



**LUND**  
UNIVERSITY

# **Socialtjänsten som oljat och grusigt maskineri -**

**Berättelser om internt samarbete kring barn som far illa**

Jolanta Hajduczenia

Sara Nielsen

Kandidatuppsats: SOPA 63/ HT19  
Handledare: Teres Hjärpe  
Examinator: Anders Lundberg

## **Förord**

Efter många och långa veckor är vårt arbete nu klart. Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter som har tagit sig tiden att hjälpa oss. Utan er hade det inte blivit någon studie överhuvudtaget. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Teres Hjärpe som visat ett mycket stort engagemang i form av stöd och råd för att detta skulle bli så bra som möjligt. Vi vill tacka alla som finns i vår närhet som har stöttat oss i denna känslomässiga bergochdalbana. Sist vill vi tacka varandra för att vi är fortsatt goda vänner och för att vi till slut lyckades.

Tack!

# Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Inledning</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1 Bakgrund.....  | 1         |
| 1.2 Problemformulering, syfte och frågeställningar.....          | 4         |
| <b>2. Tidigare forskning</b> .....                               | <b>6</b>  |
| 2.1 Forskning om specialisering i socialtjänsten då och nu ..... | 6         |
| 2.2 Forskning om faktorer som gynnar samverkan.....              | 7         |
| 2.3 Forskning om faktorer som förhindrar samverkan.....          | 9         |
| <b>3. Teoretiska perspektiv och begrepp</b> .....                | <b>11</b> |
| 3.1 Mintzbergs samordningsmekanismer.....                        | 11        |
| 3.2 Pigeonholing och samverkan .....                             | 12        |
| 3.3 Horisontell och vertikal arbetsdelning .....                 | 13        |
| 3.4 Samverkan i en komplex och dynamisk kontext.....             | 14        |
| 3.5 Strategy as practice.....                                    | 16        |
| 3.6 Sammanfattning av teoretiska perspektiv .....                | 17        |
| <b>4. Metod</b> .....  | <b>19</b> |
| 4.1 Kvalitativ metod.....  | 19        |
| 4.2 Litteraturgenomgång .....                                    | 20        |
| 4.3 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer.....                | 20        |
| 4.4 Urval.....   | 21        |
| 4.5 Utförandet av intervjuer .....                               | 21        |
| 4.6 Metodens tillförlitlighet.....                               | 23        |
| 4.7 Etiska principer .....                                       | 24        |
| 4.8 Bearbetning och analys .....                                 | 24        |
| 4.9 Författarnas arbetsfördelning .....                          | 25        |
| <b>5. Analys</b> .....   | <b>26</b> |
| 5.1 Samverkansprinciper i ett väloljat maskineri .....           | 26        |
| 5.1.1 Individuella insatser i ett smidigt kugghjul .....         | 26        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.1.2 Informell kollektiv samordning .....             | 28        |
| 5.1.3 Pragmatisk prioritering .....                    | 31        |
| 5.2 Grus i maskineriet .....                           | 33        |
| 5.2.1 Stress, tidspress och hög arbetsbelastning ..... | 33        |
| 5.2.2 Obalans i fördelningen.....                      | 35        |
| 5.2.3 Komplexa ärenden .....                           | 38        |
| 5.3 Att förbättra samverkan.....                       | 40        |
| <b>6. Sammanfattande slutdiskussion .....</b>          | <b>44</b> |
| 6.1 Förslag till framtida studier .....                | 46        |
| <b>7. Referenser .....</b>                             | <b>47</b> |
| Bilaga 1: Intervjuguide .....                          | 51        |

# Abstract

**Authors:** Jolanta Hajduczenia & Sara Nielsen

**Title:** *Social Services as Oiled and Gritty Machinery – Narratives of Internal Collaboration in Child Protection Services.*

**Supervisor:** Teres Hjärpe

**Assessor:** Anders Lundberg

The aim of this study was to examine how professionals in the social services view and talk about the internal cooperation between specialised units at the social services office (i.e. a receiving unit and an investigative unit). The motivation for such a study was located in an identified paradox between rapid societal changes creating more complex client needs and the implementation of new public management and specialised work units. Professionals are expected to simultaneously work within a dynamic environment and at the same time work from a more specialised knowledge base. Some of Mintzberg's classic ideas about organisation and a framework called “strategy as practice” formed the theoretical basis for understanding the experiences of professionals. To examine how professionals view internal collaboration, we took the following questions into account: *What are the different ways of collaborating described by social services professionals? When do – and don't professionals in the reception and investigation unit consider that internal cooperation works? What solutions do professionals seek to improve internal collaboration?*

The study is based on a qualitative approach and empirical data has been collected via semi-structured interviews with social secretaries and middle managers. We found three parallel coordinating principles named: assembly line production, informal collaboration, and pragmatic organisation occurring when the need for immediate action arises. Furthermore, our results show that professionals want more collaboration within the organization and between units in order to meet the clients' complex needs.

**Keywords:** collaboration principles, collaboration between professionals, cross functional teams, internal collaboration, internal cooperation, management, social service, social work.

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Socialt arbete är ett uppdrag som ofta innebär att olika professionella måste samverka och samarbeta både internt (inom samma organisation) och externt (med andra verksamheter). Ett skäl till detta är att socialarbetare ofta hanterar komplexa problem (Blom, Morén & Perlinski 2011; Tuurnas 2015). Många klienter som exempelvis kommer i kontakt med socialtjänstens individ- och familjeomsorg (IFO) har mångfaldssvårigheter som kan uppstå i kombination av olika problem som missbruk, fattigdom, relationsproblematik, psykisk ohälsa eller barn som far illa. Den sortens multiproblematik ställer höga krav på olika insatser som skall vara anpassade till unika klienter med unika behov (Blom et.al 2011). Yrkesverksamma blir ständigt utmanade att samarbeta både mellan verksamheter och inom den egna organisationen för att på bästa möjliga sätt kunna hantera komplexiteten i det dagliga arbetet med multiproblematiska fall (Noordegraaf 2016). Flertalet studier pekar på att kategorisering av dagens klienter dessutom är ännu svårare idag är tidigare på grund av deras ökande komplexitet (Noordegraaf 2016; Blom et al. 2011; Tuurnas 2015). För att ta ett exempel så kan det kring ett orosanmält barn bli aktuellt för socialsekreteraren att samverka med andra myndigheter (till exempel polis och skola), med socialarbetare från andra enheter i socialtjänsten (till exempel försörjningsstöd), och slutligen med kollegor inom det egna arbetslaget. Forskare påpekar att gott samarbete kräver ömsesidig anpassning, det vill säga att alla involverade parter tar hänsyn till varandra och anpassar sig. De menar att för att klara välfärdsuppdragen så är samarbete och anpassning väsentligt för att kunna förbättra kommunikationen mellan yrkesverksamma och samtidigt öka effektiviteten i förhållande till utförandet av själva arbetet (Mintzberg 1983; Noordegraaf 2016).

Samverkan har också blivit ett ”modeord” som förekommer i stor utsträckning i myndigheters och andra intressenters förslag för förbättringar inom offentlig sektor, däribland socialtjänsten. Sveriges kommuner och landsting (SKL) betonar ofta en strävan efter att medverka till ett gott samspel mellan olika aktörer som skola, polis, socialtjänst, hälso- och sjukvård och ideell sektor. SKL (2017) skriver bland annat att överenskommelser, god framförhållning samt en öppen dialog bidrar till en god samhällsutveckling. Även i lagstiftningen betonas vikten av samverkan. Ett exempel på detta är socialnämndens generella ansvar för att arbeta så att samverkan kan

upprättas (se 5 kap. 1 a § SoL; Socialstyrelsen 2015). Socialstyrelsen (2013) anser att en god samverkan bland annat förutsätter tydliga mål och uppdrag samt tydlig ansvarsfördelning. Det poängteras emellertid att detta kräver kunskap om och förståelse för varandras uppdrag och begrepp (ibid.).

De professionella som arbetar med barn, ungdomar och familjer har också tillsammans med verksamhetens ledning ett ansvar att genom intern samverkan och samverkan med familjen besluta om start av utredning, göra professionella bedömningar, genomföra insatser och sedan följa upp dessa så att de verkställs på ett rättssäkert och kunskapsriktigt sätt (Socialstyrelsen 2013). Socialstyrelsen (2015) menar dessutom att vikten av samverkan är tung både i ett inledande skede och under hela handläggningsprocessen. Inom samverkan är det ofta mycket lämpligt att flera olika berörda myndigheter, privatpersoner inom familjens nätverk och ideella organisationer arbetar tillsammans. Socialstyrelsen (2015) menar att samverkan är något som behöver ske på ett individuellt plan kring barnet och dennes familj men även på ett övergripande plan. Beroende på aktuell situation kan samverkan se olika ut. Idealt kan olika aktörer bidra med specialiserad kunskap och kompetens för att bilda en helhetsuppfattning av det aktuella behovet. Med tanke på komplexa behov och en strävan efter individanpassade lösningar leder samverkan mellan olika myndigheter till ökad kunskap om de olika verksamheternas begränsningar och möjligheter (ibid.).

Samtidigt som myndigheter och andra betonat vikten av samverkan har den organisatoriska utvecklingen inom socialtjänsten gått delvis i en annan riktning (Pettersson, Bergmark, Lundström, Sallnäs & Szebehely 2014). Socialtjänstlagen som infördes år 1982 skulle vara en modern lag, baserad på medbestämmande och frivillighet för alla individer som var i behov av socialtjänstens insatser (Pettersson et al. 2014). Tanken var att uppbyggnad av socialtjänsten som organisation skulle omvandlas från den gamla fattigvården med auktoritära inslag och i form av en kontrollerande myndighet, till en serviceinriktad institution med stor tillgång till olika sociala tjänster. De aktiviteter som socialtjänstlagen reglerar skulle genomsyras av en helhetssyn där nödvändig samverkan kunde stimuleras genom myndigheternas organisering (Lundström & Sallnäs 2014). Att socionomutbildningar ofta är generalistutbildningar reflekterar också detta helhetsperspektiv. Flera författare beskriver emellertid att det har skett förändringar i form av decentralisering och specialisering, inte minst inom individ- och familjeomsorgen, som försvårat

samverkan snarare än underlättat för det. Det har skett många förändringar sedan socialtjänstlagen trädde i kraft som i sin tur har påverkat socialtjänstens verksamheter. En av många förändringar beskrivs bero på implementeringen av New Public Management (NPM) (Pettersson et al. 2014; Noordegraaf 2016). Denna förändring har inneburit en förflyttning från ett generalistiskt och holistiskt arbetssätt till en mer specialiserad organisation som bygger på kategorisering av klienter utifrån avgränsade och specifika problem, eller delaspekter av helhetssynen i det sociala arbetet (Blom et.al 2011). Det har också inneburit en högre grad av standardisering av vissa arbetsuppgifter parallellt med förväntningar på färdiga lösningar och arbete som utförs i separerade delar av olika professionella med avgränsade uppdrag.

Några konsekvenser av denna förändring som beskrivits är: 1. Att yrkesverksamma idag behöver ha både generalistkompetens och specialiseringskompetens för att kunna arbeta med alla typer av klienter och deras tillhörande komplexa ärenden (Noordegraaf 2016). 2. Att administrationen ökat och att utvecklingen därmed inte lett till effektivare arbete som man har eftersträvat (Forssell & Ivarsson Westerberg 2014).

Statsvetarna Pollitt och Bouckaert (2011) menar att det är utmärkande för offentligt byråkratiskt arbete att anställda har flera paradoxala budskap att förhålla sig till. En sådan paradox handlar om politisk styrning gentemot chefers självständighet. Efter implementeringen av NPM har politiker och socialtjänstchefer på ett sätt fått större kontroll över sina arbetsuppgifter och prestationer. Detta är en följd av att NPM förespråkar så kallat ”mål- och resultatstyrning” istället för ”detaljstyrning”. Chefer och politiker får mål och standarder att uppnå vilka bestäms högre upp, men får samtidigt större frihet att uppnå dessa mål på sätt de själva finner lämpliga. Å ena sidan förväntas alltså socialtjänstcheferna vara självständiga samtidigt som politikerna har mer makt och kontroll över dem. Socialtjänstcheferna har ett stort handlingsutrymme för att själva bestämma arbetsutföranden inom organisationen, men måste förhålla sig till fler standarder och mål.

En annan paradox som framgår av ovanstående bakgrund och som är av direkt relevans för vår empiriska studie berör socialarbetare i deras praktiska utövning. Samtidigt som socialtjänstlagen förespråkar helhetssyn och myndigheter uppmanar till samverkan och samarbete, förväntas de ha allt högre specialiseringskompetens och arbeta enligt standardiserade rutiner. Det förväntas att



yrkesverksamma ska kunna arbeta med alla typer av klienter (Pettersson et al. 2014). Samtidigt finns det allt oftare olika förväntningar på färdiga lösningar (Tuurnas 2015). Denna paradox ligger till grund för vår problemformulering.

## **1.2 Problemformulering, syfte och frågeställningar**

Det finns idag en mängd studier som behandlar samverkan och samarbete inom människobehandlande organisationer. Utifrån tidigare studier har vi sett mönstret att samarbete inte alltid fungerar friktionsfritt (se tidigare forskning, kapitel 2.3). Försök till samverkan tycks rentav kunna ge upphov till lika många nya problem som lösningar. Ovan refererad litteratur visar att samverkan är ett angeläget fenomen att undersöka i olika sammanhang. Vissa resonerar om extern samverkan mellan olika organisationer och myndigheter som skola, socialtjänst och polis. Andra diskuterar samverkan som sker inom en och samma organisation. Vi ämnar djupdyka i fenomenet samverkan och samarbete på ett grundläggande plan genom att studera samverkansprinciper samt dess hinder och möjligheter. Vi har valt att fokusera på ett av socialtjänstens kärnuppdrag: arbete med barn- och unga som riskerar att fara illa. Som det kommer att framgå är detta arbete ett exempel på hur specialiseringstrenden förändrat förutsättningarna för samarbete. Bland annat har arbetet sedan 1990-talet delats upp i förhandsbedömning (utförs ofta av någon form av mottagningsenhet), utredning (utförs av barnavårdsutredare) och insats (utförs av den så kallade öppenvården).

Yrkesverksammas uppdrag som är att först ta ställning till om angivna omständigheter i anmälan bör uppmärksammas, sedan eventuellt utredas och eventuellt åtgärdas har delats upp på olika professionella (Lundström & Sallnäs 2014). De yrkesverksamma ska alltså dels arbeta med sina uppdrag som är specifika för deras enhet och dels verka för god samverkanenheterna emellan. Detta inom ramen för en process som egentligen har samma grunder att ta reda på vad barnen och deras familjer behöver. Vi har valt att i första hand inrikta vår studie på det interna samarbetet mellan mottagningsenheten och utredningsenheten. Vi har som mål att belysa hur samarbetet sker inom de ovan nämnda enheterna. För att få en helhetsbild av yrkesverksamma synsätt har vi valt att undersöka både mellanchefer och medarbetares synsätt.

Mot bakgrund av ovanstående utveckling och paradoxala förväntningar på både specialiserat och standardiserat arbete samt ökade krav på samverkan, är alltså vårt syfte att undersöka hur yrkesverksamma upplever och beskriver det interna samarbetet kring orosanmälda barn inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg. Vi tar följande frågor till hjälp:

- Vilka olika sätt att samarbeta beskriver yrkesverksamma inom mottagnings- och utredningsenheten?
- När anser yrkesverksamma inom mottagnings- och utredningsenheten att det interna samarbetet fungerar?
- När anser yrkesverksamma inom mottagnings- och utredningsenheten att det interna samarbetet inte fungerar?
- Vilka lösningar eftersträvar yrkesverksamma för att förbättra det interna samarbetet?

## 2. Tidigare forskning

*I detta avsnitt introduceras den tidigare forskning vi funnit kring den samverkansparadox vi identifierat i problemformuleringen. Denna forskning ligger till grund för avslutade analys och slutsatser av studien. Kapitel inleds med forskning om specialisering utifrån ett historiskt perspektiv. Avslutningsvis presenteras forskning om faktorer som gynnar respektive hindrar samverkan.*

### 2.1 Forskning om specialisering i socialtjänsten då och nu

Vi har funnit en hel del forskning som analyserar och beskriver organisatoriska förändringar inom socialtjänsten och vad det innebär för principer för samverkan. Övervägande betonas och beskrivs en ökande specialisering, men det finns också dem som invänder mot att beskriva utvecklingen på detta sätt.

Tidigare integrerade lösningar inom socialtjänsten har i stort sett blivit ersatta av särskilda enheter för missbruksvård, ekonomiskt bistånd och barn- och ungdomsarbete (Bergmark & Lundström 2008). En utgångspunkt i att specialisera delar av socialtjänsten kan vara att dela upp arbetet utifrån klientgrupp, funktion eller annan typ av renodling. Den drivande kraften till detta beror på möjligheten att utforma administrativa förbättringar och/eller att koncentrera professionellas kompetenser inom specifika områden (ibid).

Den helhetssyn som tidigare varit något att utgå ifrån i socialt arbete grundar sig i en tanke om att distansera sig från symptomtänkande som är dess raka motsats (Bergmark & Lundström 2005; se: Lundgren, Blom, Morén & Perlinski 2009). Idén uppstod under 1970-talet i samband med de förarbeten som ligger till grund för dagens socialtjänstlag. Funktionsuppdelning sågs då som onödiga kompetensgränser. Samlade lösningar för en specifik grupp eller individs sociala problem skulle lösas med hjälp av ett helhetsperspektiv. Helhetssynen hade ett starkt fäste i lagstiftningen och har även beskrivits vara en dominerande ”socialarbetardiskurs” i den praktiska yrkesutövningen (ibid). Tanken med helhetssyn var att i största möjliga mån undvika att klienter blev socialt stigmatiserade på grund av kategorisering (Lundgren et al. 2009).

I slutet av 1980-talet fick individ- och familjeomsorgen kritik (Bergmark & Lundström 2005; se: Lundgren et al. 2009). Kritiker menade att det skulle vara bättre om individ- och familjeomsorgen skulle organiseras utifrån principen att samarbete borde ske med kollegor och instanser med bättre kännedom och kunskap. Detta för att klienter skulle möta socialarbetare med högre kompetens (ibid.).

I Sverige har individ- och familjeomsorgen gått från att primärt använda sig av ett mer generalistiskt organiserat arbetssätt till att nu främst använda sig av specialiserade arbetsgrupper (Lundgren et al. 2009). Kommuner i Sverige har på grund av ansträngd ekonomi och medial uppmärksamhet mot till exempel barnavårdsutredningar argumenterat för att ökad specialisering genererar ökad kompetens inom verksamheterna och dessutom ökad effektivitet (Bergmark & Lundström 2005; se: Lundgren et al. 2009).

Forssell och Ivarsson Westerberg (2014) hävdar i polemik mot andras beskrivning att administrationens utveckling inte har gått mot en fortgående specialisering och effektivisering utan snarare mot en mer generalisering. Förvaltningar i Sverige använder sig främst av termer som intern decentralisering, resultatenheter, beställar-utförarmodeller samt mål- och resultatstyrning. Anledningen till detta menar de beror på den ekonomiska kris Sverige drabbades av i början av 1990-talet. Den ekonomiska krisen hade sin början i bank- och fastighetsbranschen men spreds vidare till den offentliga sektorn. Som en konsekvens av detta tvingades framförallt administrativ personal och annan stödpersonal sluta vid sina arbeten. Efter krisen återanställdes inte samma typ av personal utan man valde istället att anställa i huvudsak administrativa specialister. Den trend med fokus på specialisering, effektivisering och utökad arbetsdelning verkar ha brutits. Det gäller först och främst grundläggande administrativa arbetsuppgifter (ibid.).

## **2.2 Forskning om faktorer som gynnar samverkan**

Det finns forskning som tar sig an att identifiera de faktorer som gynnar samverkan och gott samarbete. En första och grundläggande bidragande faktor som omnämns är om hela

organisationen är på samma plats rent geografiskt och om ledningen och funktionella indelningar är placerade på ett lämpligt och funktionellt sätt (Basic 2017).

För det andra identifieras omständigheter kring de professionellas incitament för att samverka. Professionella inom socialt arbete förväntas engagera sig och bidra med någonting inom ramarna för samverkan. Anledningen till denna förväntning grundar sig i att de professionella förväntar sig få något tillbaka som de är i behov av. Om de professionella har höga förväntningar på att både ge och ta i samverkan med andra är detta således underlättande (Axelrod 1984; Payne 2000; se: Dunér & Wolmesjö 2015). Det är alltså inte organisationens eventuella överenskommelser om samarbete och mötestillfällen ”på pappret” som är själva nyckeln till en lyckad samverkan. Basic (2017) menar att det är att den mening som de yrkesverksamma tillskriver dessa möten som är betydande och att de finner det stimulerande och bidragande till en god samverkan att delta i möten gemensamt.

God samverkan innehåller enligt litteraturen utöver ovanstående flera ingredienser som ömsesidig respekt och tillit gentemot sina kollegor, koordinerad och administrativ politisk ledning, gemensamt ökad kompetensutveckling, goda ekonomiska resurser eller påtvingad lagstiftning och ömsesidiga och fördelaktiga utvecklingsprojekt (Basic 2017). Samverkans vara eller icke vara är även baserad på möjligheten till att faktiskt komma överens och viljan att överhuvudtaget samarbeta (Dunér & Wolmesjö 2015).

Inom samarbete som sker tvärsektionellt antar sig och delges de professionella olika arbetsidentiteter (Basic 2017). När kollegor inom en och samma profession har en stark identitet kopplat till sin profession infinner sig samförståelse i större utsträckning än när professionella med olika professioner måste samarbeta. De professionellas identitet baseras på interna och externa förväntningar (Dunér & Wolmesjö 2015). Basic (2017) hävdar att yrkesverksamma inom en organisation strävar efter att framställa sig själva som kompetenta. Huruvida en samverkan blir lyckad eller inte beror också på medarbetarnas sociala färdigheter och deras moral.

Dessutom menar Basic (2017) att alla parter som ska samverka måste ha förståelse för varandra som personer men också för deras olika arbetssätt, motivation alternativt brist på motivation och mål. För att uppnå ett bredare spektrum av motivation och tillit för att kunna uppnå organisatorisk produktivitet är sociala interaktioner en viktig del. Om yrkesverksamma litar på

varandra och känner tillit vågar de också ta risker eftersom att de vet vad de kan förvänta sig av varandra och hur de ska samverka inom organisationen. Avslutningsvis menar Basic (2017) att grunden för en god samverkan avgörs utifrån interorganisatoriska samarbetsidentiteter men att personliga relationer samtidigt är av stor vikt.

## **2.3 Forskning om faktorer som förhindrar samverkan**

I litteraturen vi tagit del av beskrivs flera faktorer som hindrande för samverkan, många av dem kopplade till just den organisatoriska specialiseringen som vi beskrivit i inledningen. Studier visar bland annat att samverkan mellan specialiserade enheter är tidskrävande och emellertid sker på klienternas bekostnad (Christensen & Egelund 2002, se: Grell, Ahmadi & Blom 2013). Det mest förekommande hindret beskrivs vara svårigheter med ansvarsfördelning, missförstånd, kunskapsanspråk såväl tolkningsföreträde (ibid).

En annan förhindrande omständighet kopplas till att stora och komplexa organisationer ställer fler krav på yrkesverksamma som måste hantera en mängd olika krav från omvärlden (Forssell & Ivarsson Westerberg 2014). Jämställdhet, utvärdering, riskhantering eller etisk handlande är några exempel som yrkesverksamma ska ta ställning till i det komplexa dagliga arbetet. En typisk kommun i Sverige kan ha mer än femtio olika styrdokument som består av policier, strategier, handlingsplaner och riktlinjer. Forssell och Ivarsson Westerberg (2014) beskriver en konsekvens av detta i form av stress. Tillförda administrativa förändringar består av flera små, separata arbetsuppgifter. Detta kan vara skapande av ett dokument, ett par klick med datormusen, en ny regel eller ännu en registrering, vilka tillsammans blir en väsentlig mängd. Samtidigt är dessa administrativa uppgifter osynliga varför tidsutrymme inte ges. Inte heller ändras arbetsbeskrivningar då detta förväntas ingå i de vanliga arbetsuppgifterna. I kombination med ökade produktionskrav får den ökade administrationen omfattande konsekvenser på tempot och arbetsmiljön (ibid). Dessutom visar flera studier att hög arbetsbelastning och besparingar ger upphov till stress, ohälsa, utmattningar, ohanterlig arbetsbelastning och även uppsägningar (Abrahamsson 2007; Astvik & Melin 2013; Forssell & Ivarsson Westerberg 2014). Mot bakgrund av den tid som även samverkan gör anspråk på kan dessa faktorer identifieras som ytterligare komplicerande faktorer.

Hinder för samverkan kan även kopplas till resurser och resursanvändning, något som ständigt är aktuellt (Bergmark & Lundström 2008). Det kan handla om hotelser om nedskärningar, reducering av resurser eller i form av krav på ökade resurser från fackligt håll. När det sociala arbetet kritiserar, exempelvis att barnavårdsutredningar inte hinns med hänvisas ofta till bristande resurser (ibid). Den offentliga sektorn domineras idag av styrningssystem utifrån NPM - ideal som prioriterar kostnadseffektivitet (Astvik & Melin 2013). Detta medför ökade arbetskrav för medarbetare utan att det tillsätts extra resurser (Grell, Ahmadi & Blom 2013). Dessutom menar Mintzberg (1983) att professioner fokuserar alldeles för mycket på sin egen utveckling och därmed tenderar till att undvika alla möjligheter till samarbete med sina kollegor.

Med anledning av otillräckliga resurser ställs det även höga krav på samspel mellan professionella (Abrahamsson 2007). Dock menar Abrahamsson (2007) att dessa förväntningar snarare resulterar i oro, missnöje och frustration mellan de professionella. Det finns mängder av olikheter i den organisatoriska kulturen. Yrkesverksamma har olika attityder och tankesätt som i sin tur resulterar i att de gör olika bedömningar och använder olika benämningar till samma typer av fenomen. Eftersom yrkesverksamma även har olika erfarenheter och kunskaper kan deras inställning till olika problem som uppstår i det dagliga arbetet skilja sig åt (ibid.). Förutom en ovan nämnd förväntan på samarbete menar Blom (2004) att socialarbetare har ett stort ansvarsområde som kräver flera perspektiv på klientens livssituation för att kunna göra en professionell bedömning. Dessutom kan bristande kunskap om sina kollegor också leda till hinder i det gemensamma arbetet (Dunér & Wolmesjö 2015).

Det poängteras ofta inom organisationsteori att ökad differentiering eller specialisering leder till ett behov av ökade resurser och tid för att kunna samordna en verksamhet (Bergmark & Lundström 2008). Detta fastän det för organisationen kan vara helt nödvändigt att tillta specialiseringsåtgärder för att kunna hantera en växande organisation och uppnå effektivisering. Det handlar bland annat om att samverkan och samordning mellan aktörer inom kommunen, mellan kommuner och aktörer som befinner sig i omgivningen kan ha betydelse för hur mycket resurser som går åt (ibid). Dessutom är specialisering av fackkunskaper ofta inte tillräckliga för att kunna möta människors faktiska sociala sårbarhet. Mot denna bakgrund anses det vara viktigt att fördjupa sig ytterligare i den nya förändrade trenden som beror just på specialisering inom socialtjänsten (Blom 2004).

### **3. Teoretiska perspektiv och begrepp**

*I detta avsnitt beskrivs teorier relaterade till samverkan inom organisationer. Inledningsvis presenteras Mintzbergs samordningsmekanismer och valda begrepp från mer klassisk organisationsteori. Därefter presenteras idéer om hur samverkan sker i en allt mer komplex och dynamisk miljö. Vidare redogör vi för en fördjupning i begreppet "strategy as practice" som berör strategier hos yrkesverksamma. Avsnittet avslutas med en modell som sammanfattar studiens teoretiska ansats.*

#### **3.1 Mintzbergs samordningsmekanismer**

Mintzberg är organisations- och ledarskapsforskare som har arbetat fram en omfattande teori om hur en organisation fungerar, hur olika organisationsformer uppstår och vilka problem som karakteriserar såväl som utvecklas inom olika organisationer (Alvehus & Jensen 2015; Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014). Mintzberg (1983) intresserar sig inte minst för hur en organisation delar upp samt koordinerar alla arbetsprocesser. Organisationsforskaren beskriver att det finns fem organisatoriska samordningsmekanismer såsom 1. direkt ledning/övervakning, 2. ömsesidig anpassning, 3. standardisering av arbetsprocesser, 4. standardisering av färdigheter samt 5. standardisering av resultat. I vår studie har formerna standardisering av arbetsuppgifter och ömsesidig anpassning varit särskilt användbara.

Även andra forskare såsom Alvehus och Jensen (2015:146) hänvisar till Mintzberg (1983) och hans samordningsmekanismer. Forskarna hävdar att ömsesidig anpassning är den enklaste koordineringsmekanismen eftersom yrkesverksammas arbete ständigt koordineras genom formell kommunikation under arbetsgången. Med andra ord sker det en direkt interaktion mellan yrkesverksamma som arbetar tillsammans och kommunicerar med varandra. Samtidigt som ömsesidig anpassning ger flexibilitet är den väldigt kostsam. En bidragande orsak till detta är så kallad "förändringströtthet" eftersom att mycket tid ägnas åt övervakning av varandra och kommunikation mellan varandra (ibid.).



Standardisering av arbetsprocess och ömsesidig anpassning anser vi dessutom vara särskilt relevanta eftersom de belyser hur arbetsfördelning och koordinering av arbetsuppgifter sker både på ett tydligt och transparent sätt, liksom genom mer outtalade men förväntade förhållningssätt. Vi finner det väsentligt att studera hur arbetskoordinering sker genom exempelvis formell kommunikation och genom yrkesverksammars benägenhet att hjälpa varandra inom teamet när det blir nödvändigt. Genom ömsesidig anpassning kan gruppmedlemmar reducera osäkerheten som kan uppstå i takt med den rådande komplexiteten inom socialt arbete medan standardisering istället innebär att man på förhand kan bestämma hur arbetet ska utföras och tydligt beskriva det (Alvehus & Jensen 2015). Arbetsutförandet är alltså bestämt i förhand och sker ofta genom föreskrivna regler och instruktioner (Eriksson - Zetterquist, Kalling & Styhre 2010). Arbetsprocesserna genomförs av yrkesverksamma som ständigt följer instruktioner i syfte att upprätthålla kvalitet på arbetet. Denna koordineringsform kan ge goda resultat och vara en mycket effektiv form av koordinering. Dock kan det bli svårt och kostsamt om det uppstår behov av förändringar av arbetsprocesser inom organisationen (Alvehus & Jensen 2015).

### **3.2 Pigeonholing och samverkan**

Mintzberg (1983) har även skrivit om ”pigeonholing” som står för kategorisering av klienter enligt förutbestämda mallar och kriterier. Detta i syfte att effektivisera professionella yrkesverksammars arbete då ärenden är alltför komplexa för att kunna hanteras individuellt. Professionella byråkratier går ut på att professionellas kunskaper, skicklighet och kompetenser är standardiserade inom organisationen. Alla standardiserade processer är verktyg som används vid tänkbara situationer som kan uppstå. Pigeonholing är utgångspunkten för att kategorisera klientens behov, se eventuella möjligheter, bestämma vilka redskap som eventuellt skall användas eller att inte vidta åtgärder alls. Denna kategorisering bidrar till utveckling av professionella yrkesverksammars kunskap då de arbetar mer repetitivt och kan rutinerna sina processer i en hög grad. Ett konkret exempel på detta är diagnosticering från sjukvården. Varje individ behöver mer eller mindre individuell behandling. Patienterna kategoriseras i syfte att lättare kunna bestämma vilken läkare som behöver hjälpa. Mintzberg (1983) framhäver att så länge denna kategorisering fungerar och klienter hamnar hos den mest lämpliga

socialsekreteraren eller läkaren är konceptet effektivt. Komplikationer uppstår när ett ärende är alldeles för komplext för att en enda socialsekreterare ska kunna ta ett lämpligt beslut som tillgodoser klientens behov och förväntningar. Då ställs betydligt högre krav på samverkan och mer kreativ problemlösning (ibid.).

Sedan 1980-talet är en central uppgift för yrkesverksamma inom socialtjänstens att sortera klienterna i syfte att bedöma, utreda och dela upp dem i grupper för att kunna ta ställning till eventuella insatser (Lundström & Sallnäs 2014). Dessvärre finns det konsekvenser av att dela upp klienter i grupper. En av dem är risken att arbetet blir kontorsbaserat och därför också administrativt inriktat, vilket kräver mycket arbetstid (Lundström & Sallnäs 2014).

Begreppet pigeonholing är ett av flera väsentliga begrepp i vår uppsats eftersom den här kategoriseringen görs jämt i samband med segregering av ärendena avseende dess karaktär. Med andra ord, pigeonholing tycks påverka hur samarbete sker i praktiken och hur ärenden fördelas. Pigeonholing är en del i att kunna belysa konkreta exempel i analysen utifrån vår empiriska data samt påvisa vilken betydelse det har för ärendehantering och samarbete.

### **3.3 Horisontell och vertikal arbetsdelning**

Inom organisationsteori betonas ibland att arbetsdelning leder till ökad effektivitet (Alvehus & Jensen 2015). Det finns emellertid två slags delar av arbetsdelning: horisontell och vertikal (Alvehus & Jensen 2015; Mintzberg 1983; Bergmark & Lundström 2008; Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014). Traditionellt har det menats att ju större organisation, desto högre behov av horisontell specialisering. Horisontell arbetsdelning kännetecknas av att olika arbetsuppgifter delas upp och hanteras av personer som är specialiserade på samma hierarkiska nivå och inom ett och samma område (Mintzberg 1983). Alvehus och Jensen (2015) hävdar att i en horisontell uppbyggt organisation, där det finns många hierarkiska nivåer är makt och inflytande jämt fördelad. Detta kallas för platta organisationer. Personer inom organisationen kan vara beroende av varandras beslut oavsett hierarkiska nivåer (ibid.).

Horisontell arbetsdelning ger möjlighet till en större grad av kontrollerbarhet eftersom att det blir lättare att övervaka och mäta utförande av arbetsuppgifter (Alvehus & Jensen 2015). Denna typ av arbetsdelning kan bidra till olika fördelar som i sin takt ökar effektiviteten av arbetsprocesser. Ett exempel kan vara specialisering och standardisering av arbetsprocesser inom områden där yrkesverksamma fokuserar på ett och samma arbetsmoment och det byggs upp rutiner för en smidig problemhantering. Forskning visar att yrkesverksamma som arbetar tillsammans använder sig av samma terminologi och har oftast likvärdig yrkesmässig bakgrund. Detta ger upphov till att medarbetarna har lättare att kommunicera med varandra i frågor som rör arbetsuppgifter. Standardisering kan också leda till olika nackdelar för yrkesgrupperna eftersom att de kan isolera sig från varandra och fokusera endast på sina arbetsuppgifter (ibid.).

Inom platta organisationer är den vertikala arbetsfördelningen begränsad (Alvehus & Jensen 2015). Vertikal arbetsfördelning har sin utgångspunkt i översyn och ledning av arbetet (Skott 1998; se: Bergmark & Lundström 2008). Styrning av arbetet är centraliserat och arbetsuppgifterna utförs av en utvald medarbetare som har verkställande funktioner (Bergmark & Lundström 2008). I takt med komplexa arbetsuppgifter finns det större krav på expertis, koordinering, planering samt kontroll (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014). Alvehus och Jensen (2015) att denna typ av arbetsfördelning kännetecknas av att det är ansvarig chef som designar hur arbetsuppgifterna ska utföras av den valda medarbetaren. Samtidigt kontrollerar ansvarig chef att arbetet utförs utifrån förmedlade instruktionerna för att få samordningen att fungera (ibid.).

### **3.4 Samverkan i en komplex och dynamisk kontext**

Klassiska organisationsteoretiskens begrepp och modeller utgår ofta från kontext-oberoende och renodlade ”idealtillstånd”. Därmed kan andra begrepp behöva användas för att förstå samverkan i en allt mer komplex och dynamisk kontext. Alvehus och Jensen (2015) menar att en organisations miljö kan vara komplex på olika sätt. I takt med globalisering och klienters växande men också föränderliga behov går också den teknologiska utvecklingen ännu snabbare (Tuurnas 2015; Noordegraaf 2016). Detta resulterar i att det ställs höga krav på mer organisatoriska strukturer med avsikt på förändringsbenägenhet, flexibilitet likväl

innovationsförmåga (ibid.). Eriksson - Zetterquist, Kalling och Styhre (2010) hänvisar till Wrens (1972) resonemang om att det krävs mer och andra sorters samarbete med andra eftersom alla tillkommande komplicerade processer ska genomföras i syfte att uppnå det bästa resultatet. Den första påtagliga begränsningen med de "ideala" byråkratiska processer som Mintzberg (1983) beskriver är alltså omvärldens dynamik. Den andra betydande begränsningen berör paradoxalt organisationernas så kallade kärnmekanismer och de professionellas behov av autonomi. Behovet späs på av de komplexa ärendena eftersom de inte kan standardiseras i arbetsrutiner (Alvehus & Jensen 2015; Mintzberg 1983; Tuurnas 2015; Noordegraaf 2016).

Enligt Mintzberg (1983) kännetecknas socialtjänsten av att nästan allt inflytande över klienter ligger i den operativa kärnan. Detta innebär att professioner som arbetar längst ner i hierarkin behöver kunna arbeta autonomt (Alvehus & Jensen 2015; Mintzberg 1983). Inte minst innebär detta omständigheter för ledarskapet eftersom den administrativa strukturen, bestående av formella ledare i form av mellanchefer påverkar den operativa kärnan direkt (Mintzberg 1983). För att kunna upprätthålla socialtjänstens arbetsprocesser och rutiner krävs det decentralisering av den vertikala maktstrukturen och standardisering av kunskaper. Anledningen är att det operativa arbetet är förutsägbart på grund av praktiska och teoretiska erfarenheter samt tidskrävande träning. Dessutom är det komplext och kräver att operativa medarbetare behåller kontroll och makt över sina beslut. Denna decentralisering ger dessutom upphov till specialisering av den horisontella arbetsfördelningen, vilket innebär att flera socialsekreterare fokuserar på en viss grupp av klienter som kännetecknas av relativt likvärdiga behov. Med klienternas relativt likvärdiga behov menar vi att klienterna kategoriseras enligt befintliga föreskrifter och regler inom socialtjänsten (ibid.).

Forssell och Ivarsson Westerberg (2014) liksom tidigare Webers (1983) och Mintzberg (1983) menar att om det uppstår problem gällande komplexiteten av olika svåra ärenden som i sin tur verkar vara svåra att hantera av medarbetare, kan frågan lyftas upp på ansvarig chefs nivå som i sin tur fattar ett beslut. Det som spelar en väsentlig roll i samband med utförandet av arbetsuppgifter är tydlighet i uppdelningen av arbetsuppgifter samt auktoritet (Webers 1983; se: Forssell & Ivarsson Westerberg 2014). Weber (1983) menar att det måste finnas en hierarkisk struktur av yrkesverksammas position, alltså en struktur av chefer och medarbetare samt

bestämda skrivna regler för ärendehantering. Allt detta i syfte att kunna knyta kompetenser och skyldigheter till en viss befattning och inte till en särskild person (ibid.).

### **3.5 Strategy as practice**

Vi har sett att tidigare studier beskriver olika överlevnadsstrategier vilka är väsentliga inom offentlig sektor (Noordegraaf 2016; Astvik & Melin 2013; Forssell & Ivarsson Westerberg 2014). Strategy as practice är ett teoretiskt ramverk som har framkommit som ett fenomen inom forskningen under 2000-talet och har sin utgångspunkt inom undersökning av organiseringsprocesser och rådande strategier som används i praktiken (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara 2015; Asmuß & Oshima 2018). Forskningen som utgår från detta ramverk undersöker hur strategier och idéer karakteriseras, förmedlas, används och praktiseras på mikronivå (Asmuß & Oshima 2018, Jarzabkowski 2007). Strategy as practice består av tre centrala moment: praktik, praxis och praktiker (Asmuß & Oshima 2018). Praktik är det rutinbaserade diskursiva sättet att arbeta på, relaterat till strategi. Praxis är det faktiska, precisa, situationsbundna och socialt konstruerade utförandet av den särskilda strategin. Praktiker är de yrkesverksamma som analyserar, utvecklar och implementerar strategier (ibid).

Strategy as practice utformades från det traditionella begreppet strategi som ett anslag för organisationer. Praktikperspektivet ska förstås som en aktivitet eller praxis eftersom strategi inte är något som organisationen har, utan något som människor gör (Johnson et al. 2003; Jarzabkowski et al. 2007, se: Golsorkhi et al. 2015). Strategy as practice är en konstant återkommande, utvecklande process som tolkas och förhandlas med hjälp av den specifika organisationen och de individer som finns i den (Asmuß & Oshima 2018). Inom processen finns en mängd olika faktorer som påverkar. Detta kan vara kontextuell uppbyggnad, tidsperspektiv och/eller belägenhet. Med andra ord, strategy as practice är en organisatorisk prestation, alltså något som en organisation gör varje dag i sina organisatoriska aktiviteter (ibid). Det är inte något stabilt som kan observeras utan en realitet i den dynamiska miljö (Golsorkhi et al. 2015). Med hjälp av praktikperspektivet går det att skapa en bredare förståelse kring den sociala verkligheten skapad och återskapad i samspelet mellan olika aktörer, både inom såväl utanför organisationen (ibid).

Det studeras inte minst vilka verktyg och redskap som används av ledningen som en organisatorisk aktivitet och vad det får för konsekvenser i praktiken (Jarzabkowski 2007). Stor vikt läggs på ledarnas strategiska beslutsfattande, metodik och strategiska arbete (ibid.). Vi anser det nödvändigt att inom ramen för vår studie också rikta blicken mot vilka strategier formella ledare använder för att påverka och vägleda sina medarbetare i det dagliga arbetet i sin dynamiska och komplexa miljö.

### 3.6 Sammanfattning av teoretiska perspektiv

Som det framkommit har vi valt att använda oss av olika teoretiska verktyg för vår analys. De kan sammanfattas enligt följande modell:

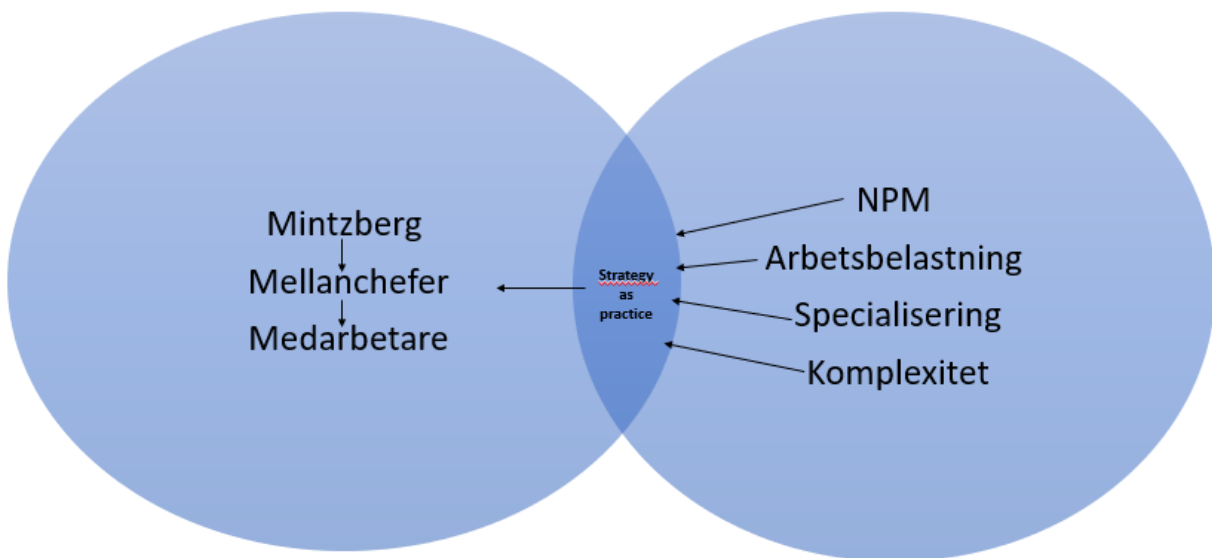


Bild 1: Modell som illustrerar uppsatsens teoretiska perspektiv.

Modellen illustrerar hur vi har tolkat det interna samarbetet mellan yrkesverksamma inom socialtjänsten. I den vänstra cirkeln ser vi att Mintzbergs teorier gett oss en grundläggande

förståelse för hur samverkan kan organiseras på olika sätt i en organisation. Annan organisationsteori samt ramverket strategy as practice hjälper oss att förstå att samverkan också påverkas av hierarkiska strukturer och hur uppdrag och strategier omsätts praktiskt av både mellanchefer och socialarbetare ”på golvet”. I tidigare studier har vi sett att chefernas hierarkiska position samt den professionella yrkesrollen spelar en viktig roll i utformningen av det interna och/eller externa samarbetet. Då omvärlden kräver sammankoppling av flera professionella yrkesverksamma i ett internt samarbete ser vi i detta sammanhang vikten av analys om hur moderna strategier utformas. Också om hur mellanchefer samt yrkesverksamma egentligen gör i praktiken. I vår studie koncentrerar vi oss på hur yrkesverksamma arbetar i dagens komplexa miljö och hur de samarbetar för att nå gemensamma mål definierade av just komplexiteten och förväntningar.

I den högra cirkeln har vi funnit olika mönster som påverkar samarbetet mellan professionella. Den höga arbetsbelastningen och NPM bidrar till negativa faktorer som påverkar yrkesverksammas arbetssätt. På grund av klienternas växande behov och komplexitet behöver yrkesverksamma organisera sitt arbete och samarbeta. Vi anser att de här faktorerna har sin sammankoppling till strategy as practice, som hjälper oss att förstå sociala konstruktioner som yrkesverksamma ständigt skapar och återskapar i komplexa och dynamiska sociala miljöer. De två cirkelarna är sammanflätade med varandra. I mitten ser vi det mörkblåa området som förklarar hur allt hänger ihop.

## 4. Metod

*I detta avsnitt presenteras val av metod, insamling av data samt studiens utformning. Vidare presenteras reflektioner kring etik och studiens tillvägagångssätt för dataanalys.*

### 4.1 Kvalitativ metod

Anledningen till varför just kvalitativ metodologi passar bäst i denna studie är att den gav oss möjlighet att undersöka yrkesverksammas tolkningar, erfarenheter och upplevelser kring den interna samverkan inom socialförvaltningen. Vår studie inriktas på hur yrkesverksamma konstruerar mening och sanningar kring samarbete, inte minst genom språket. Enligt Bryman (2011) skapas, förändras, granskas och återskapas formella regler ständigt via sociala samspel. Därför ansåg vi att anställdas sätt att tänka, uppleva och känna denna sociala företeelse var intressant att undersöka (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011). Med användning av kvalitativ metod kan vi få en bredare kunskap kring andras perspektiv. Vi anser att tillämpning av en kvalitativ metod i form av intervjuer lämpar sig bäst i vår studie eftersom att vi precis som Ahrne och Svensson (2011) menar att man kan fånga nyanser och fastställa värderingar och/eller normer i ett sammanhang.

De största begränsningarna i en kvalitativ ansats är att det är omöjligt att komma åt stora delar av samhället (Ahrne & Svensson 2011). Vidare bör tilläggas att en intervju är kontextuellt bunden då den genomförs vid ett specifikt tillfälle och på en specifik plats (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011). Till skillnad från kvantitativ forskning skapas inga sannolikhetskalkyler utan anspråk på en generalisering behöver göras med försiktighet (Svensson & Ahrne 2011). Vårt syfte är emellertid i första hand att fånga olika kvalitativa nyanser i upplevelser av samverkan, snarare än att uppnå generella resultat. Samtidigt hoppas vi att våra fynd ska vara överförbara till andra liknande kontexter.



## 4.2 Litteraturgenomgång

Vår studie handlar om områden som berör samarbete mellan yrkesverksamma inom socialtjänsten. För att hitta relevant litteratur har vi använt Google Scholar och Lubsearch. I början sökte vi endast efter forskning med direkt koppling till samarbete mellan professionella. Sökord vi använde oss av är följande: internt samarbete, professionella yrkesverksamma, collaboration between professionals, cross functional teams, ömsesidig anpassning, socialtjänsten, public service och collaboration in public service, “cooperation”, “organization”, “social work”, “management”, “professional roles”, “socialtjänsten samarbete”.

Vår avgränsning av vetenskapliga artiklar har skett genom att läsa abstracts och därigenom bestämma vilka studier vi ville läsa vidare i sin helhet. Vi har även hittat relevanta källor i de valda studier som har lästs. Detta resulterade i att vi fick ännu mer studier som var sammankopplade till vårt syfte och våra frågeställningar. Utöver detta har vi hittat inspiration avseende valet av teorier i tidigare studier och deras förankring i teorier.

## 4.3 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer

Vi har genomfört så kallade semistrukturerade intervjuer som kännetecknas av att intervjuaren har en förberedd intervjuguide (Bryman 2011). Frågorna kan samtidigt anpassas och omformuleras i viss utsträckning för att uppnå forskarens syfte. En fördel med semistrukturerad intervju är även möjligheten att ställa följdfrågor till det som uppfattas vara viktigt. Andra fördelar med kvalitativa intervjuer är möjligheten att få breda och detaljerade svar, intervjun kan ske på ett mer följsamt och flexibelt sätt och intervjuaren har möjlighet att avvika från sin intervjuguide eller frågeschema (ibid.).

En nackdel kan vara respondentens möjlighet att tolka och uppfatta frågorna (Bryman 2011). Vid några av våra intervjuer var det vissa frågor som upplevdes som otydliga och vi fick förklara mer ingående vad vi var ute efter. I stället för att respondenterna mer fritt kunde reflektera och berätta utefter egen tolkning fanns en risk att vi styrde in dem för mycket på ett spår.

Vi skapade en intervjuguide med fyra olika teman: roll och funktion, koordinering och vägledning, samarbete och överlämning från mottagningsenheten till utredningsenheten (se bilaga 1).

## 4.4 Urval

Urvalet är i första hand kallat målinriktat, då valet av respondenter och plats valdes av oss själva i syfte att hitta respondenter som var mest lämpade att besvara våra frågor (Bryman 2011). Vårt mål var att intervjua en mellanchefer och två medarbetare inom ett och samma team, per kommun. Anledningen till detta var att vi ville få en helhetssyn kring yrkesverksammas uppfattningar, utifrån både mellanchefer och medarbetares position. Vi ansåg att både mellanchefer och socialsekreterarna spelar en väsentlig funktion i upprättandet av samarbete.

Urvalet är också ett bekvämlighetsurval (Bryman 2011). Vi bestämde oss för att ta kontakt med två avdelningar inom två socialförvaltningar i två olika kommuner där vi genomfört våra respektive verksamhetsförlagda praktikplatser och därmed visste att dessa respondenter skulle kunna ge svar på de frågor vi ville ställa. På den ena arbetsplatsen som var en utredningsenhet för barn och unga valde vi att kontakta en av två handledare där. Vi frågade denne om mailadresser till alla i teamet för att kunna skicka ett informationsmail om vår studie. Vår kontaktperson frågade i sin tur sina kollegor i teamet och vi fick tillgång till sex personer i teamet, fem socialsekreterare och en mellanchefer. I den andra kommunen hade vi tillgång till samtliga mailadresser i teamet, sju socialsekreterare och en mellanchefer. Vi bestämde oss för att skicka en förfrågan avseende intervju till alla i teamet. Vi fick svar från mellancheferen och tre socialsekreterare som kunde ställa upp på en intervju. Eftersom vårt mål var att intervjua en mellanchefer och två socialsekreterare inom ett och samma team i varje kommun var vi tvungna att tacka nej till en socialsekreterare i vardera kommunen.

## 4.5 Utförandet av intervjuer

Det empiriska materialet baseras på semistrukturerade individuella intervjuer med två mellanchefer och fyra socialsekreterare. Sammanlagt har detta resulterat i transkriberingar av sex intervjuer. Mer specifikt har vi samtalat med en mellanchefer och två socialsekreterare från mottagningsenheten samt en mellanchefer och två socialsekreterare från utredningsenheten med fokus på barn och familj.

Vi genomförde samtliga intervjuer tillsammans och spelade in de med hjälp av våra mobiltelefoner. Intervjuerna genomfördes enligt samma intervjuguide och konversationerna har

varit nästan lika långa. I början av varje intervju presenterade vi etiska principer och ställde inledande frågor. Under våra intervjuer ställde vi även följdfrågor i syfte att få en bredare förståelse och låta respondenterna utveckla sina svar ytterligare. Här följer en presentation:

| <b>Datum</b> | <b>Intervjupersoner</b>                         | <b>Intervjulängd<br/>(minuter)</b> | <b>Socialförvaltning</b> |
|--------------|---|------------------------------------|--------------------------|
| 2019-11-18   | Socialsekreterare<br>mottagningenhet: M1        | 46                                 | A                        |
| 2019-11-20   | Mellanchef mottagningsenhet:<br>C1              | 32                                 | A                        |
| 2019-11-21   | Socialsekreterare<br>utredningsenhet: M2        | 41                                 | B                        |
| 2019-11-21   | Mellanchef utredningsenhet<br>barn och unga: C2 | 48                                 | B                        |
| 2019-11-22   | Socialsekreterare<br>mottagningsenhet: M3       | 44                                 | A                        |
| 2019-11-25   | Socialsekreterare<br>utredningenhet: M4         | 68                                 | B                        |

Tabell 1: Egen tabell som presenterar intervjupersoner samt intervjudetaljer.

Tabellen illustrerar våra intervjurespondenter, datum och tid för utförande samt samtliga kommuner. I syfte att avidentifiera våra respondenter och kommuner har den ena kommunen beteckningen "A" och den andra kommunen beteckningen "B". Eftersom att våra respondenter och deras arbetsplatser är anonymiserade har även respondenterna olika beteckningar. Dessa är "M1", "M2", "M3" och "M4" för socialsekreterare och "C1" och "C2" för mellanchefer. Jämna siffror för respondenterna inom utredningsenheten, och ojämna för respondenterna inom mottagningsenheten.

#### **4.6 Metodens tillförlitlighet**

Eftersom vi har valt att använda kvalitativ metod är det svårare att använda begreppet reliabilitet på ett likvärdigt sätt som om vi skulle ha valt att använda oss av en kvantitativ metod (Bryman 2011). Med anledning av detta väljer vi istället att använda oss av begreppet överförbarhet. Det går att utläsa att studiens resultat är en empirisk fråga. En kvalitativ studie innefattar i regel en mindre grupp av individer med samma eller liknande egenskaper och därför blir fokus kontextuellt inriktat. Till skillnad från kvantitativa studier är djup det som är relevant, inte bredd. Eftersom kvalitativa resultat är kontextuellt bundna och unika är det viktigt att skapa täta och detaljrika beskrivningar. Detta för att redogörelsen ska vara så överförbar som möjligt till andra miljöer. För att kunna bekräfta och styrka resultatet trots medvetenheten om att total objektivitet är omöjligt att nå är det viktigt att säkerställa att skaparen av studien agerat i god tro. Detta menas att skaparen inte medvetet låtit sina egna värderingar och teoretiska inriktning påverka studiens utförande och slutsatser (ibid).

Validitet handlar om precisionen i de frågor som ställs till respondenterna, den insamlade data och den genomförda analysen (Denscombe 2004). Endast korrekta och riktiga data kan betraktas som valid. Med anledning av detta är det även mycket viktigt med noggrannhet och precision (ibid.). Vi har strävat efter att vara systematiska och transparenta i vårt tillvägagångssätt för att i mesta möjliga mån tillfredsställa resultatens trovärdighet och överförbarhet.

## 4.7 Etiska principer

För att ta hänsyn till och skydda de som är föremål för forskning men också organisationer, är det av stor vikt att skaparen av en studie betar sig på ett sätt som inte leder till negativa konsekvenser ur ett etiskt perspektiv (Bryman 2011). De etiska överväganden som görs finns även för att skydda forskarens anseende. Det finns inom svensk forskning fyra grundläggande etiska principer som berör integritet, anonymitet, frivillighet och konfidentialitet. Dessa grundläggande principer är i form av ett samtyckeskrav, ett nyttjandekrav, ett informationskrav samt ett konfidentialitetskrav (ibid).

Vid varje intervjutillfälle har vi bett om muntligt samtycke till att spela in via våra mobiltelefoner. Detta handlar om informerat samtycke och innebär att respondenten ska bli informerad om vad studien innebär och de har efter det rätt att bestämma om de fortfarande vill delta (Öberg 2011). Innan varje påbörjad intervju har vi informerat våra respondenter om att de när som helst kan avbryta intervjun och låta bli att svara på specifika frågor. Vi har även informerat om att ingen annan än vi som genomför studien kommer att ta del av samtliga inspelningar och att all insamlade data enbart kommer att användas i forskningssyfte för vår studie. Vi har dessutom valt att avidentifiera våra respondenter och vem som har sagt vad har behandlats på ett konfidentiellt sätt.

## 4.8 Bearbetning och analys

Bryman (2011) menar att det finns stora utmaningarna med kvalitativ dataanalys. Inte minst då en mängd transkriberade intervjuer kan bli svårhanterlig information. Vi har transkriberat intervjuerna och läst dem flera gånger i sin helhet i syfte att skapa en så kallad första ordning (Rennstam & Wästerfors 2015; se Ahrne & Svensson 2015). Under läsningen använde vi oss av kodord, vi färgmarkerade olika teman. Enligt Asper (2007) är det möjligt att man bryta ner materialet i flera kategorier i syfte att analysera data i detalj och sedan fokusera på de delar som anses vara väsentliga. Sedan sorterade och reducerade vi vårt material. Genom granskning av materialet började vi analysera detta i syfte att illustrera de fenomen som vi undersökt. Till vår analys har vi valt olika citat som enligt oss varit mest relevanta för att belysa de mönster som upptäcktes i samband med våra intervjuer. Vi har under tiden arbetat fram och tillbaka i de ovan beskrivna olika stegen. För att tydligt kunna hitta mönster i vårt empiriska material delade vi upp

det i fyra tidigare nämnda teman med tillhörande underrubriker. Detta gjordes även för att möjliggöra svaren på våra frågeställningar.

#### **4.9 Författarnas arbetsfördelning**

Samtliga intervjuer har vi genomfört tillsammans i bägge kommuner. Vi har gemensamt kommit överens om vilka frågor vi ville ställa våra respondenter och vilka teman som skulle passa. Själva transkriberingen av våra intervjuer valde vi att dela upp och skrev därför hälften var. I största möjliga mån har vi försökt skriva vårt arbete gemensamt. Vi har på grund av praktiska skäl varit tvungna att dela upp tidigare forskning, teori, analys, sammanfattning och problemformulering. Dock bör poängteras att vi kontinuerligt läst igenom varandras delar och reviderat dessa för att sedan gemensamt arbeta igenom dem tills att båda har blivit nöjda.

## 5. Analys

*I detta kapitel kommer vi att presentera de resultat vi funnit i det empiriska underlaget i förhållande till våra frågeställningar. Det vill säga att vi ska redogöra för hur yrkesverksamma beskriver att de samarbetar på ett grundläggande plan och vilka hinder respektive fördelar de beskriver kopplat till de olika samverkansprinciperna. Analysen består av tre delar: den första delen har vi valt att kalla "Ett väloljat maskineri" och handlar om de olika samverkansprinciper som respondenterna beskriver samt hur detta fungerar när samarbetet löper på smidigt. Den andra delen kallar vi "Grus i maskineriet" och berör när samarbete inte löper på eller rent av inte fungerar alls. Här försöker vi förstå för – och nackdelar med olika samverkansprinciper. Den tredje delen handlar om respondenternas föreställningar om de lösningar som kan förbättra samarbetet.*

### 5.1 Samverkansprinciper i ett väloljat maskineri

I respondenternas berättelser om hur de arbetar och samarbetar i arbetet kring barn som riskerar att fara illa har vi upptäckt tre framträdande principer för samverkan mellan professionella. Det vill säga, tre olika sätt som detta samarbete baseras på. Dessa tre presenteras och analyseras här.

#### 5.1.1 Individuella insatser i ett smidigt kuggjul

Den första och mest framträdande principen är vad Mintzberg (1983) skulle kalla standardisering av arbetsprocesser, vilket på ett sätt innebär att behovet av kontakt mellan professionella är bortbytt genom exakt och minutiös planering av olika arbetsmoment. Vår upplevelse är att denna samverkansform framträder när respondenterna beskriver ett ärendes hela gång genom organisationen. Professionella gör sina egna, individuella och avgränsade insatser och samarbetet består i ett överlämnande av ärendet till nästa. Det var slående hur våra respondenter beskrivit samverkan kring ärendena, nästan identiskt med så kallade processkartor som kommuner är ålagda att redovisa (SOSFS 2011:9). Utredningsarbete kring barn som far illa beskrevs som ett löpande band-arbete, något vi illustrerar i följande egenkonstruerade modell:

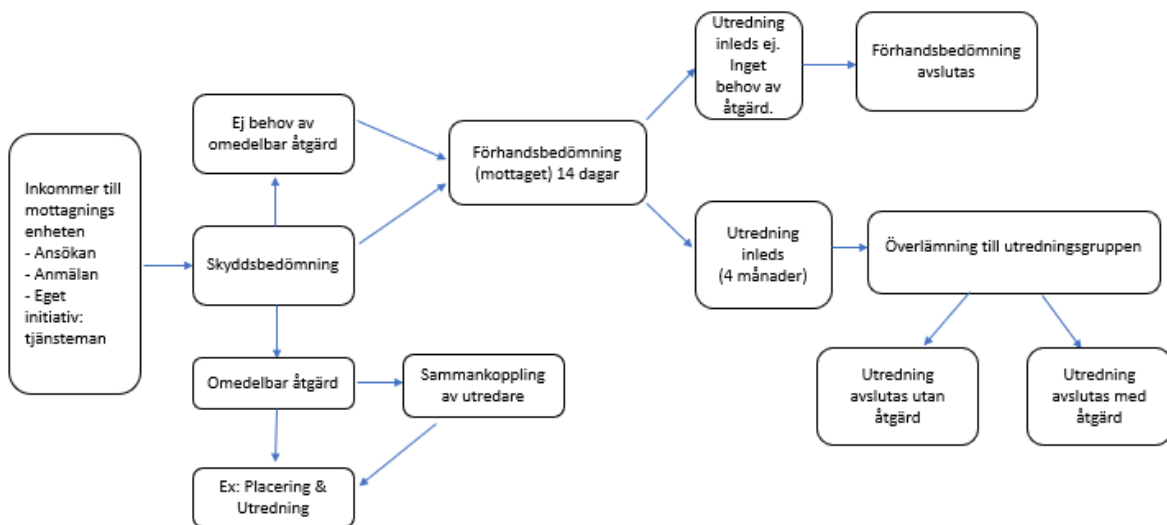


Bild 2: Illustration över respondenters beskrivning av hantering och överlämning av ärendena.

Respondenterna har under våra intervjuer beskrivit hur överlämning och hantering av ärenden enligt dem ska fungera. Modellen ovan illustrerar vår tolkning av deras berättelser om presumtiv samverkan mellan mottagningsenheten och utredningsenheten. Samverkan organiseras här genom överlämningar i en smidig och genomtänkt mer eller mindre perfekt tankemodell där allt löper på smidigt. Först inkommer ett ärende till mottagningsenheten som har fyra alternativa sätt att hantera ärendet på i det inledande stadiet. De gör sedan en så kallad förhandsbedömning och lämnar över ärendet om det bedöms behöva utredas, till utredningsgruppen. När omedelbara åtgärder måste ske aktualiseras en annan samverkansprincip som vi återkommer till nedan.

Mottagningsenheten tar alltså emot ansökningar och orosanmälningar, genomför skyddsbedömningar, hanterar dessa strategiskt och delvis kategoriskt för att sedan redogöra för situationen i form av en förhandsbedömning. Om ansvarig socialsekreterare för det specifika ärendet finner det lämpligt att öppna en utredning lämnar denne vidare förhandsbedömningen till den berörda kommunens utredningsenhet. En socialsekreterare på en mottagningsenhet förklarar det på det här sättet:

För när vi har beslutat om att vi ska inleda utredning på förhandsbedömningen, då liksom blir det aktuellt att utredningsgruppen



kommer in. Ee...då gör vi det i systemet att vi inleder utredning, sen skriver vi ut själva förhandsbedömningen och lägger det tillsammans med resterande papper i akten, till exempel anmälan. Sen lägger vi in den i utredarens enhetschefs postfack. Aldrig direkt till en handläggare utan till enhetschefen, och de i sin tur fördelar ute till en handläggare. (Socialsekreterare mottagningsenhet: M1)

Samarbetet mellan enheterna är starkt standardiserat likt Mintzbergs (1983) beskrivning. Notera socialsekreterarens sätt att beskriva hanteringen självklart och problemfritt. Arbetsprocessen är i teorin så väl genomtänkt att de inte tycks behöva kommunicera med varandra. En socialsekreterare från mottagningsenheten uttalar sig på följande sätt:

Eh, men vi kommunicerar väldigt sällan mellan varandra om det inte är så att vi har beslutat att vi ska inleda en utredning och den har specifikt ärende. Eh, till exempel ehm om utredarna har fått ett ärende som jag har inlett på att de har några frågor kring det. Då sker en kommunikation men inte annars... (Socialsekreterare mottagningsenhet: M1)

Ovanstående citat illustrerar att i samband med överlämning av förhandsbedömning sker det ingen direkt kommunikation mellan avdelningarna. Socialsekreterarna kommunicerar endast när behovet uppstår. Vi kan här koppla till fenomenet *strategy as practice* med anledning av en särskild strategi, i detta fall en löpande band-princip som här beskrivs omsättas i praxis av praktikerna. Genom hur det ovanifrån rekommenderade sättet att bedriva utredningar återspeglas i socialsekreterarnas berättelser (Asmuß & Oshima 2018).

### **5.1.2 Informell kollektiv samordning**

Ett annat sätt som intervjupersonerna beskrev att de samarbetar på har vi valt att kalla för informell kollektiv samordning, vilken framförallt beskrevs som förekommande när det handlar om ärendefördelning. Här bygger samarbetet inte på standardiserad arbetsfördelning och

transparenta regler för vem som ska göra vad, utan på motsatsen. Organiseringen bygger på kollektivets informella arbetsfördelning som i sin tur bygger på professionellas egna situationsbaserade initiativ. Bland annat inom mottagningsenheten förekommer kollektiv samordning. Deras system för vem som tar vilka ärenden är helt beroende på vem som känner sig manad, vem som tar initiativ eller inte gör det. Detta har mer karaktären av det som Mintzberg (1983) kallar för ömsesidig anpassning. Inga ärenden förblir utan handläggare men till skillnad från utredningsenheten är det inte förutbestämt från chefens sida. En respondent beskriver arbetsfördelningen på mottagningsenheten på följande vis:

Så jag tänker att det finns inte riktigt något tydlig arbetsfördelning men det är mer att vi alla som jobbar i mottaget gör lite av allt, så vi är ju på väg att vara generalister istället för specialister. Vi bryter väl trenden på det sättet. (Socialsekreterare mottagningsenhet: M3)

Respondentens svar går även att sammankoppla med Forssell och Ivarsson Westerbergs (2014) påstående om att den administrativa utvecklingen går i motsatt riktning från en specialisering och i stället mot en generalisering. Det är i sammanhanget lämpligt att poängtera att respondenter inom mottagningsenheten beskriver vikten av en övergripande bild och en helhetssyn för att kunna fatta korrekta beslut som påverkar klienterna. Det är alltså mottagningsenhetens bedömningar som kan ligga till grund för eventuell vidare utredning av mer specialiserade enheter. För trots Forssell och Ivarsson Westerbergs (2014) påstående om en nedåtgående trend gällande specialisering beskriver en socialsekreterare på mottagningsenheten en annan bild utifrån dennes kollegors arbetssätt inom utredningsenheterna.

Specialister det är när man bara arbetar med, med ett område och kan grotta ner sig i det. Som antingen barn och familj och verkligen så här, gå in på djupet på socialtjänstlagen, LVU lagstiftning och en viss mån föräldrabalken. (Socialsekreterare mottagningsenhet: M3)

På utredningsenheten där vi har genomfört intervjuer har en personburen specialisering enligt vår tolkning. Själva enheten är precis som Bergmark och Lundström (2008) beskriver det, en utredande sådan där socialsekreterare utreder barn och deras familjers behov. Precis som i citatet ovan hamnar socialsekreterarna inom utredningsenhetens fokus på specifikt barn och deras

tillhörande familjer. Deras begränsade behov av en bredare helhetssyn ger dem samtidigt möjligheten att öka sina kunskaper relaterade till deras klientgrupp som Bergmark och Lundström (2005) påpekar. Dock är det något som kan vara svårt att uppnå utan lång erfarenhet av arbete med många olika klientgrupper och arbetssätt. Nedan presenterar vi citat från en enhetschef som förklarar sitt synsätt på det kollektiv samordningen inom mottagningsenheten.

Jag tänker ju att det sker genom de här ärendediskussionerna som vi har dagligen och när vi sätter ner och tänker tillsammans kring ärenden och ehm jag tänker att man både ger och tar i de sammanhangen. Det finns ju handläggare som har längre erfarenhet än vad jag har i enheten och då får man liksom använda deras kunskap och eh min roll är ju mer liksom vara den som, som håller riktningen liksom vart vi ska och håller balansen liksom, så att det inte gungar för mycket. (Mellanchefer mottagningsenhet: C1)

Det här sättet att organisera sig är gynnsamt för helhetsperspektivet och flexibiliteten inom organisationen. Mellancheferna beskriver hur yrkesverksamma går till väga för att hantera komplexa ärenden. Denna beskrivning kan vi direkt koppla till Noordegraafs (2016) resonemang om vikten av samarbete och teamarbete mellan yrkesverksamma. Detta i syfte att hantera komplexiteten i det dagliga arbetet med multiproblematiska fall samt öka effektiviteten och förbättra kommunikationen mellan yrkesverksamma (ibid.). Mellancheferna är också medveten om att det finns utmaningar relaterade till olikheterna av yrkesverksammas kunskaper och erfarenheter. Därför är det viktigt att koordinering av alla arbetsuppgifter sker genom ömsesidig anpassning där yrkesverksamma hjälper varandra när behovet uppstår (Mintzberg 1983). Detta stämmer även överens med Alvehus och Jensen (2015) resonemang om att arbete ständigt koordineras genom formell kommunikation och direkt interaktion mellan yrkesverksamma, som både arbetar och kommunicerar med varandra.

Även de närmsta cheferna får ett speciellt sorts uppdrag inom denna samverkansprincip. När de inom den standardiserade arbetsprocessen får rollen att bevaka så att överlämningarna fungerar som det är tänkt, kan det inom den ömsesidiga anpassningen behövas ett mer konkret och ingående engagemang. En mellancheferna beskriver ärendeprioritering på det här sättet:

För det mesta så sköter gruppen den här med fördelning och så själva. Men ibland när det blir för mycket att göra så få jag hjälpa de att prioritera och yy... ibland ångest reducera för att det blir högt tryck och man har, ibland blir det svårt att veta liksom, nä men vilket ska jag börja? (Mellanchefer mottagningsenhet: C1)

Citaten ovan illustrerar hur mellancheferna använder sig av strategiskt beslutsfattande och strategiskt arbete för att vägleda sina medarbetare (Jarzabkowski 2007). Här finner vi en tydlig koppling till strategy as practice som illustrerar mellanchefernas demokratiska och strategiska tänkande som ett verktyg för att leda en organisation och samt medarbetare i en långsiktig riktning (Tuurnas 2015; Noordegraaf 2016). Vår tolkning av citatet ovan är att även om socialsekreterarna har professionella kunskaper, skicklighet och standardiserade kompetenser i förhållande till deras arbete, så behöver de ha en ledare som ger stöd, hjälp och förmedlar sin vision. Här ser vi även en förklaring till varför mellanchefer är viktiga inom organisationen eftersom att de är just formella ledare, som påverkar och vägleder sina medarbetare i det dagliga arbetet i den dynamiska och komplexa miljön (Tuurnas 2015; Noordegraaf 2016; Mintzberg 1983).

### **5.1.3 Pragmatisk prioritering**

En tredje sorts samarbete beskrivs aktualiseras i samband med akuta och särskilt komplexa ärenden och situationer. Det är just då de yrkesverksamma tvingas att organisera sig mer ”spontan” och enligt en annan prioriteringsordning för att kunna hantera dessa. Det handlar både om individuella insatser som sker i ett smidigt kugghjul såväl som ovan nämnd informell kollektiv samordning. Vi har valt att kalla detta för pragmatisk prioritering. Det innebär att de professionella är tvungna att åsidosätta den egentliga tilltänkta arbetsfördelningen och tänka utanför ramarna inom den standardiserade och produktionsliknande löpande band-principen. En respondent förklarade hur kategorisering och prioritering av klienter fungerar i sådana situationer.

... ja, man får ju kolla liksom på problematiken, hur ser det ut i ärenden och familjens hela situationen, måste vara helhetsperspektiv på det hela. Ym... och sen måste man prioritera liksom vad behöver jag göra nu och vad kan vänta, vad bedöms mest akut och lite så. Så det beror helt och hållet på problematik och ärendets karaktär. (Socialsekreterare utredningsenhet: M2)

I ett välfungerande och smidigt kugghjul i form av en löpande band-princip lämnas förhandsbedömningar i utredningsenhetens chefs postfack. Under akuta situationer går det i den ena kommunen från mellanchef till mellanchef så att ärendet direkt kan fördelas till en socialsekreterare inom utredningsenheten. Detta för att det ska gå så snabbt och smidigt som möjligt då det inte finns samma tidsutrymme som vid icke akuta händelser. Det intressanta är att här behövs kommunikation och samarbete, det går inte att bara överlämna ärenden till varandra. En socialsekreterare vid mottagningsenheten berättar följande:

Ehm, när det kommer till akuta ärenden; barn, vuxna och ekonomiskt bistånd så brukar man faktiskt, speciellt när det kommer till barn och vuxna, då brukar man ehm, dra in chef. Ehm och sina kollegor. Först och främst brukar man ta kollegorna - men, uppfattar ni också detta som väldigt allvarligt - ja, å men då pratar vi chef och då brukar man först vända sig till sin egen chef på mottaget och sen så går man över till en eh chef till exempel på barn och familj på utredningsgruppen.  
(Socialsekreterare mottagningsenhet: M1)

Precis som Blom (2014) beskriver motsvarar inte alltid den vanligtvis tilltänkta arbetsfördelningen komplexa situationer eller klienter. I fall som bryter den vanligtvis rådande löpande band-principen, upplever vi det som extra viktigt att det mellan de yrkesverksamma sker kommunikation, i det här fallet genom cheferna, och en ömsesidig anpassning för att det ska fungera smidigt för alla parter. Vi har i vår studie beskrivit att komplexa arbetsuppgifter ställer högre krav på kontroll, koordinering och expertis (jfr Lindkvist et al 2014). En socialsekreterare beskriver oförutsägbarheten i arbetet som gör att man måste prioritera om:

Men asså det är, varje dag är det någonting man får lära sig som man inte visste dagen innan. Också det här med att man inte vet hur dagen ser ut. Eh, man tänker att - okej, idag ska jag bara jobba med mina ärenden, ska bara dokumentera, journalföra. Så kommer det en akut grej på bordet och det tar hela dagen. (Socialsekreterare mottagningsenhet: M1)

Trots ett utåt sett standardiserat arbete med en arbetsfördelning som fungerar som ett slags löpande band uppstår ofta oförutsägbara händelser som kräver en större flexibilitet enligt våra respondenter. I det stora hela beskriver respondenterna under våra intervjuer att det vid sådana här tillfällen är extra viktigt med ett tätt samarbete mellan mottagningsenheten och utredningsenheten, och den generella uppfattningen är att det oftast fungerar när det behövs.

## **5.2 Grus i maskineriet**

Med anledning av vårt tidigare beskrivna ideal i form av ett slags löpande band-princip var det i vårt intresse att undersöka när samverkan och samarbete inte fungerar som det är tänkt och vad det då är som inte fungerar. Detta ämnar vi sätta i relation till de olika samverkansprinciper som redan beskrivits. Vi har upptäckt tre övergripande faktorer som påverkar samverkan som i olika utsträckning utmanar de olika samverkansprinciperna vi beskrivit.

### **5.2.1 Stress, tidspress och hög arbetsbelastning**

En återkommande beskrivning av samarbete som inte fungerar handlar om standardiserade överlämningsmoment som hakar upp sig. Flera respondenter beskriver ökad stress i arbetet vilket kopplas till olika omständigheter. Ofta beskrivs ökad ärendeströmning med samma eller till och med minskade resurser. En mellanchefer sa under intervjun följande:

Vi måste liksom skydda barn och det kostar jättemycket pengar och det finns inga familjehem och eh. Så att det är svårt att få ihop det och att vi liksom får jättemycket, jag tror det var ärendebelastningen har ökat med

30 procent och vi får liksom inga fler resurser för det. (Mellanchef utredningsenhet: C2)

Mellanchefen inom utredningsenheten för barn och unga resonerar kring prioriteringar som måste göras när barn behöver ett skydd från socialtjänsten. Enligt denne är det prioriterade att skydda barn, oavsett vilka åtgärder ska tas och även om detta resulterar i höga kostnader. Besparingar bestående av nedskärningar av administrativ personal är karakteristiska inom offentlig sektor och orsakar stress hos personalen och påverkar arbetsmiljön i största allmänhet (Forssell & Ivarsson Westerberg 2014). Denna stress påverkar även förutsättningarna för samverkan och ömsesidig anpassning enligt vår uppfattning. En av våra respondenter förklarar att irritation kan uppstå:

Ja. Det är ju vid tillfällena där vi har väldigt, alltså stort inflöde, som det har varit egentligen under hela 2019 så har vi haft ett stort inflöde och ett stort antal inledda utredningar som blev nästan lite som korvstoppling, vi, vi lägger upp flera och flera ärende de hinner inte avsluta. Och det blir också en stress och blir en viss irritation i mellan de olika enheterna [...]  
(Mellanchef mottagningsenhet: C1)

Mellanchefen på mottagningsenheten känner att det finns en hög arbetsbelastning som beror på en ökad inströmning av anmälningar som ofta leder till utredningar. Denna uppfattning går att utläsa även hos Astvik och Melin (2013) som menar att detta är ett resultat av ett NPM - ideal som har orsakat ökad kostnadseffektivitet utan tillsättningen av extra resurser. Enligt mellanchefen orsakar en hög arbetsbelastning stress och irritation mellan mottagningsenheten och utredningsenheten. Detta kan härleda till ytterligare ogynnsamma konsekvenser för yrkesverksamma. Precis som vi belyst tidigare i vår studie leder hög arbetsbelastning och besparingar bland annat till ohälsa, utmattningar, ohanterlig arbetsbelastning samt uppsägningar (Abrahamsson 2007; Astvik & Melin 2013; Forssell & Ivarsson Westerberg 2014). Respondenter vi har intervjuat, både i form av mellanchefer och medarbetare beskriver att ärendebelastning och en ekonomi som inte anpassas påverkar det interna samarbetet inom kommunernas socialtjänst. Läs här:

Är man stressad både som individ och grupp, tänker framförallt grupp för att det sprider sig i arbetsgruppen så är det lättare och peka fingrarna vad andra har gjort fel, än att orka rannsaka sig själv och vad man själv kan göra bättre. Så det märks tydligt tänker jag. När organisationen är i stress då blir det lätt att enheterna pekar på varandra - men du skulle gjort, du skulle ha gjort det. (Socialsekreterare mottagningsenhet: M3)

Socialsekreterare inom mottagningsenheten uppger att stress påverkar kommunikationen och samarbetet mellan mottagning- och utredningsenheten i negativ riktning. Förekommande stressiga situationer påvisar hur yrkesverksamma pekar på fel hos varandra istället för att rannsaka sig själva och hitta lösningar på problemen. Här kan vi återigen koppla till *strategy as practice* som är en realitet i dynamiska miljöer (Golsorkhi et al. 2015). Med hjälp av ovanstående citat förklarar vi hur den sociala verkligheten är skapad och återskapad i samspelet mellan olika aktörer (ibid). Här ser vi en tydlig koppling till hierarkisk struktur av yrkesverksammas position som Weber (1983; se: Forssell & Ivarsson Westerberg 2014) lyfter upp. Med detta menas att om det uppstår en komplexitet på arbetet, att något är svårt att hantera av en medarbetare och ofta lyfts måste frågan tas upp på chefens nivå.

### **5.2.2 Obalans i fördelningen**

I föregående avsnitt framkommer att hinder som stress och hög ärendebelastning främst kan kopplas till det standardiserade arbetssättet där anställda börjar peka finger när man anser att andra inte gjort "vad de ska" enligt den beskrivna processen. En annan sorts "grus i maskineriet" kan istället kopplas till den andra mer informella samverkansprincipen. Det vill säga att otydligheten kring ärendefördelning har lett till upplevelser av att denna är orättvis och godtycklig. Detta framkommer bland annat genom önskemål om att chefen ska ansvara för att på ett så rättvist sätt som möjligt fördela inkomna ärenden. En respondent berättar för oss att det har varit en önskan från teamet att deras chef ska ha det största ansvaret för att kunna undvika eventuell snedfördelning eller konflikter i teamet. Mellanchefer inom utredningsenheten delar respondenternas bild av hur de har valt att fördela ärenden. Respondenterna inom mottagningsenheten svarar dock annorlunda. I stället för att deras chef på förhand anordnar en



preliminär fördelning bland sina medarbetare kan de på eget initiativ i relativt stor utsträckning bestämma vilka ärenden de skulle vilja arbeta med. Detta kan förvisso låta som ett ganska bra sätt att fördela ärenden på då varje socialsekreterare själv vet hur hög arbetsbelastning denne har och kring vilka typer av problematik som denna har mest kunskap kring. Värt att nämna är därför risken för snedfördelning och orättvisor. En respondent förklarar följande på frågan om det finns fördelar respektive nackdelar med deras val av ärendefördelning.

Mm, ja asså fördel kan ju va att man, man själv som, som socialsekreterare väljer, asså man väljer ju själv, det man tar och inte tar. En nackdel kan ju va, ja det kan bli lite obalans. Vissa kanske har mer för att de tar mer, vissa har mindre och färre ärenden för att de inte tar lika mycket som andra till exempel. Så det kan ju va en nackdel för det blir obalans. Ehm, en nackdel kan ju också va att vissa väljer att ta en specifik typ av ärende hela tiden så att man inte lär sig liksom alla, alla typer av ärenden. Men man känner sig kanske bekväm med aa, jag vet inte, anmälningar från polisen liksom men inte anmälningar från skolan. Och då får man ju inte hela den här kunskapsbredden. (Socialsekreterare mottagningsenhet: M1)

Den informella arbetsfördelningen kan alltså leda till att vissa, kanske de som är bäst på att uttrycka sig, ser till att ta för sig av en viss typ av ärenden. Det socialsekreterare på mottagningsenheten framhäver tolkar vi som att det främst är en horisontell arbetsdelning där arbetsuppgifter delas upp och hanteras av specialiserade medarbetare (Mintzberg 1983; Alvehus & Jensen 2015). Respondenten menar däremot att standardisering av vissa fackkunskaper leder till nackdelar för yrkesgrupp eftersom de endast riktar sitt fokus på sina arbetsuppgifter (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014). Vi kan således identifiera att specialisering av fackkunskaper ibland inte är tillräckligt för att kunna hantera alla ärenden och hjälpa klienterna i svåra livssituationer (Bloom 2004). Enligt Abrahamsson (2007) har yrkesverksamma olika kunskaper och erfarenheter som ger upphov till olika tankesätt, attityder och inställningar i förhållande till olika ansvarsområde. Deras omväxlande förhållningssätt skulle inte ha varit möjligt om alla skulle ha samma kompetenser eftersom olikheterna anses vara en fördel för ömsesidigt samarbete de emellan (Christensen & Egelund 2002, se: Grell, Ahmadi & Blom 2013). För att återgå till vad vi har beskrivit som stora och vanligt förekommande hinder vill vi

återigen inflika att det alltså är just ansvarsfördelning, kunskapsanspråk, tolkningsföreträde och missförstånd (ibid.). Vårt intryck med anledning av våra respondenters svar under intervjuerna är att det trots en uppdelning enheterna emellan, alltså en mottagningsenhet och en utredningsenhet, inte är helt självklart vem som egentligen har det största ansvaret i specifika situationer.

Alltså det är mer att ehm där en ju en gråzon mellan vem ska ta i det om det kommer in något akut, ehm. Men det kan ju alltså det är bådas ansvar.

(Socialsekreterare utredningsenhet: M4)

Vi har redan konstaterat att det mer eller mindre förväntas att professionella inom socialtjänsten ska samverka för att kunna hantera klienternas komplexa behov (Grell, Ahmadi & Blom 2013; Noordegraaf 2016; Tuurnas 2015). Socialsekreterare från utredningsenheten menar att det kan vara oklart på vilka ansvaret ska ligga när akuta händelser inträffar. Inom organisationen ska dock arbetsfördelning koordineras i form av bestämda föreskrivna regler och instruktioner av standardiserade arbetsprocesser (Eriksson et al 2010; Alvehus & Jensen 2015; Mintzberg 1983). Socialsekreterarens syn på ansvarsfördelning stämmer därför inte helt med ömsesidig anpassning i förhållande till koordinering och arbetsuppgifter. Vår uppfattning är att det finns tydliga mönster som visar brist på formell kommunikation samt benägenhet att hjälpa varandra när behovet uppstår.

Stress och hög ärendebelastning påverkar även denna informella samverkansform (Astvik & Melin 2013), men vi tolkar det att det har tagit sig ett annat uttryck än det fingerpekande som beskrevs i föregående avsnitt. Vi har sett återkommande strategier och verktyg som socialsekreterarna använder sig av olika kunna hantera stressiga situationer och bibehålla kvaliteten på arbetet. På ärendemöten kan det bli en fråga om att hålla ärenden ifrån sig och vända sig till chefen för att skyddas från fler ärenden:

I grupp så är det väl att vi pratar om det, vi lyfter upp det på bordet - "skit" jag har så mycket att göra. Och att vi är tydliga med våra behov gentemot våra arbetsledare - nu har inte vi tid och sitta på det här möte och bara sitta, utan vi behöver få jobba. Och vi har väldigt lyhörd arbetsledare, alltså både specialist och chefen som kan ta beslut så - okej men då, då blir det inget möte då, då får ni jobba i era ärenden eller, okej du för du stänga in dig

och ingen får störa. (...) Och tillåter oss att vara frustrerad i stunden, men ändå släppa jobbet. Jobb är jobb. (Socialsekreterare mottagningsenhet: M3)

Enligt socialsekreteraren på mottagningsenheten är det väsentligt att säga till vad man tycker och tänker i hela gruppen för att göra sin röst hörd. Detta för att både kollegor och chefen ska vara medvetna om allas tillstånd och mående relaterade till arbete. Alvehus och Jensen (2015) menar att det krävs nya former av organisationsstrukturer för att kunna hantera vår globaliserade och dynamiska miljö. Abrahamsson (2007) menar att det ställs höga krav på samspel mellan professionella. Utifrån tidigare studier ser vi en tydlig koppling till Mintzbergs (1983) resonemang kring hierarkisk uppdelning i organisationen. Det är just socialsekreterarna som arbetar med ärenden långa tidsperioder och har makt över rådande beslut (Alvehus & Jensen 2015; Mintzberg 1983; Tuurnas 2015; Noordegraaf 2016). Detta samtidigt som mellancheferna indirekt påverkar den operativa kärnan genom ödmjukhet, vilket i sin tur gynnar arbetet (Mintzberg 1983). Den förekommande arbetsbelastningen och stress kan ge upphov till obalans inom teamet. Detta skapar därmed nya utmaningar men även möjligheter till att reducera och/eller balansera arbetsfördelningen inom teamet.

### **5.2.3 Komplexa ärenden**

En tredje faktor vi sett som kan utmana samarbete överensstämmer med samtliga respondenters positioner, nämligen den växlande och komplexa problematik som utmärker klienternas situation (Alvehus & Jensen 2015). Det kan helt enkelt handla om att klientens ärende innehåller många hinder och flera olika sorters problematik. En socialsekreterare beskriver det på följande sätt:

Ja, men jag tänker att socialt arbete i sig är komplex, för att vi möter människor i kris. Är de inte i kris så skapar vi krisen. (...) Så där finns det också delade bilder och det är ju det som är det komplexa, att vi kanske för in ett ärende utifrån att en ungdom knarkar, men när vi börjar gräva så det visar sig att - oj, pappa är psykiskt sjuk, familjen har en knagglig ekonomi, pojken har blivit mobbad i skolan. Alltså det, det världs ser ut, och då gäller

det att på något sätt försöka hitta vad är problem nummer ett, som kommer lindra symptomen och det är det som är komplext. (Socialsekreterare mottagningsenhet: M3)

Socialsekreteraren beskriver att det går att ha olika uppfattning av den sociala verklighet och den komplexitet som enligt Alvehus och Jensen (2015) menar uppstår i takt med globalisering och komplexa behov. Ovanstående citat stämmer även med Grell, Ahmadi och Blom (2013) samt Bloms (2004) studier som betonar att socialarbetare ska rikta sitt fokus på klientens hela livssituation och inte bara på ett problem. Respondenten berättar att det kan finnas olika problem som orsakar kriser i människors liv. Detta anser vi vara en väsentlig faktor som belägger det höga kravet på samverkan mellan yrkesverksamma (Christensen & Egelund 2002; se: Grell, Ahmadi & Blom 2013). Eftersom verkligheten kan vara komplex blir den svår att uppfatta (Alvehus & Jensen 2015). Vår förklaring är att yrkesverksamma ser och tolkar dessa problem på olika sätt, beroende på erfarenheter och kunskap. Här ser vi även en koppling till Wrens (1972; se: Eriksson - Zetterquist, Kalling & Styhre 2010) påstående att det krävs samarbete med andra kollegor och chefer för att tillgodose klientens behov och samtidigt hantera komplicerade processer. Fler respondenter har under våra intervjuer uttryckt en förändring inom socialtjänsten. Allt detta på grund av att fler ärenden innehåller växlande typer av problematik. En socialsekreterare från utredningsenheten förklarar vilka olika tänkbara faktorer som kan finnas hos klienter som gör att deras ärenden upplevs mer komplexa.

Vad jag upplever att idag har det blivit mer komplexa, för att det är kanske flera olika sorts problematik, det kan va våld, det kan va liksom beteende problem, det kan va bristande föräldraförmåga, det kan va en kris i familjen, handfallna föräldrar som ger upp och inte orkar längre, skolproblematik och det är liksom allt på en gång. (Socialsekreterare utredningsenhet: M2)

Socialsekreteraren beskriver att klienter idag har en växlande problematik som inte är lätt att hantera i verkligheten. Citaten ovan ser vi som en bekräftelse på omvärldens dynamik och icke stabila miljö (Mintzberg 1983). Därför vill vi återkomma till arbetsätten kopplade till specialisering alternativt generalisering med tillhörande helhetssyn, för vi anser att komplexa

behov inom socialtjänsten är viktiga att belysa. Ett för brett generaliserat arbetssätt inom socialt arbete kan leda till svårigheter i att hantera dessa (Grell et al 2013; Blom 2004). Vår uppfattning är att det inte är helt enkelt vem som ska ta ansvar och när. Med anledning av specialiserade arbetsgrupper har dessa naturligtvis olika arbetssätt och sätt att tänka i förhållande till klienten. Vi menar vidare att det sker en viss kategorisering av klienter i syfte att bestämma vilket redskap som skall användas eller vilken åtgärd som skall vidtas, med direkt koppling till Mintzbergs (1983) begrepp pigeonholing. En respondent i form av mellanchefer beskriver ett tydligt exempel på när kategorisering kunde göras och varför.

Prioriterade ärenden är våldsärenden, barn som utsatts för våld, yy... och även små barn, barn under 1 år också prioriteras för att de är så skyddslösa.  
(Mellanchefer mottagningsenhet: C1)

I citatet ovan är det tydligt att förutsättningen för denna kategorisering är kopplat till en viss kategori människor, i detta fall barn. Mintzberg (1983) menar att klienter kategoriseras för att professionella inom socialtjänsten ska kunna slussa dem vidare till rätt enhet, om bedömningen görs att det är nödvändigt med vidare åtgärder. Vår uppfattning efter våra genomförda intervjuer är att det råder delade meningar kring hur viktigt det är att kategorisera klienter och varför det görs. Samtliga respondenter är inte rörande överens om att kategorisering av klienter är något som görs överhuvudtaget, åtminstone inte i syfte att prioritera vissa ärenden eller viss problematik. Vi fick trots detta tydliga exempel på när det kan göras och varför. Enligt mellancheferen inom mottagningsenheten är det av yttersta vikt att prioritera små barn eller barn som utsatts för våld. Denna segregering av ärendenas karaktär görs i avsikt att kunna se eventuella möjligheter samt vidta nödvändiga åtgärder (Mintzberg 1983).

### **5.3 Att förbättra samverkan**

På ett övergripande plan är vår uppfattning efter samtliga genomförda intervjuer att mottagningsenheternas och utredningsenheternas arbete med barn och ungdomar upplevs fungera bra, dock önskas att det sker mer samverkan än i dagsläget. Många respondenter ger en bild av att samarbetet mellan enheterna främst är situationsbundet och allt som oftast kopplat till

akuta situationer. Det finns en stor gemensam nämnare för samtliga respondenter i bägge kommuner, nämligen en önskan om bättre möjligheter för samarbete och samverkan. Vi intresserar oss för hur respondenterna tänker sig att samverkan kan förbättras.

Under våra genomförda intervjuer har respondenter kommit med flera förslag för att kunna förbättra samverkan mellan enheterna. Ett förslag är gemensamma möten en gång per månad med fokus på ärendegenomgångar eller allmän diskussion kring bedömning och hantering av pågående ärenden. En respondent framför under intervjun en rad önskemål för lättare ärendehantering genom att faktiskt kommunicera mer med kollegorna, bland annat för att få en tydlig bild av vilka risk- och skyddsfaktorer som mottagningen kan se redan i förhandsbedömningen:

Det kan vara ett ärende som är liksom \*visar med kroppsspråk\* sån här akt och man vet redan att det är jättemycket problematik och när de skriver sina förhandsbedömningar så skriver de lite tidigare kännedom vad som hänt. Deras förhandsbedömning kan vara en jättehjälp i att förstå vad det är för slags ärende. (Mellanchefer utredningsenhet: C2)

Mellanchefen inom utredningsenheten beskriver en önskan om mer direkt kommunikation med socialsekreterarna på mottagningsenheten. Respondenten önskar även att få möjligheten att vara delaktig mer i ärenden denne arbetat i tidigare om det skulle bli aktuellt igen hos mottagningsenheten. Vi har frågat samma respondent hur det fungerar med samverkan och kommunikation med mottagningsenheten. Vi har tidigare i vår analys förklarat att direkt kommunikationen mellan båda enheter framförallt sker mellan mellancheferna och inte mellan socialsekreterarna. I respondentens svar finns det en tydlig vädjan om förändring kring detta.

Men det går ju oftast via cheferna, nej men vår chef har en dialog med chefen där nere men någonstans. Vi kanske måste ha lite mer eh att man har någon grupp, samverkansgrupp så att eller. Så man jobbar mer på det. För jag tror att mycket går mellan chefer idag. Att det smidigt på deras chefsnivå, det är ju i regel så i början. Men att man kanske tar tag i det själv. Jag tror att det är handläggarna som i slutändan. Cheferna kan ju prata men det är ju handläggarna som måste någonstans komma till. Det

är ju vi som ska samverka med varandra. (Socialsekreterare utredningsenhet: M4)

Vi menar att det inte är helt problemfritt att samverka inom organisationen på grund av tid som även inverkar på klienternas bekostnad som även Christensen och Egelund (2002, samt: Grell et al 2013) påpekar. Dock är Mintzbergs (1983) tanke om ömsesidig anpassning också applicerbart på två enheter som förväntas samarbeta. Detta eftersom ömsesidig anpassning är något som är menat att minska osäkerheten som uppkommer med anledning av komplexiteten i många ärenden (ibid). De flesta respondenter i vardera kommunen var helt överens om att mottagningsenheten samarbetar med utredningsenheten gällande barn och familj när det uppstår akuta situationer. Det gäller även när det för klienten är särskilt viktigt med en smidigare övergång från en socialsekreterare vid en enhet till en ny socialsekreterare vid en mer specialiserad enhet. En socialsekreterare förklarade vikten av ett bra klientarbete och hur tankegångarna går hos enheten vid känsliga eller akuta situationer:

Ni måste göra det här för barnet, det är jätteviktigt och då liksom, gör vi allt som, och de gör allt och vi samarbetar jättebra. Sen blir det en snygg övergång från det att vi i mottaget tar emot det tills att de följer med i ganska tidigt skede sen tar över det helt. De tycker jag det fungerar bra för vi kommunicerar liksom, det här är mottages, vi ska göra det så att du kan göra det i utredningsgruppen och så vidare. Vi, jättebra dialog tycker jag. (Socialsekreterare mottagningsenhet: M1)

En respondent på mottagningsenheten önskar att få lära känna socialsekreterarna på mottagningsenheten bättre. Respondenten menar att det vid eventuella frågor eller missförstånd i ärenden är lättare att fysiskt gå till ansvarig handläggare och prata med denne om de känner varandra åtminstone lite grann. Precis som Dunér och Wolmesjö (2015) beskriver kan hinder i det gemensamma arbetet uppstå om yrkesverksamma inte har tillräckliga kunskaper om sina kollegor. Respondentens svar tolkar vi som ännu en önskan om bättre och mer kommunikation mellan enheterna, dels för att som ovan reducera konflikter men också för att faktiskt öka samverkan mellan dem.

Med anledning av hög arbetsbelastning och ökad sannolikhet för stress nämner flera respondenter att det ibland uppstår missförstånd både inom enheterna men även mellan mottagningsenheten och utredningsenheten. Det är ingenting som egentligen är unikt för någon av kommunerna och det händer ibland trots annars god kommunikation. En respondent lägger stor vikt vid konflikthantering inom sin enhet och påpekar att det är mycket viktigt att direkt hantera negativa saker eller händelser som kan uppstå så att det inte är något som ligger och pyr i arbetsgruppen.



## 6. Sammanfattande slutdiskussion

Efter en inledning som beskriver en paradoxal utveckling mot både ökad specialisering och ökad efterfrågan på samverkan, har vi ställt oss frågan hur yrkesverksamma inom individ- och familjeomsorgen beskriver och upplever den interna samverkan kring orosanmälda barn. När vi har analyserat vårt material har vi upptäckt att våra respondenter nämmer tre sätt som de samverkar på. Dessa kom vi att kalla för tre grundprinciper för samverkan. Den första innebär en standardiserad form, den andra bygger på kollektivets initiativ och den tredje uppstår i samband med akuta situationer som tvingar fram beslut om prioritering i arbetet. På ett generellt plan har vi också kunnat konstatera att samarbetet upplevs fungera bra men samtidigt skulle det kunna förbättras.

Samarbetet eller samverkan både inom enheterna och mellan dem tycks fungera bra så länge den standardiserade löpande band-principen fungerar. Enkelt uttryckt, när allting går som planerat fungerar samarbetet också som tänkt. Även akuta situationer ingår i detta fungerande samarbete, saker som fungerar mellan enheterna. För att det ska bli så bra som möjligt för klienten, samarbetar enheterna trots att det standardiserade arbetet då hamnar åt sidan. Detsamma gäller för olika strategier hos de yrkesverksamma. När deras strategier genererar framgång blir också samverkan påverkad positivt. Specifikt inom mottagningsenheten sker en fördelning av ärenden utifrån socialsekreterarna, vem som känner sig mest intresserad av att ta ett visst ärende. När fördelningen fungerar utan problem fungerar samarbetet bättre eftersom att det då går framåt och som planerat.

Ovanstående beskrivning av mottagningsenhetens fördelningsprinciper har dock inte bara positiva effekter. När det är hög arbetsbelastning känner inte nödvändigtvis alla sig lika manade att ta sig an fler ärenden och det är då det kan uppstå hinder. Samarbetet mellan de båda enheterna fungerar inte som önskat när oväntade och akuta saker uppstår eftersom att den tänkta arbetsfördelningen och yrkesverksammas egna planerade dagar tvingas att förändras. Förutom hinder i arbetet på grund av oförutsedda händelser är en ökad arbetsbelastning något som påverkar samarbetet negativt. Arbetsbelastningen beskrivs som en uppkomst av hinder i form av till exempel stress och irritation, som kan leda till att enheterna skyller på varandra eller pekar finger. Det är också en faktor som kan bidra till en icke smidig överlämning mellan

mottagningsenheten och utredningsenheten. När både mottagningsenheten och utredningsenheten samtidigt har en väldigt hög arbetsbelastning fungerar inte den ömsesidiga anpassningen lika väl som annars. Andra negativa faktorer eller hinder i samverkan är orättvis arbetsfördelning och komplexa ärenden som utmanar den förenklade ärendehantering. Den löpande band-principen är enligt våra intervjuer att döma den vanligaste samverkansformen, men den bygger på icke kommunikation. Det framkommer i intervjuerna att så fort ett ärende blir komplext, akut eller när för många ärenden strömmar in samtidigt så räcker inte denna samverkansform, utan den riskerar att haka upp sig. Vi anser det vara intressant att ställa oss frågan hur motiverat det är att den vanligaste samverkansformen är denna standardiserade som enbart klarar icke komplexa ärenden i en verksamhet för orosanmälda barn, som redan i utgångsläget indikerar komplexitet och allvarligt läge.

Vi menar att det även är intressant att respondenterna beskriver ett arbetssätt som liknar ett löpande band-ideal på ett så självklart sätt. Arbetssättet beskrivs som smidigt likt rullande, väloljade kugghjul som får mekaniken att faktiskt fungera. Samtidigt, när det plötsligt uppstår akuta situationer glöms det standardiserade arbetssättet bort och samma sak händer när de yrkesverksamma upplever att de inte hinner med på grund av sin ofta tunga arbetsbörda. Hela systemet upplever vi som väldigt sårbart, särskilt när något hakar upp sig på grund av arbetsbelastning, oklara rutiner eller missförstånd. Det räcker faktiskt att en person har glömt eller missat att göra något i första ledet som gör att andra drabbas och i slutändan riskerar även klienterna att bli lidande. Vi tycker att det är extra intressant att de yrkesverksamma ändå i stor utsträckning ger förslag på lösningar av standardiserad karaktär som ska förbättra den interna samverkan. Det kan tänkas att det skulle vara tvärtom eftersom att ett löpande band bara är effektivt och välfungerande när icke oväntade saker dyker upp.

De yrkesverksamma önskar mer samarbete mellan enheterna och har givit flera förslag på hur det skulle kunna fungera i praktiken. Med anledning av ovanstående påstående om otydligt samarbete önskar de yrkesverksamma att fysiskt träffas mer och på ett ännu mer gemensamt vis diskutera bedömningar och tillvägagångssätt. Ett exempel är ärendediskussioner inom teamen som upplevs vara positivt. Ett förslag är även varit att lära känna varandra bättre för att på så vis bli mer benägna att samarbeta. Samtidigt önskar de yrkesverksamma få mer kunskap om varandra. Detta just för att bidra till en god relation mellan enheterna men också för att minska

missförstånd som drabbar deras klienter. Yrkesverksamma i form av socialsekreterare önskar mer samarbete på deras nivå snarare än att det främsta samarbetet sker mellan deras respektive chefer. På chefsnivå uppskattas när mottagningsenheten lägger vikt vid att formulera risk- och skyddsfaktorer i en förhandsbedömning då det underlättar utdelningen av ärenden.

## **6.1 Förslag till framtida studier**

Med anledning av en specialiseringstrend och ett stort fokus på samverkan inom offentlig sektor är det av stort intresse med fortsatt forskning om internt samarbete inom socialtjänsten. I vår studie har vi enbart fokuserat på samarbetet mellan mottagningsenheten och utredningsenheten med specialisering inom barn och familj. En större socialförvaltning kan till exempel ha flera specialiserade enheter som familjerätt, familjehem, barn och familj och mottagningsenheten. Det kan tänkas att dessa förväntas samverka med varandra inte bara som två enheter. Detta särskilt med anledning av konstaterat komplexa behov hos klienter. Enligt oss hade det varit ytterst intressant att fortsätta forska om interna samarbeten inom socialtjänsten.

## 7. Referenser

- Abrahamsson Agneta (2007). *Det var inte så lätt som vi trodde: tvärsektoriell samverkan på en familjecentral*. Socialmedicinsk Tidskrift. 84(6): 529 - 540.
- Ahrne Göran & Peter Svensson (2011). Kvalitativa metoder och samhällsvetenskap. I: Ahrne Göran & Peter Svensson (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber: Malmö.
- Alvehus Jogan & Tommy Jensen (2015). *Organisation*. Studentlitteratur: Lund.
- Asmuß Birte & Sae Oshima (2018). *Strategy making as communicative practice: the multimodal accomplishment accomplishment of strategy roles*. M@n@gement. 21(2): 884 - 912.
- Aspers Patrik (2007) *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber.
- Astvik Wanja & Merika Melin (2013). *Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa?* Arbetsmarknad & Arbetsliv. 19(4): 61-73.
- Basic Goran (2017). *Observed successful collaboration in social work practice: coherent triads in Swedish juvenile care*. European Journal of Social Work. 21(2): 193 - 206.
- Bergmark Åke & Tommy Lundström (2008). Det socialtjänstbaserade sociala arbetets organisering. I: Bergmark Åke, Tommy Lundström, Renate Minas & Stefan Wiklund. *Socialtjänsten i blickfånget. Organisation, resurser och insatser: exempel från arbete med barn och ungdom, försörjningsstöd, missbruk*. Natur & kultur: Stockholm.
- Bergmark Åke & Tommy Lundström (2008). Resurser, personal och samverkan i socialt arbete. I: Bergmark Åke, Tommy Lundström, Renate Minas & Stefan Wiklund. *Socialtjänsten i blickfånget. Organisation, resurser och insatser: exempel från arbete med barn och ungdom, försörjningsstöd, missbruk*. Natur & kultur: Stockholm.
- Blom Björn (2004). *Specialization in social work practice - effects on interventions in the personal social services*. Journal of Social Work. 4(1): 25 - 46.
- Blom Björn, Stefan Morén & Marek Perlinski (2011). *Hur bör socialtjänsten IFO organiseras?* Tidskriften Socionomen. (nr 4): 12 - 16.

- Bryman Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. uppl.). Malmö: Liber.
- Denscombe Martyn (2004). *Forskningens grundregler. Samhällsforskarens handbok i tio punkter*. Lund: Studentlitteratur.
- Dunér Anna & Maria Wolmesjö (2015). *Interprofessional collaboration in Swedish health and social care from a care manager's perspective*. *European Journal of Social Work*. 18(3): 354 - 369.
- Eriksson-Zetterquist Ulla & Göran Ahrne (2011). Intervjuer. I: Ahrne Göran & Peter Svensson (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber: Malmö.
- Eriksson-Zetterquist Ulla, Thomas Kalling & Alexander Styhre (2010). *Organisation och organisering*. Liber: Malmö.
- Forssell Anders & Anders Ivarsson Westerberg (2014). *Administrationssamhället*. Studentlitteratur: Lund.
- Golsorkhi Damon, Linda Rouleau, David Seidl & Eero Vaara (2015). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Grell Pär, Nader Ahmadi & Björn Blom (2013). *Hur inverkar organisationsstrukturen på socialtjänstens klientarbete? - en sammanfattning av kunskapsläget*. *Socialvetenskaplig tidskrift*. 20 (3-4): 222 - 240.
- Jarzabkowski Paula (2007). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. *Academy of Management*. 60 (1): 5 - 27.
- Lindkvist Lars, Jørgen F & Egil Fivelsdal (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Liber: Stockholm.
- Lundgren Minna, Björn Blom, Stefan Moren & Marek Perlinski (2009). *Från integrering till specialisering – om organisering av socialtjänstens individ-och familjeomsorg 1988 - 2008*. *Socialvetenskaplig tidskrift*. (2): 162 - 183.

Lundström Tommy & Marie Sallnäs (2014). Social barnavård under 30 år - mer av samma eller något nytt? I: Pettersson Ulla (red.) *Tre decennier med socialtjänsten*. Gleerups Utbildning AB.

Mintzberg Henry (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. New Jersey: Prentice/Hall International, Inc.

Noordegraaf Mirko (2016). *Reconfiguring Professional Work: Changing Forms of Professionalism in Public Services*. *Administration & Society*. 48 (7): 783 - 810.

Pettersson Ulla, Åke Bergmark, Tommy Lundström, Marie Sallnäs & Marta Szebehely (2014). Introduktion. I: Pettersson Ulla (red.) *Tre decennier med socialtjänsten*. Gleerups Utbildning AB.

Pollitt Christopher & Geert Bouckaert (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: University press.

Rennstam Jens & David Wästerfors (2015). Att analysera kvalitativt material. I: Ahrne Göran & Peter Svensson (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber: Stockholm.

SKL (2017). *Civilsamhället som utvecklingskraft, demokratiaktör och samverkanspartner*. Stockholm: Positionspapper.

Socialstyrelsen (2013). *Samverka för barns bästa - en vägledning om barns behov av insatser från flera aktörer*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen (2015). *Utreda barn och unga Handbok för socialtjänstens arbete enligt socialtjänstlagen*. Stockholm: Socialstyrelsen.

SOSFS 2011:9. *Socialtjänsten föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*.

Svensson Kerstin, Eva Johnsson & Leila Laanemets (2013). *Handlingsutrymme. Utmaningar i socialt arbete*. Natur & Kultur: Stockholm.

Svensson Peter & Göran Ahrne (2011). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I: Ahrne Göran & Peter Svensson (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber: Malmö.

Tuurnas Sanna (2015). *Learning to co-produce? The perspective of public service professionals*. International Journal of Public Sector Management. 28 (7): 583 - 598

Öberg Peter (2011). Livshistorieintervjuer. I: Ahrne Göran & Peter Svensson (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber: Malmö.

# Bilaga 1: Intervjuguide

## Etiska principer:

- Deltagande är frivilligt och Du kan när som helst avbryta din medverkan eller avstå från att svara på en fråga.
- Materialet kommer att behandlas konfidentiellt och endast för forskningsändamål
- Alla deltagare i vår studie kommer att vara avidentifierade.
- Är det okej att vi spelar in intervjun för att kunna transkribera den för vidare analys?

## Inledande frågor:

1. Hur länge har du arbetat som socionom respektive på din nuvarande position?
2. Vad arbetar du med varje dag/Vad gör du på jobbet?

## Tema 1: Din roll och funktion

1. Vilken är din roll inom verksamheten? Vad förväntas av dig?
2. Vilken är din viktigaste funktion på arbetsplatsen?
3. Hur skulle du beskriva den tänkta arbetsfördelningen: Inom mottaget / Inom utredningsteamet?

## Tema 2: Överlämning mellan mottag och utredningsenhet

4. Kan du beskriva hur överlämning av förhandsbedömningar gällande barn och unga, sker?
5. Händer det att en förhandsbedömning inte blir klar i tid? Hur gör ni då? Vad händer då?
6. Hur samarbetar mottaget med utredarna när en omedelbar åtgärd av ett barn/ungdom måste ske?
7. När kan överlämningen haka upp sig? Ge gärna exempel på en situation där överlämningen gått smidigt respektive när det inte gått smidigt



### Tema 3: Koordinering och vägledning

8. Hur går det till när ni fördelar ärenden och andra arbetsuppgifter?
9. Vilken roll har din chef (*eller du som chef*)? Hur mycket lägger *chefen (eller du)* sig i arbetsfördelning/ärendefördelning och hur mycket bestämmer du/socialsekreterarna själva?
10. Har mottagspersonalen en roll eller betydelse när ärenden fördelas på utredarna?
11. Kan du ta ett exempel från hur det gick till när ett ärende fördelades?
12. För och nackdelar med detta?
13. När är det svårt att fördela ärenden?
14. Får du tillräckligt med input och engagemang av dina kollegor och chef gällande dina ärenden?
15. Vid vilka tillfällen kan det krävas att du behöver ta hjälp av en kollega från din avdelning eller någon annan? Hur gör du då?

### Tema 4: Samarbete

16. Hur ser samarbetet och kommunikationen ut mellan mottaget och utredning?
17. Finns det gråzoner gällande vems ansvar vissa uppgifter är? Vilka? Ge exempel!
18. Vad skulle kunna förbättras?
19. Kan du ge oss exempel på när samarbetet har fungerat bra och när det inte alls har fungerat?
20. Kan du beskriva en situation när mottaget resp. utredning har skjutit ifrån sig sitt ansvar?
21. Hur påverkas era möjligheter att samarbeta av den aktuella arbetsbelastningen?
22. Kan du ge konkreta exempel på situationer när arbetsbelastningen påverkat samarbeten på negativt sätt?

## **Avslutning**

23. Vilka är de största utmaningarna i ditt arbete? När upplever du dilemman?
24. Vad är roligast och mest stimulerande med ditt arbete?
25. Vill du kanske lägga till någonting eller berätta mer om någonting du redan beskrivit i dina svar?