lund: Lund University of Social Work.
- Huxham, C. & Vangen, S. 2005. *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Jacobsson, K. 2008. Den svårfångade kvaliteten. I *Uppdrag forskning - konsten att genomföra kvalitativa studier*. Malmö: Liber.
- Jacobsson, K. & Meeuwisse, A. 2008. Fallstudieforskning. I A. Meeuwisse, H. Swärd, R. Eliasson-Lappalainen & K. Jacobsson, red. *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur & Kultur.

- Jakobsson, I.-L. & Lundgren, M. 2013. *Samverkan kring barn och unga i behov av särskilt stöd*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Johansson, R. 2002. *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, S. 2010. *Implementering av Västbus.. Rapport 1:2010 red.* Göteborg: FoU i Väst. Göteborgsregionens kommunalförbund.
- Johansson, S. 2011. *Rätt, makt och institutionell förändring En kritisk analys av myndigheters samverkan i barnahus*. Lund: Lund studies in sociology of law Lunds universitet.
- Johansson, S. 2013. Organisatorisk samverkan kring människor med sammansatta behov. I R. Axelsson & S. Bihari Axelsson, red. *Om samverkan - för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, S. 2015. Organisationsteoretiska perspektiv på människobehandlande organisationer. I S. Johansson, P. Dellgran & S. Höjer, red. *Människobehandlande organisationer. Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Johansson, S., Dellgran, P. & Höjer, S. red. 2015. *Människobehandlande organisationer Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Kvale, S. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3:ed Lund: Studentlitteratur.
- Lindberg, K. 2009. *Samverkan*. Malmö: Liber AB.
- Lindholm, C. 2013. Styrning och ansvar i utvärdering av samverkans effektivitet. I R. Axelsson & S. Bihari Axelsson, red. *Om samverkan för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindstedt, I. 2017. *Forskningens hantverk*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundström, T., Sallnäs, M. & Andersson Vogel, M. 2012. *Utvärdering av en förstärkt vårdkedja för ungdomar som vårdats vid SiS-institution : slutrapport*. Stockholm: Institutionen för socialt arbete, Stockholms universitet : Statens institutionsstyrelse (SiS).
- Mallander, O. 1998. Samverkan. I V. Denvall & T. Jacobson, red. *Vardagsbegrepp i socialt arbete Ideologi, teori och praktik*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Mallander, O. 1996:2. "Det måste se ut som en arbetsplats" - Om interorganisatorisk samverkan för att yrkesrehabilitera gravt funktionshindrade. Lund: Lunds universitet socialhögskolan.
- Mannino, F. V. & Shore, M. F. 1985. Understanding consultation: some orienting dimensions. *The counseling psychologist*, 13. No 3(July 1985), s. 363-367.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. 1991. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. I P. J. DiMaggio & W. W. Powell, red. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Nordström, E., Josephson, I., Hedberg, B. & Kjellström, S. 2016. Agenda för samverkan eller verksamhetens agenda? Om professionellas erfarenheter av samverkan enligt samordnad individuell plan. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 1, Vol 1, s. 35-57.

- Orton, D. J. & Weick, K. E. 1990. Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), s. 203-223.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. 2015. *Från Stoff till studie. Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Rush, B. 2014. Evaluating the Complex: Alternative Models and Measures for Evaluating Collaboration among Substance use Services with Mental Health, Primary Care and other Services and Sectors. *Nordic Studies on Alcohol and Drugs*, Volym 31, s. 27-44.
- Scott, R. W. 2003. *Organizations. Rational, Natural and open systems*. 5 ed. Baskerville: East End Publishing Service Inc.
- Scott, R. W. 2014. *Institutions and Organizations. Ideas, interests and Identities*. 4 red. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Silverman, D. 2007. *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about qualitative research*. Los Angeles: SAGE.
- Sohlberg, P. 2013. Teorier och kunskapsbildning i socialt arbete. I B. Blom, S. Morén & L. Nygren, red. *Kunskap i socialt arbete*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Svensson, K., Johnsson, E. & Leili, L. 2008. *Handlingsutrymme Utmaningar i socialt arbete*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Söderquist, M. 2002. *Möjligheter.Handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Smedjebacken: Mareld.
- Thompson, J. D. 2003. *Organizations in action : social science bases of administrative theory*. New ed. New Brunswick, N.J: Transaction.
- Vetenskapsrådet, 2017. *God forskningssed*, Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wibeck, V. 2011. Med fokus på interaktion - att fånga samspelet mellan deltagare, idéer och argument i fokusgruppsstudier. I K. Fangen & A. Sellerberg, red. *Många möjliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Yin, R. K. 2014. *Case Study Research Design and Methods*. 5 ed red. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Intervjuguide, tjänstemän

SAMLAS konsultationsteam

- 1) Hur fick du information om SAMLAS?
- 2) Vad var det som gjorde att du valde att ta upp ett ärende i SAMLAS?
- 3) Vad hade du för tankar om konsultationen innan du gick dit?
- 4) Vad hoppades du få hjälp med? Förväntningar?
- 5) Fick du några instruktioner i förväg för hur ärendet skulle presenteras eller hur konsultationen skulle gå till?
- 6) Hur skulle du vilja definiera syftet med SAMLAS konsultationsteam?

Konsultationen

- 7) Hur upplevde du konsultationsträffen? (Spontana tankar, intryck och känslor efteråt)
- 8) Vad tycker du att du fick med dig från konsultationsträffen?
- 9) Finns det något som du saknade?
- 10) Vad tycker du är det viktigaste att tänka på när man ska organisera ett konsultationsteam som SAMLAS?
- 11) Hur upplevde du teamets samlade kompetens?

Samverkan

- 12) Hur upplever du samverkan med övriga verksamheter som är involverade i det här ärendet? (erfarenhet och upplevelser så här långt)
- 13) Vad tycker du är syftet med att samverka med andra verksamheter? Varför tycker du att samverkan mellan professionella är angeläget?
- 14) Hur pratade ni om samverkan i det här ärendet på konsultationsträffen? Lyfte du det? Frågade någon i konsultationsteamet om det?
- 15) Hur tänker du att konsultationsträffen påverkat/kommer att påverka den fortsatta samverkan med andra verksamheter?
- 16) Beslutades det om att familjen skulle få en samordnare? Hur tror du att det kommer att påverka? Vad tänker du blir skillnaden med/utan samordnare i detta ärende?

Boka ny tid för uppföljande intervju om ca 2,5 månad

Bilaga 2

Intervjuguide, fokusgrupp SAMLAS konsultationsteam

Var och en presenterar sig med namn, vilken verksamhet de representerar och vilken roll eller funktion de har i den verksamheten.

Syftet/Målet/Resultat

- 1) Vad är syftet med SAMLAS-konsultationsteam? (Kan man prata om resultat av SAMLAS?)
- 2) Vad vill ni att de som kommer till konsultationsträffen ska ha fått med sig efter konsultationsträffen?
- 3) Vad kan ”att komma vidare i ärenden där det gjorts vad som varit möjligt på basnivå” betyda? (Citat ur broschyren: *”Teamet är rådgivande, inte beslutande och har skapats för att underlätta för verksamheterna att komma vidare i ärenden där det gjorts vad som varit möjligt på basnivå.”*)
- 4) Vad kan ”hitta helhetslösningar för den enskilde” betyda? (Citat ur broschyren: *”På SAMLAS konsultationsteam samlas alla berörda myndigheter kring samma bord för att tillsammans hitta helhetslösningar för den enskilde”*.)
- 5) Hur har man kommit fram till den konsultationsmodell som beskrivs i broschyren och som man jobbar enligt på konsultationsmötena?
- 6) Om man tänker sig SAMLAS konsultationsteam som en insats, vilket/vilka är dess resultat?

Målgruppen

- 1) Vem finns SAMLAS till för? (professionella, brukare, organisationen...?)
- 2) Det har varit övervägande professionella från skolan och socialförvaltningen som kommer till SAMLAS-konsultationsteam. Hur tänker ni kring det? (Vilka förklaringar finns till att det är så? Är det ett problem? Är det något man vill förändra?)

Samverkan

- 1) Vad menar ni när ni säger samverkan?
- 2) Vad är det som gör att ni anser att det är ökad samverkan/samordning som behövs eller som är ”lösningen” i de ärenden som lyfts på konsultationerna?
- 3) På vilket sätt anser ni att SAMLAS bidrar till mer/ökad samverkan mellan era verksamheter?
- 4) Vilka hinder för samverkan mellan verksamheterna kan ni identifiera i de ärenden som lyfts på konsultationsteamet? Hur har de hindrat framgång i ärendena?
- 5) Vad vore SAMLAS utan samordnare?