



# LUND UNIVERSITY

## Lärande utvärdering av samverkansprocessen inom verksamheten Maria Nordväst En integrerad verksamhet för ungdomar med missbruksproblem Johansson, Yvonne

2017

*Document Version:*  
Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Johansson, Y. (2017). *Lärande utvärdering av samverkansprocessen inom verksamheten Maria Nordväst: En integrerad verksamhet för ungdomar med missbruksproblem.* (Research Reports in Social Work; Vol. 2017, Nr. 4). Socialhögskolan, Lunds universitet.

*Total number of authors:*  
1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:  
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# Lärande utvärdering av samverkansprocessen inom verksamheten Maria Nordväst

En integrerad verksamhet för ungdomar med missbruksproblem

YVONNE JOHANSSON





LÄRANDE UTVÄRDERING AV  
SAMVERKANSPROCESSEN  
INOM VERKSAMHETEN  
MARIA NORDVÄST

En integrerad verksamhet  
för ungdomar med missbruksproblem

Yvonne Johansson

I samarbete med



ISBN: 978-91-7753-173-9

© Författaren och Socialhögskolan, 2017

Redaktör: Lars Harrysson

Adress: Lunds universitet, Socialhögskolan, Box 23, 221 00 Lund

# Innehåll

FÖRORD .....	6
SAMMANFATTNING .....	7
INLEDNING.....	9
Uppstarten av Maria Nordväst .....	9
Utvärderingens syfte .....	12
OM SAMVERKAN OCH LÄRANDE.....	13
Vad menas med samverkan?.....	13
Varför samverka? .....	13
Förutsättningar för samverkan.....	14
Hinder för samverkan .....	14
Samverkan sett ur ett teoretiskt perspektiv.....	15
Lärande.....	17
METOD .....	19
Metodologisk och kunskapsteoretisk ansats.....	19
Deltagarna i utvärderingen.....	19
Utvärderingsmodell - Lärande utvärdering .....	19
Insamling av empiriskt material .....	20
Om analys, bedömning och överförbarhet .....	22
RESULTAT .....	23
Samverkan med utomstående aktörer .....	23
Samverkan inom de tre grupperna var för sig .....	27
Samverkan mellan de tre grupperna .....	31
ANALYS AV SAMVERKANSPROCESSEN .....	35
Om lärandet och den lärande utvärderingens betydelse .....	37
Att arbeta vidare med ur samverkanssynpunkt .....	38
Avslutande reflektioner .....	40
Referenser .....	42

## Förord

Maria Nordväst är en integrerad verksamhet som omfattar fyra kommuner samt Region Skånes Vuxenpsykiatri och Barn- och ungdomspsykiatri i nordvästra Skåne. Verksamheten, belägen i Helsingborg, har som uppgift att erbjuda rådgivning och behandling till unga upp till 25 år som har problem med alkohol och/eller andra droger, och till deras närstående. I samband med uppstartsarbetet under år 2013 togs ett beslut om att en utvärdering av verksamhetens två första år skulle göras med fokus på hur samverkansprocessen utvecklades. Ett upphandlingsförfarande resulterade i att undertecknad fick uppdraget att som extern utvärderare planera och genomföra utvärderingen. Den utvärderingsmodell som efterfrågades kallas för lärande utvärdering. Vid lärande utvärdering utvärderas en process av något slag. Utvärderingen innefattar även en kontinuerlig återkoppling av resultat och en gemensam reflektion kring det som framkommit i syfte att främja lärande och utveckling (Svensson et al., 2009). Lärande utvärdering är med andra ord en lämplig utvärderingsmodell när det finns en ambition att lära och bedriva ett fortsatt utvecklingsarbete i praktiken. Värt att nämna i sammanhanget är att det idag syns ett växande intresse för just lärande utvärdering på grund av dess fokus på hållbar utveckling och långsiktiga effekter (ibid.).

Rapporten innehåller en redovisning av hur samverkansprocessen utvecklats och en analys som tar avstamp i teorier om samverkan och lärande. Avslutningsvis presenteras ett antal förbättringsförslag i syfte att främja verksamhetens fortsatta utvecklingsarbete.

Jag vill här rikta ett stort tack till Stig Linde, lektor på Socialhögskolan vid Lunds universitet, för genomläsning och värdefulla synpunkter i rapportskrivandets slutskede. Detta är en delvis omarbetad version av utvärderingsrapporten från hösten 2016.

Lund i februari 2017

Yvonne Johansson

## Sammanfattning

Syftet med denna utvärdering har varit att utvärdera hur samverkansprocessen utföll och utvecklades under Maria Nordvästs två första år. De som deltog i utvärderingsprocessen var Maria Nordvästs styrgrupp, operativa ledningsgrupp samt medarbetarna i den praktiska verksamheten. Datainsamlingen gjordes genom fokusgruppsintervjuer och feedback- och dialogmöten som organiserades med de tre grupperna tillsammans. Utvärderingsprocessen avslutades med en dialogkonferens samt denna rapport.

Under utvärderingen visade det sig att de tre grupperna hade olika samverkansfokus. Styrgruppen arbetade huvudsakligen utåt med att förklara, legitimera och försöka sälja in verksamheten Maria Nordväst till fler aktörer. Den operativa ledningsgruppens fokus var att administrera och hålla ihop verksamheten. Medarbetargruppens fokus i sin tur riktades inåt mot själva kärnverksamheten. De tre gruppernas samverkansfokus förblev oförändrade under utvärderingsprocessens gång. En del av de samverkanshinder som deltagarna i de tre grupperna lyfte fram kan relateras till den externa samverkansnivån. Exempel på sådana hinder var att gränserna till angränsande verksamheter uppfattades som diffusa, likaså att det uppstått svårigheter i att knyta fler kommuner till Maria Nordväst. Andra samverkanshinder kan relateras till den samverkan som ägde rum inom de tre grupperna var för sig. Exempelvis hade medarbetargruppen en mer dynamisk gruppprocess än de två övriga grupperna, vilket till stor del hade sin grund i verksamhetens dubbla huvudmannaskap. Ytterligare några av de samverkanshinder som framträdde kan relateras till den vertikala samverkansnivån, det vill säga till den samverkan som ägde rum mellan de tre grupperna. Hindren på denna nivå var av kommunikativ karaktär och kom i första hand till uttryck i medarbetargruppen eftersom deltagarna i denna grupp upplevde en brist på tydlighet och framförhållning från de båda ledningsgrupperna.

När det gäller Maria Nordvästs organisatoriska förhållanden rådde en samsyn mellan grupperna kring verksamhetens övergripande målsättning. Ett hinder som manifesterades på denna nivå var frågan om verksamhetens framtida finansiering som aldrig blev helt löst under utvärderingsprocessen. Det uppstod också hinder i verksamheten som kan relateras till huvudmännens administrativa system, problem som framförallt den operativa ledningsgruppen arbetade med att lösa. När det kom till de regelsystem som var styrande i verksamheten blev det påtagligt att lagstiftningarna Hälso- och sjukvårdslagen (HSL) och Socialtjänstlagen (SoL) ställde olika krav i den praktiska verksamheten, något som föranledde diskussioner i samtliga grupper under utvärderingsprocessen. Problematiken blev särskilt synlig i frågan om medarbetargruppens dokumentationsskyldighet. De olika dokumentationskrav som lagarna ställde skapade störst frustration bland medarbetarna eftersom olikheterna fick konsekvenser i praktiken. Lagarna kunde med andra ord upplevas som hindrande, men utgjorde samtidigt de ramar som de måste förhålla sig till. Medarbetargruppen



och den operativa ledningsgruppen hade i utvärderingens slutskede olika syn på hur dokumentationsfrågan skulle hanteras. Deltagarna inom de tre grupperna kom också från olika kunskapstraditioner: några representerade ett medicinskt perspektiv och andra ett socialt. Gruppdeltagarnas olika utbildningsbakgrund och yrkeserfarenhet medförde att de såg på den nystartade verksamheten med olika ögon. Olikheterna blev dock mest påtagliga inom medarbetargruppen eftersom det var i denna grupp frågor som rörde praktiken skulle hanteras på ett konkret plan. Medarbetarna lärde sig dock efter hand att dra nytta av varandras synsätt i arbetet med ungdomarna, vilket exempelvis blev tydligt när de började arbeta två och två i mer komplicerade ärenden. Deras olika perspektiv och hur dessa bäst skulle utnyttjas förblev emellertid en diskussionsfråga utvärderingsprocessen ut.

Medarbetargruppen kan sägas vara den grupp inom vilken samverkansprocessen utvecklades mest påtagligt. I början av utvärderingsprocessen fanns ett större fokus på olikheter och i slutet en högre grad av tillit till varandras kompetens. Medarbetargruppen brottades visserligen i slutskedet av utvärderingsprocessen fortfarande med sina olika kunskapstraditioner och perspektiv, men hade samtidigt börjat lita mer på varandra och utveckla en gemensam teamkultur, vilket gjorde att de kunde fokusera bättre på att nå verksamhetens målsättning. Styrgruppens och den operativa ledningsgruppens interna utvecklingsprocesser framträdde inte lika tydligt utan tycktes mer statiska, möjligen beroende på att deras samverkansprocesser inleddes i ett tidigare skede än medarbetargruppens och att de hade en större distans till den praktiska verksamheten.

De feedback- och dialogmöten som hölls var ofta dynamiska och kunde, i synnerhet ibörjan av utvärderingsprocessen, leda till intensiva diskussioner om frågor som kommit till ytan i de fokusgruppsintervjuer som genomförts med grupperna var för sig. Under våra gemensamma möten där fokusgruppsintervjuernas resultat diskuterades ventilerades aktuella frågeställningar, som regel först ur medarbetargruppens perspektiv. Därifrån kunde sedan de övriga gruppernas perspektiv tas i beaktande och ett mer kritiskt reflekterande växa fram. Av resonemangen som fördes vid dessa tillfällen att döma ledde de gemensamma träffarna till ett lärande eftersom grupperna successivt fick en ökad förståelse för varandras perspektiv. En gemensam lärdom som deltagarna i grupperna själva lyfte fram var att implementering och förändring kräver väldigt mycket tid. En annan lärdom som framhölls var att samverkan inte fungerar automatiskt, utan samverkan är en fråga som de som berörs ständigt måste arbeta med och hålla vid liv.

# Inledning

## Uppstarten av Maria Nordväst

Det finns flera Mariamottagningar i landet utformade på lite olika sätt, men alla med visionen att skapa samordningsvinster mellan olika huvudmän och att kunna erbjuda ungdomar med missbruksproblem insatser i ett tidigt skede. Studier visar att användningen av alkohol och narkotika vanligtvis påbörjas i tonåren och att fler ungdomar än tidigare får specialiserad vård för missbruksproblem (Jacobsson et al., 2011). Anderberg och Dahlberg (2014) visar dessutom på att bland de ungdomar som tagits emot på Mariamottagningarna i Stockholm, Göteborg och Malmö hade 39 % upplevt ångest eller allvarlig oro och 17 % fått medicin för något psykiskt problem. Studier som dessa visar på att åtgärder måste vidtas för att fånga upp dessa ungdomar i ett tidigt skede och utgör också ett motiv för att stöd och insatser samordnas över verksamhets- och huvudmannagränser.

Uppstarten av verksamheten Maria Nordväst, som har nordvästra Skåne som upptagningsområde, föregicks av flera års diskussioner i olika konstellationer och forum, både bland politiker och tjänstemän. Bakgrunden var att både Vuxenpsykiatrins beroendevård och Helsingborgs Stad hade identifierat ett behov av att kunna erbjuda en gemensam och likvärdig vård med ökad tillgänglighet för unga med missbruk och beroende.

År 2011 gjordes med utgångspunkt i ett politiskt initiativ en så kallad FINSAM-ansökan, och år 2012 inleddes en process inom samordningsförbundet FINSAM<sup>1</sup> Helsingborg där FINSAM, Regionkontoret på Region Skåne, Vuxenpsykiatri (VUP), Barn- och ungdomspsykiatri (BUP), Barn- och ungdomsmedicin (BUM), och åtta kommuner<sup>2</sup> i nordvästra Skåne var delaktiga. Under processen tillsattes en styrgrupp bestående av en processledare från Socialförvaltningen i Helsingborgs Stad och sedermera sektionschef för verksamheten Maria Nordväst, förbundschefen från FINSAM Helsingborg samt verksamhets- och områdeschefer från de övriga aktörerna omnämnda ovan. Samtliga kommuner i nordvästra Skåne fick på så sätt en plats i styrgruppen oavsett vilken inställning de hade till att ingå i en gemensam integrerad verksamhet för unga med missbruksproblem i regionen.

En inledande kartläggning gjordes för att klargöra hur förutsättningarna för att starta en gemensam integrerad verksamhet såg ut. Denna kartläggning innefattade en beskrivning av ungas missbruk rent generellt och i nordvästra

---

<sup>1</sup> FINSAM Helsingborg är ett samordningsförbund som finansierar, stödjer och utvecklar tvärssektoriella insatser mellan Arbetsförmedling, Försäkringskassa, Helsingborgs Stad och Region Skåne i Helsingborg.

<sup>2</sup> De åtta nordvästskånska kommunerna i fråga är Helsingborg, Åstorp, Ängelholm, Bjuv, Båstad, Örkelljunga, Klippan och Höganäs.

Skåne mer specifikt, liksom en beskrivning av de närliggande verksamheterna Maria Malmö och Maria Skåne Nordost. Med kartläggningen som grund kunde ett beslut tas år 2013 om att starta upp en integrerad verksamhet som erbjuder stöd och behandling för unga upp till 25 år med riskbruk, missbruk eller beroende oavsett vilken drog eller substans det var frågan om. Även föräldrar, anhöriga och andra nätverk runt dessa ungdomar skulle erbjudas stöd. Uppbyggnaden av verksamheten fick finansiellt stöd från FINSAM Helsingborg från och med starten till och med våren 2016, bland annat för implementering av den nya verksamheten, kompetensutveckling och denna utvärdering.

Region Skåne och de tre kommunerna Helsingborg, Klippan och Ängelholm fattade beslut om att teckna ett samarbetsavtal från starten. Båstad kommun tillkom i ett senare skede (januari 2015). Den tidigare processledaren blev nu chef för verksamheten som kom att ledas av styrgruppen och en operativ ledningsgrupp och blev i och med det involverad i båda ledningsgrupperna. Till Maria Nordvästs mottagning i Helsingborg anställdes en psykiatrisjuksköterska, en kurator från BUP samt fyra familjebehandlare och socialsekreterare från Helsingborgs Stad. De anställda på mottagningen fick så småningom också tillgång till en medicinsk sekreterare och en läkare, båda på deltid. Både styrgruppen, den operativa ledningsgruppen och medarbetargruppen har varit delaktiga i denna utvärdering. Nedan (tabell 1) presenteras de tre grupperna, de verksamheter eller professioner de representerade samt deras huvudsakliga ansvarsområde inom Maria Nordväst.

**Tabell 1 De tre grupper som är aktuella i utvärderingen**

<b>Grupp</b>	<b>Verksamhetstillhörigheter</b>	<b>Ansvarsområde</b>
Styrgruppen	-Verksamhets- och områdeschefer från BUP, VUP, BUM, Regionkontoret på Region Skåne och Socialförvaltningen i Helsingborgs Stad. -Representant från Primärvården -Förbundschefer från FINSAM Helsingborg -Alla kommuner i nordvästra Skåne har haft platser i styrgruppen, men antalet kommuner som varit delaktiga har varierat över tid.	Att värna de ekonomiska ramarna, kvaliteten och att verksamheten lever upp till det som lovas.
Operativa ledningsgruppen	-Sektionschefen för Maria Nordväst -Första linjens chefer från Socialförvaltningen, BUP och VUP	Sköter driftsfrågorna och svarar för mer verksamhetsnära beslut.
Medarbetargruppen	-En psykiatrisjuksköterska -En kurator från BUP -Fyra familjebehandlare och socialsekreterare från Helsingborgs Stad. -Medicinsk sekreterare på deltid -Läkare på deltid	Har det professionella ansvaret i praktiken.

I februari år 2014 kunde de första ungdomarna tas emot i tillfälliga lokaler. Ungdomarna och deras föräldrar kan ta kontakt med Maria Nordväst själva eller med hjälp av skolan, sjukvården eller socialtjänsten. Denna kontakt är både frivillig och kostnadsfri. Under sommaren samma år blev verksamheten lokalmässigt integrerad med Dynamis, Blå Kamelen och BUP:s Första linjen, och strax därpå Familjehuset. Den gemensamma nämnaren för de samlokali-

serade verksamheterna är att de alla, med hjälp av olika typer av insatser och stöd, arbetar med psykisk ohälsa hos barn och ungdomar, inklusive ett stöd till deras föräldrar. I tabellen nedan (tabell 2) framgår vilka verksamheter som är samlokaliserade och vilken inriktning dessa verksamheter har.

**Tabell 2 Samlokaliserade verksamheter**

Samlokaliserade verksamheter	Inriktning
Blå Kamelen	Erbjuder stöd i form av samtal och rådgivning till ungdomar mellan 13 och 20 och deras föräldrar för att förhindra och motverka fysiska, psykiska och sociala problem.
Dynamis	En verksamhet som bedriver familjebehandling och riktar sig till dem som har barn mellan 0-20 år i Helsingborg som behöver råd och stöd i sin roll som förälder.
Familjehuset i Helsingborg	Erbjuder familjer med barn och ungdomar upp till 18 år stöd och hjälp i form av föräldrakurser och stödgrupper för barn och ungdomar.
Första linjen	Bedriver öppenvård i BUP:s (se tabell 3 nedan) regi och vänder sig till barn och unga mellan 6 och 18 år och deras föräldrar för att underlätta för den unge att få hjälp i ett tidigt skede vid lätt till medelsvår psykisk ohälsa.
Maria Nordväst (MNV)	Är den mottagning som är aktuell i denna utvärdering. Maria Nordväst är en integrerad verksamhet som för närvarande omfattar fyra kommuner samt Region Skånes Vuxenpsykiatri och Barn- och ungdomspsykiatri i nordvästra Skåne, som erbjuder rådgivning och behandling till unga upp till 25 år som har problem med alkohol och/eller andra droger.

Maria Nordväst samverkar med en mängd aktörer i varierande grad, där barn- och ungdomspsykiatrin, socialförvaltningen, skolan, polisen och arbetsförmedlingen utgör några exempel. I tabell 3 nedan presenteras de verksamheter som Maria Nordväst samverkar med som omnämns i denna rapport.

**Tabell 3 Externa samverkansaktörer som omnämns i denna rapport**

Externa aktörer	Inriktning
Barn- och ungdomspsykiatrin (BUP) i Helsingborg och Ängelholm	Vänder sig till ungdomar under 18 år och deras föräldrar i syfte att bedöma, behandla och förebygga psykisk ohälsa. Verksamheten regleras av hälso- och sjukvårdslagen.
Barn- och ungdomsmedicin (BUM) i Helsingborg	Omfattar flera specialmottagningar där olika kroniska medicinska sjukdomar tas om hand av läkare och vårdteam bestående av personal med olika kompetenser. Verksamheten regleras av hälso- och sjukvårdslagen.
Vuxenpsykiatrin (VUP) i Helsingborg	Vänder sig till personer med affektiv sjukdom, ångesttillstånd, personlighetsstörningar samt neuropsykiatriska diagnoser och som tillhör specialiserad psykiatri. Vuxenpsykiatrin är en del av Region Skåne.
Primärvården	Räknas till den öppna hälso- och sjukvården och innefattar exempelvis vårdcentraler, barnhälsovård och mödrhälsovård. Verksamheten regleras av hälso- och sjukvårdslagen.
Region Skåne	Ansvarar för hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och en hållbar utveckling i hela Skåne.
Socialförvaltningarna i Helsingborg, Åstorp, Ängelholm, Bjuv, Båstad, Örskällunga, Klippan och Högåna.	Socialförvaltningarna arbetar med myndighetsutövning rörande barn, unga och vuxna samt med frivilliga insatser så som rådgivning, stöd och behandling. Verksamheterna regleras av socialtjänstlagen.

Denna utvärdering inkluderar som nämnts styrgruppen, den operativa ledningsgruppen och medarbetargruppen i Maria Nordväst. Beställaren av utvärderingen beslutade att fokus skulle riktas mot hur Maria Nordvästs samverkan utvecklades, inte mot de ungdomar som söker hjälp eftersom deras uppfattningar fångas upp på andra sätt, exempelvis genom inskrivnings-, utskrivnings- och uppföljningsintervjuer.

## Utvärderingens syfte

Eftersom Maria Nordväst är en nystartad integrerad verksamhet med föresatsen att samverka såväl internt som externt var syftet med utvärderingen att utvärdera hur samverkansprocessen utföll och utvecklades under Maria Nordvästs två första år. Utvärderingen, som varit formativ och processinriktad till sin karaktär, har också haft som intention att ge kontinuerlig återkoppling av utvärderingens resultat till aktörerna i syfte att främja lärande och utveckling avseende den samverkan som eftersträvades.

## Utvärderingens frågeställningar

Följande frågeställningar innefattades i det av beställaren på förhand fastställda utvärderingsuppdraget:

- Hur samverkar huvudmännens medarbetare i verksamheten?
- Hur samverkar den operativa ledningsgruppen?
- Hur samverkar parterna i styrgruppen?
- Hur ser parterna på verksamheten?
- Hur samverkar Maria Nordväst med övriga verksamheter som finns i samma lokaler, det vill säga vilken betydelse har det att verksamheterna är samlokaliserade?
- Hur samverkar primärvården med den specialiserade psykiatrin?
- Hur har samverkan påverkat parternas övriga samverkan och/eller organisation?

## Om samverkan och lärande

### Vad menas med samverkan?

Det finns många definitioner på begreppet samverkan, men ytterst handlar samverkan om att olika aktörer eller organisationer fungerar eller agerar gemensamt i ett visst syfte (jfr Danmark, 2005). Det kan då exempelvis handla om tvärprofessionell samverkan inom en verksamhet eller att samverka över organisatoriska eller sektoriella gränser i syfte att uppnå gemensamma mål. Samverkan kan både vara formell och informell och organiseras på olika sätt, exempelvis i nätverk, projekt eller andra former av koalitioner (Lindberg, 2009). De områden eller personer det samverkas kring kan också variera, liksom den kontext inom vilken samverkan äger rum. Den samverkan som är i fokus i den här utvärderingen innefattar en tvärprofessionell och interorganisatorisk samverkan, framförallt mellan socialtjänsten och psykiatrin, det vill säga en samverkan mellan människor med olika utbildning och organisatorisk hemvist som arbetar tillsammans för att stödja och hjälpa ungdomar med en specifik problematik, i detta fall en missbruksproblematik.

### Varför samverka?

Den tilltagande grad av specialisering vi kan se inom välfärdssektorn idag leder till ökad differentiering och ett så kallat "stuprörstänkande" och därmed också till ett ökat behov av att samverka över gränser (Nilsson, 2007). Numera innefattar därför både socialtjänstlagen (SoL) och Hälso- och sjukvårdslagen (HSL) tydliga uppmaningar till samverkan. Skälen till att samverka kan vara många. Det kan handla om en strävan efter organisatoriska samordningsvinster, om att nå högre effektivitet eller att uppnå andra mervärden för dem som är involverade, men också om att undvika att patienter och klienter kommer i kläm i den gråzon som ofta uppstår mellan olika sektorer och organisationer.

Ungdomar med risk- och missbruk har ofta en komplex problembild, som utöver själva missbruksproblematiken kan innefatta aspekter så som relationsproblem och psykisk sjukdom. Med denna komplexitet följer ofta ett behov av stöd och insatser från flera håll, exempelvis från socialtjänsten och barn- och ungdomspsykiatrin (jfr Svensson, Johnsson & Laanemets, 2008). En fungerande samverkan kan medföra att målgruppen får bättre koordinerade insatser, men också till bättre utnyttjade resurser och till en bättre helhetssyn där nya lösningar och arbetsformer får möjlighet att utvecklas (ibid.). Organisatoriska olikheter kan med andra ord, om de hanteras på ett framgångsrikt sätt, utgöra en tillgång på flera plan.

## Förutsättningar för samverkan

En viktig förutsättning för samverkan är att det finns en styrning och tydlighet avseende målsättning och tillgängliga resurser. Styrning och tydlighet krävs även i frågor om gränsdragningar, rutiner, roller och ansvarsfördelning (Danemark & Kullberg, 1999). Det är dessutom viktigt att en samverkansprocess involverar alla nivåer inom de samverkande organisationerna (Johansson, 2011). Att vara samlokaliserade skapar också goda förutsättningar, förutsatt att det finns en öppen dialog så att en gemensam förståelse och gemensamma metoder och värderingar kan utvecklas (Blomqvist, 2012). En utmaning för dem som samverkar blir då att våga överskrida inarbetade gränser, men samtidigt också upprätthålla sin specifika kompetens och sina grundläggande perspektiv (Johansson, 2013a; Lindberg, 2009). Att som enskild individ ha kunskap om och tilltro till andras kompetens är också centralt, likaså att det bland de samverkande finns en vilja och positiv inställning till att samverka (Ohlsson, 2008).

Här följer en översikt över de främjande faktorer som omnämnts ovan:

- Styrning och tydlighet avseende mål och resurser
- Styrning och tydlighet gällande gränsdragning, rutiner, roller och ansvarsfördelning
- Involvering av alla nivåer inom de samverkande organisationerna
- Samlokalisering
- Öppen dialog
- Gemensam förståelse och gemensamma metoder och värderingar
- Överskridande av inarbetade gränser
- Upprätthållande av specifik kompetens och grundläggande perspektiv
- Kunskap om och tilltro till andras kompetens
- Vilja och positiv inställning till att samverka

## Hinder för samverkan

Att samverka ligger i tiden och lyfts ofta fram som något fördelaktigt och något som bara flyter på, samtidigt som samverkan många gånger kännetecknas av osäkerhet bland dem som ska samverka. Vi bär en föreställning om att vi på ett enkelt sätt kan komplettera varandra, men att samverka är i själva verket svårt och ibland fungerar det inte alls. Frågor om orsaken till att det inte fungerar eller vad som kan göras åt samverkansproblem är heller inte enkla att besvara (Danemark, 2005). Trots aldrig så goda intentioner finns en rad omständigheter som kan vara hindrande. En sådan omständighet kan vara att det finns vaga eller oklara målformuleringar (Danemark & Kullberg, 1999). Oklara mål leder till osäkerhet och svårigheter att formulera mer konkreta mål i praktiken. Hög personalomsättning eller stor arbetsbelastning är andra aspekter som kan få negativa konsekvenser i en samverkansprocess (ibid.).

Andra hindrande faktorer i samverkanssammanhang är när roll- och ansvarsfördelningen mellan dem som ska samverka är oklar, när det finns olika regelverk att förhålla sig till och när de aktörer som ska samverka använder olika terminologi (Danemark & Kullberg, 1999). Ytterligare en aspekt som kan utgöra en svårighet är när samverkan sker mellan olika huvudmän. I samverkan över huvudmannagränser kommer samverkansaktörerna ofta från olika kunskapstraditioner, vilket per definition innebär att de har olika förklaringsmodeller och perspektiv, exempelvis när det gäller hur klientens problematik bäst ska hanteras (Danemark & Kullberg, 1999). Att samverka över huvudmannagränser innebär också att det finns olikheter som måste hanteras när det kommer till lagstiftning, resurser och organisatoriska strukturer (Danemark & Kullberg, 1999). Den här typen av olikheter kan skapa en obalans, exempelvis avseende vem som har mest inflytande eller mandat att bestämma.

Här följer en sammanställning över de hindrande faktorer som omnämns ovan:

- Oklara mål
- Hög personalomsättning
- Stor arbetsbelastning
- Oklar roll- och ansvarsfördelning
- Olika regelverk att förhålla sig till
- Olika terminologi
- Olika kunskapstraditioner, förklaringsmodeller och perspektiv
- Olikheter i lagstiftning, resurser och organisatoriska strukturer

## Samverkan sett ur ett teoretiskt perspektiv

I detta avsnitt presenteras de teoretiska infallsvinklar som används i utvärderingens analys.

När en samverkansanalys ska göras kan en distinktion mellan följande två dimensioner göras: vertikal och horisontell samverkan. Vertikal samverkan sker vanligtvis mellan organisationer på olika nivåer i en hierarkisk struktur. I praktiken innebär detta att beslut tas på en hög nivå i beslutshierarkin och implementeras genom samordning på en lägre nivå (Axelsson & Bihari Axelsson, 2006). Horisontell samverkan äger istället rum genom frivilligt samarbete mellan organisationer som är på samma hierarkiska nivå, exempelvis i form av nätverk eller gränsöverskridande team. Nedan visas ett kontinuum från specialisering till integrering för att beskriva ett motsatsförhållande när det gäller organisationsstruktur och visa på olika grad av samverkan (Boklund, 1995):

### *Specialisering - Koordination - Kollaboration - Integrering*

I kontinuumet ovan syftar *specialisering* på självständiga specialiserade organisationer där arbete genomförs i skilda funktioner som inte integrerats. *Koordi-*



*nation* betyder att det arbete som utförs inom olika organisationer samordnas. När det rör sig om *kollaboration* bidrar de berörda aktörerna med sin kompetens och löser uppgifter gemensamt. *Integrering* innebär att enheterna integreras till en och samma organisation så att gränserna raderats (Gräll, Ahmadi & Blom, 2013). Vilken grad av integrering som är lämpligast beror på vilken grad av specialisering de berörda organisationerna har. Ju mer specialiserade organisationerna är, desto högre grad av integrering krävs (Axelsson & Bihari Axelsson, 2006).

Danemark (2005) beskriver i sin tur tre grundläggande faktorer att uppmärksamma vid interorganisatorisk samverkan: *Organisatoriska förhållanden*, *regelverk* och *kunskapstraditioner*. Med *organisatoriska förhållanden* menas att organisationer och verksamheter är uppbyggda på olika sätt och att de samverkande parterna innehar olika positioner inom sina respektive verksamheter. För att skapa förutsättningar för samverkan är det därför viktigt att tydliggöra de organisatoriska strukturer som finns. Det är också viktigt att klargöra var beslutet fattas och vem som har mandat att besluta om vad. Olika organisationer styrs dessutom av olika lagar och *regelverk* som kan komma att kollidera vid en samverkan. Det är därför viktigt att titta närmare på de skillnader som finns, både i formella och informella regelverk, och att tydliggöra vad dessa innebär. Därutöver kommer de aktörer som samverkar som regel från olika *kunskapstraditioner*, vilket innebär att de har olika bakgrund och utbildning med sig som gör att de ser på problem och målsättningar på olika sätt. Att utgå från olika perspektiv är naturligt, men de perspektiv som finns måste klargöras och diskuteras för att en samverkan ska kunna utvecklas. Samverkan kan ses som en läroprocess där samverkansaktörerna lär och utvecklas genom att synliggöra och diskutera de synsätt som är i spel (ibid.).

Vidare framhåller Danemark (2005) att interorganisatoriska arbetslag är föränderliga till sin natur och därför behöver mycket stöd. Det finns dessutom en risk för att deltagarna i den här typen av arbetslag känner sig klämda mellan arbetslaget och sina respektive hemmaorganisationer, vilket gör ledarskapet till en särskild utmaning. Det kan därför vara av värde att titta närmare på de utvecklingsstadiet som arbetslag vanligen går igenom när interorganisatoriska arbetslag skapas:

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing

*Forming* är en inledningsfas och det stadium där deltagarna rekryteras och inte känner varandra så väl. Här är teamledarens huvuduppgift att underlätta kommunikationen mellan deltagarna. Det är viktigt att deltagarna får lär känna varandra och hur de kan arbeta tillsammans. En annan uppgift för ledaren är

att upprätthålla kontakten med de samverkande organisationerna, vilket kräver kunskap om dessa organisationer (ibid.).

*Storming* är ett stadium där motstridiga intressen och värden möts beroende på att det finns olika professions- och organisationskulturer i arbetslaget. I detta stadium behöver ledaren kunna lösa konflikter genom att hjälpa till att hitta gemensamma intressen, värden och mål, vilket kan vara en utdragen process (ibid.).

Om konflikterna i storming-stadiet kan lösas kommer ett stadium av *norming* där deltagarna börjar lita på varandra, formulera delade mål och utveckla en gemensam teamkultur. Här blir den viktigaste uppgiften för ledaren att främja att tillit byggs upp mellan deltagarna. Ömsesidig tillit ses som den viktigaste faktorn i all samverkan (ibid.).

Om det tredje stadiet faller ut väl kan arbetslaget nå ett steg av *performing* där deltagarna kan fokusera på att nå uppsatta mål. Under detta stadiet kan ledaren koncentrera sig på att leda arbetet emot dessa mål. Processen med att bygga tillit (steg 3) måste dock fortsätta (ibid.).

## Lärande

När det gäller lärande använder jag mig i denna utvärdering av Ellströms (1996; 2005) förklaringsmodell för lärande på arbetsplatser som ett analytiskt ramverk. Ellström gör en grundläggande indelning i två kategorier av lärande och skiljer på: a) reproduktivt lärande, även kallat för utförandets logik, och b) utvecklingsorienterat lärande, som i detta sammanhang benämns utvecklingens logik.

Lärande har traditionellt ofta definierats som en fråga om hur individer förvärvar kunskaper, löser problem och lär sig handla i relation till en situation där uppgifter, mål och andra förutsättningar antas vara givna. Med detta så kallade reproduktiva lärande betonas individens anpassning till och bemästring av givna förhållanden. Därav benämningen utförandets logik (Ellström, 1996).

Som kontrast till ett reproduktivt lärande kan man urskilja ett utvecklingsinriktat eller kreativt lärande. Utmärkande för denna form av lärande är att individen antas ha ett ifrågasättande och kritiskt reflekterande förhållningssätt såväl till sina egna invanda förhållningssätt, kunskaper och handlingsmönster, som till den uppgift eller situation som han eller hon står inför. Uppgiften blir därmed att lära sig att hantera komplexa situationer och problem, där det första steget inte blir att utforma och föreslå en lösning, utan snarare att identifiera och definiera såväl situation, uppgift som problem (jfr Schön, 1983). Istället för att enbart ställa frågan: Hur? kommer frågorna: Vad? och Varför? i förgrunden. Denna syn på lärande bygger med andra ord på att tidigare tanke-

och handlingsmönster, arbetssätt och rutiner kritiskt ifrågasätts och omprövas samt att nya utvecklas och prövas (Ellström, 1996).

I utvärderingsarbetet har jag låtit mig inspireras av Ellströms syn på lärande och låtit det utvecklingsorienterade lärandet influera interaktionen under de feedback- och dialogmöten som genomfördes tillsammans med deltagarna i utvärderingen. Ellströms förklaringsmodell har också utgjort en lins igenom vilken det som framkommit under utvärderingsprocessen kunnat tolkas och förstås.

## Metod

### Metodologisk och kunskapsteoretisk ansats

Denna utvärdering är formativ i sin karaktär, vilket innebär att jag som utvärderare har kunnat vara flexibel och följsam mot samverkansprocessens förlopp (Vedung, 2009). Eftersom utvärderingen har haft fokus på att beskriva och tolka en process har utvärderingen genomförts med hjälp av en kvalitativ forskningsansats (Kvale, 2011).

Kunskapsteoretiskt tar jag avstamp i ett socialkonstruktivistiskt och sociokulturellt perspektiv. Under interaktionen med deltagarna i utvärderingen har det socialkonstruktivistiska perspektivet inneburit att jag har betraktat det som blivit synligt under processens gång som färgat av sitt sammanhang och därmed socialt konstruerat och möjligt att förhålla sig till och omkonstruera (se Wenneberg, 2010). Det sociokulturella perspektivet har inneburit att jag haft en föreställning om att jag och deltagarna i utvärderingen tillsammans skulle kunna utmana det rutinmässiga handlandet och på så sätt främja det utvecklingsbaserade och reflekterande handlandet, närmare förklarat i föregående kapitel (Ellström, 1996; Ellström, 2005). Dessa båda kunskapsteoretiska utgångspunkter har med andra ord varit tillämpliga i interaktionen med deltagarna, men också färgat utvärderingens analys.

### Deltagarna i utvärderingen

Av beställarens beskrivning av utvärderingsuppdraget framgick att följande aktörer skulle ingå i utvärderingen: 1) styrgruppen vars uppgift är att värna de ekonomiska ramarna, kvaliteten och att verksamheten lever upp till det som lovas, 2) den operativa ledningsgruppen som sköter driftsfrågorna och svarar för mer verksamhetsnära beslut och 3) medarbetarna som har det professionella ansvaret i praktiken. Antalet deltagare i de tre grupperna har varierat något över tid, men vid uppstarten av utvärderingsprocessen bestod styrgruppen av sju personer, den operativa ledningsgruppen av tre och medarbetargruppen av sex.

### Utvärderingsmodell - Lärande utvärdering

Den utvärderingsmodell som efterfrågades i samband med upphandlingsförfarandet inför denna utvärdering kallas för lärande utvärdering. Lärande utvärdering är en processutvärdering i den meningen att det finns ett fokus på ett förlopp, men utöver detta förväntas också lärande och utveckling att stå i centrum (Svensson et al., 2009). I denna utvärdering var det alltså inte fråga om att utvärdera om målen med verksamheten var uppfyllda eller att slå fast några kvantitativa orsakssamband. Istället handlade det om att analysera hur samverkan utvecklades och att i den pågående utvärderingsprocessen främja lärande och utveckling i förhållande till den samverkan som eftersträvades.

Utvärderingen har med andra ord utgått från verksamhetens behov och deltagarnas uppfattningar om samverkansprocessen, med den underliggande avsikten att utvärderingen ska komma till nytta i verksamhetens utvecklingsarbete. Själva genomförandet av utvärderingen har därför förutsatt en samverkan och dialog mellan mig som utvärderare och deltagarna i utvärderingen. Dialogen har förts under återkommande feedback- och dialogmöten där resultat från utvärderingen har presenterats och reflekterats runt (se närmare beskrivning under rubriken Insamling av empiriskt material).

En av styrkorna med lärande utvärdering värd att poängtera är att utvärderaren har möjlighet att bidra till sakliga och strukturerade diskussioner och en gemensam kunskapsbildning, som i sin tur kan främja en långsiktighet i ett pågående förändringsarbete (Svensson et al., 2009). Ett dilemma med lärande utvärdering kan vara att det som utvärderare är svårt att ha kontroll över händelseförloppet. I denna utvärdering har inte detta varit något direkt bekymmer, framförallt eftersom utvärderingens syfte och upplägg var fastställt på förhand. Ett annat dilemma med lärande utvärdering kan vara att utvärderaren på grund av sitt nära samarbete med fältet tar parti eller idealiserar någon grupp. Denna risk har jag försökt att eliminera genom att backa tillbaka och försöka skapa en mer kritisk distans mellan våra gemensamma träffar.

## Insamling av empiriskt material

Utvärderingens upplägg planerades av mig som utvärderare i samråd med Maria Nordvästs processledare utifrån utvärderingens förutbestämda syfte och förutsättningar. Den aktuella utvärderingsdesignen har inspirerats av min tidigare erfarenhet av en interaktiv forskningsprocess, genomförd inom vård- och omsorgssektorn, där intervjuer i kombination med feedback- och dialogmöten utgjorde en del av datainsamlingen (Johansson, 2013b).

Datainsamlingen i denna utvärdering pågick under två års tid (2014 och 2015). Under denna period genomfördes fyra fokusgruppsintervjuer med styrgruppen, fyra med den operativa ledningsgruppen och fyra med medarbetargruppen var för sig, vilket blev 12 fokusgruppsintervjuer sammantaget. Fokusgruppsintervjuer är en intervjumetod där en grupp personer intervjuas samtidigt om ett bestämt område. Bryman (2011) menar att fokusgruppsintervjuer har en stor potential, exempelvis när det rör sig om frågor som är inriktade på processer i vilka man tillsammans kan skapa mening. En styrka med metoden är att gruppinteraktionen, det vill säga samspelet mellan deltagarna under gruppdiskussionerna, ger möjlighet till djupare reflektioner (ibid.). Till metodens svagheter hör att det kan uppstå gruppeffekter på så sätt att tystlåtna personer inte kommer till tals eller att deltagarna låter sig påverkas av varandras uppfattningar så att de upphör med att tänka kritiskt. Även om det inte går att uttala sig med säkerhet, är min bedömning att deltagarna i de tre fokusgrupperna har varit frispråkiga under intervjutillfällena och obehindrat associerat

vidare på varandras uttalanden. Fokusgruppsintervjuerna har med andra ord kännetecknats av ett tillåtande gruppklimat.

Inför varje intervjutillfälle konstruerades en intervjuguide som innehöll ett antal semistrukturerade frågeställningar inriktade på samverkan. Frågorna varierade från gång till gång beroende på vad som varit uppe till diskussion vid det föregående intervjutillfället och vad som diskuterades i stunden, men följande frågor eller teman var återkommande:

- Hur vill ni beskriva er samverkan just nu (internt/externt)?
- Vad fungerar bra/skulle kunna fungera bättre/annorlunda?
- Har något förändrats sedan sist, och i så fall vad och hur?
- Vilka förutsättningar/hinder ser ni för att er samverkan ska fungera som tänkt?

Intervjuerna spelades in på band och tog ca 45 - 90 minuter att genomföra och transkriberades därefter i sin helhet. I nära anslutning till intervjutillfällena organiserades fyra feedback- och dialogmöten med de tre grupperna tillsammans. Mötena var framförallt avsedda att främja läroprocessen, men utgjorde samtidigt en del av datainsamlingen. Vid dessa tillfällen fick grupperna först en återkoppling av det som framkommit under intervjuerna, därefter diskuterade vi gemensamt resultatet och de problemställningar som väcktes till liv (jfr Johansson, 2013b). Vid ett tillfälle fördes diskussionerna först inom de tre fokusgrupperna var för sig och därefter gemensamt. Vid detta tillfälle fick grupperna skriva ner sina reflektioner över resultatet som ett underlag till den efterföljande diskussionen.

Feedback- och dialogmötena blev en möjlighet för alla att stanna upp, reflektera över och få förståelse för andras perspektiv, men också att få idéer till vidareutveckling och förändring. Som ledare för dessa träffar strävade jag efter att få fram deltagarnas perspektiv och uppfattningar utan att vara styrande (Bryman, 2011). Jag försökte också att främja ett utvecklingsinriktat lärande, exempelvis genom att ställa frågorna Hur? och Varför? istället för Vad? (Ellströms, 1996; 2005). Våra gemensamma möten karaktäriserades av en öppenhet där det var tillåtet att ställa kritiska frågor, exempelvis kring arbetssätt, förhållningssätt och gränsdragningar av olika slag. En viktig roll för mig som utvärderare var att understödja ett tillåtande diskussionsklimat under dessa möten, men också att diskutera och problematisera det som framkom i syfte att hjälpa deltagarna att se saker ur nya perspektiv (Svensson et al., 2009). Deltagarna i utvärderingen har genom sitt engagemang under dessa träffar haft ett indirekt inflytande över analysen.

I maj 2016 ordnade beställaren av utvärderingen en dialogkonferens under en halvdag i syfte att presentera och diskutera Maria Nordvästs två första år. Både utvärderaren, deltagarna i utvärderingen, en gästföreläsare och andra strategiskt utvalda gäster från fältet var inbjudna. Även detta tillfälle gav mig som utvärderare värdefull överblick och information om Maria Nordvästs samverkansprocess.

Det hade naturligtvis varit möjligt att utforma utvärderingen på andra sätt än vad som gjordes. Exempelvis hade enskilda intervjuer kunnat berika datainsamlingen, liksom deltagande observationer i verksamheten. Designens utformning har dock, som tidigare nämnts, utformats utifrån utvärderingens förutbestämda syfte och förutsättningar och därtill inspirerats av mina tidigare forskningserfarenheter. De etiska principer som betonas inom social forskning, såsom öppenhet om studiens syfte, samtyckeskrav och respekt för deltagarnas integritet, har också genomströmat hela utvärderingsprocessen (jfr Vetenskapsrådet, 2002).

## Om analys, bedömning och överförbarhet

Allt material som erhållits under datainsamlingen lästes igenom och bearbetades efterhand som processen fortgick. Som framkommit tidigare i detta kapitel har utvärderingen färgats av en socialkonstruktivistisk och sociokulturell utgångspunkt och analyserats med hjälp av de samverkansteorier som presenterats i föregående kapitel. Då utvärderingen är responsiv till sin karaktär har själva bedömningen av samverkansprocessen utgått från aktörernas uppfattningar om en god samverkan (se Stake, 2004). Detta innebär också att det som framkommit under samverkansprocessens gång, det vill säga aktörernas programteori eller normativa syn på samverkan, kunnat användas och utnyttjas för att främja en lär- och utvecklingsprocess, vilket varit den primära målsättningen med utvärderingen.

Beställarens frågeställningar (se bakgrundskapitlet) var formulerade på förhand och hade fokus, dels på Maria Nordvästs samverkan med utomstående aktörer (horisontell extern samverkan), dels på den samverkan som ägde rum inom de tre grupper som var kopplade till Maria Nordväst (horisontell intern samverkan). Under utvärderingsprocessens gång visade det sig dock att det främst var i den vertikala kommunikationen mellan de tre grupperna det fanns hinder. Då lärande utvärdering tillåter en följsamhet mot vad som dyker upp under utvärderingsprocessen kunde den vertikala samverkansdimensionen lyftas fram och reflekteras kring under våra gemensamma feedback- och dialogmöten, vilket samtidigt betyder att utvärderingens ursprungliga fokus förskjutits något under resans gång.

Då denna utvärdering är kontextbunden och kvalitativ till sin natur går resultaten inte att överföra till något annat sammanhang, och det är heller inte avsikten. Ambitionen har istället varit att tolka det som framkom och främja en läroprocess relaterad till deltagarnas uppfattningar om sin samverkan över en given tidsperiod och inom den kontext de befinner sig i (Bryman, 2011). De resultat som framkommit i utvärderingen kan däremot alltid diskuteras och förhållas till andra närliggande fält och sammanhang. Jag har hanterat frågan om utvärderingens trovärdighet genom att försöka vara tydlig i den meningen att utvärderingsprocessen ska gå att följa och upplägg och innehåll vara transparent, inte minst genom de citat jag använt i rapporten.

## Resultat

Som framgått tidigare var det övergripande syftet med denna utvärdering att utvärdera hur Maria Nordvästs samverkansprocess utföll och utvecklades under verksamhetens två första år. I detta kapitel redovisas resultatet från de fokusgruppsintervjuer och feedback - och dialogträffar som genomförts med styrgruppen, den operativa ledningsgruppen och medarbetargruppen, det vill säga de tre grupper som varit aktuella i denna utvärdering. Resultatet är indelat i följande kapitel: A) *Samverkan med utomstående aktörer* B) *Samverkan inom de tre grupperna var för sig* och C) *Samverkan mellan de tre grupperna*. Först presenteras med andra ord ett avsnitt om den samverkan som ägt rum mellan Maria Nordväst och andra verksamheter på motsvarande hierarkiska nivå och därefter ett avsnitt om den samverkan som ägt rum inom de tre grupperna var för sig. Därpå presenteras den vertikala samverkan, det vill säga den samverkan som ägt rum mellan styrgruppen, den operativa ledningsgruppen och medarbetargruppen. Av konfidentialitetsskäl kopplas de citat som används i kapitlet enbart samman med aktörernas gruppstillhörighet och inte med någon enskild individ.

### Samverkan med utomstående aktörer

#### Sprida kunskap och sälja in

En angelägen fråga under Maria Nordvästs två första år var att utveckla samarbetet med utomstående aktörer. Strax före det att Maria Nordväst började ta emot ungdomar riktade både styrgruppen, den operativa ledningsgruppen och medarbetargruppen mycket av sin uppmärksamhet mot aktörer som fanns utanför den egna verksamheten. Exempelvis gjorde medarbetargruppen och sektionschefen en rad besök i ett antal organisationer för att informera och sprida kunskap om Maria Nordväst:

Några av oss har varit runt på de olika BUP-enheterna, och vi är inbokade på ett antal av vuxenpsykiatrins enheter också, och nu håller vi på med socialförvaltningen. Det är ett aktivt arbete att prata om verksamheten och hur långt vi kommit. Hur kommer man hit till oss och hur kan man göra? Det är mycket sådant nu.

Medarbetarna kände sig dock osäkra och ambivalenta till denna utåtriktade roll, dels för att de inte visste så mycket om verksamheten själva vid tidpunkten, dels för att de egentligen ville koncentrera sig på verksamheten och att formera sig som grupp:

En del av samverkan är det utåtriktade, men jag tror snarare att vi behöver lära känna varandras kompetens och använda oss av den, och komma vidare i våra resonemang om vilka vi här är. Så att alla faktiskt är klara över, vad är det vi gör egentligen, vad ska vårt fokus vara? Där är inte jag riktigt klar själv. Det är så många grejer som pågår samtidigt. Intryck, intryck och saker man ska tänka på,



och så då hitta någon form av professionell hållning mitt i det, så det känns som att jag kör slalom på en sjufilig motorväg! (skratt!)

Medarbetargruppen hade olika yrkesmässiga förankringar utanför Maria Nordväst med sig in i den nystartade verksamheten som de kände att de hade möjlighet att dra nytta av vid behov. Samtidigt hade de en tilltro till att funktionella nätverk skulle komma att växa fram efter hand. Med en av medarbetarnas ord:

Jag tänker att, dels har vi våra olika bakgrunder som gör att vi har ganska mycket kontakter med oss från de andra arbetsplatserna som man kan nyttja, samtidigt som jag tänker att de här nätverken får väl växa fram under arbetets gång efterhand som man märker vad man saknar. Vi har ju redan haft en socialkonsulent från arbetsförmedlingen som ringt genom någon klient där och så. Jag tror det där ger sig.

Det blev tydligt att flera av representanterna i medarbetargruppen ville tona ner den utåtriktade samverkan för att istället fokusera på det löpande i kärnverksamheten hitta ramarna för den. Nedan följer ett exempel på hur denna uppfattning kom till uttryck:

Jag kan tycka ibland att det där med samverkan kan bli för spretigt. Vi behöver hålla fokus på det som är viktigt här och nu. Det där nätverkandet, det kan väl ske runt varje individ utifrån vad den behöver.

När det kom till deltagarna i den operativa ledningsgruppen och styrgruppen prioriterade de kunskapsspridningen om verksamheten till utomstående aktörer i högre grad än vad medarbetargruppen gjorde. Deltagarna i dessa båda grupper såg det som en viktig del i sitt uppdrag att använda de befintliga arenor och kontaktytor de hade genom sina positioner som verksamhets- och områdeschefer för att öka kännedomen om Maria Nordväst. En av styrgruppsrepresentanterna uttryckte sina tankar om gruppens externa samverkan så här:

Vi samverkar ju på så många nivåer och mer övergripande, inte specifikt bara utifrån Maria Nordväst, utan över alla våra verksamheter och enheter. Det är ju allt ifrån handläggarnivå och samrådsgrupper på många nivåer. Det är många kontaktytor. Allt hänger ihop och det måste vi utnyttja.

En fråga som var aktuell under hela utvärderingsprocessen var hur fler kommuner i nordvästra Skåne skulle kunna sammanfogas med Maria Nordväst. De tre kommunerna Helsingborg, Klippan och Ängelholm fattade beslut om att teckna samarbetsavtal redan från starten och Båstad kommun är den enda kommun som tillkommit sedan dess. Att få fler kommuner på vagnen var viktigt, dels för att fler ungdomar skulle få möjlighet att ta del av Maria Nordvästs samlade kompetens, dels för att en utökad samverkan skulle underlätta finansieringen av verksamheten. Inom styrgruppen fördes återkommande diskussioner om problematiken med för få kommuner, vilket nedanstående citat illustrerar:

Nu har vi tre av åtta kommuner, och jag tycker att det är viktigt att analysera, vad var det som gjorde att vi inte lyckades sälja in till övriga? Inte bara säga, de hade

inte råd, de ville avvakta och se, de kanske kommer med sedan. Och det kanske de gör, men kan vi göra något annat också för att göra detta till ett lockande koncept? Vill man starta upp en verksamhet för kommunerna i nordvästra Skåne så måste man jobba på alla nivåer. Man måste ha dragningar för chefspolitiker och chefs-tjänstemän och neråt för att förankra, och det är jag inte så säker på att man gjorde i det här fallet.

Problemet med att få fler kommuner att ingå samarbetsavtal med Maria Nordväst fick ökad aktualitet i slutet av utvärderingsprocessen när FINSAM Helsingborgs period som medfinansiärer närmade sig sitt slut. Ytterligare en knut som kvarstod för Maria Nordväst att lösa under utvärderingsprocessens gång rörde hur samverkan med primärvården skulle kunna utvecklas. Primärvården var dåligt representerad i ledningsgrupperna och en deltagare i styrgruppen problematiserade frågan så här:

Att hitta en samverkansyta med primärvården är svår för den är mer komplex än kanske sjukhus eller BUP som är mer samlade. Man hör ofta därifrån: ”Jag är bara språkrör för den här enheten”, och då får man istället nå ut till 50 olika verksamhetschefer, och då faller man innan man ens gått ur startblocket. Jag tycker att detta är ett Region Skåne-perspektiv som man måste ta på allvar. Kan vi som styrgrupp identifiera och problematisera kring det här och sedan lyfta det... uppåt då... eller till vem som nu vill ta emot det? (skratt!)

### Identifiera gränser och hitta samverkansytor

En annan central samverkansfråga under Maria Nordvästs två första år handlade om att identifiera var gränserna till andra verksamheter skulle gå. I styrgruppen diskuterades gränsdragningsfrågor kontinuerligt utifrån ett övergripande perspektiv. Så här uttryckte sig en av styrgruppmedlemmarna när det gällde gränsdragningen mellan Maria Nordväst och psykiatrin under ett tidigt skede av utvärderingsprocessen:

Var går gränsen, alltså gränssnittet mellan ren psykiatri och den problembild som uppstår? Där tror jag vi kan ha stor nytta av både den här gruppen, men också den operationella styrgruppen, just för att närma oss varandra. Var häktar vi på varandra? Så att man slipper: ”Men det där är psykiatrin, det där är... och så vidare, och så händer ingenting. Närma sig med ödmjukhet och lyssna in, skapa förståelse för varandras olika uppdrag och insatser. Sedan är där ju en gräzon också.

Inom den operativa ledningsgruppen diskuterades också gränsdragningen mellan Maria Nordväst och utomstående aktörer regelbundet, men utifrån en mer konkret och administrativ utgångspunkt. Så här resonerade en av gruppdeltagarna om de utmaningar de stod inför:

Hur vi gör vi exempelvis med ett ärende som behöver kontakt med en annan verksamhet? Hur slussar vi över ärenden eller tar in en annan aktör? Vi försöker skriva ner rutiner och hur vi tänker om det. Samma i förhållande till vuxenpsykiatrin. De har en modell för detta som de undrar om den kan funka. Vi tittar också på gränsdragningar gentemot Blå Kamelen och så.

Medarbetarna i sin tur kände sig, när verksamheten varit i gång i ungefär ett halvår, väldigt pressade på grund av ett som de upplevde det för stort inflöde av ungdomar och uttryckte en oro över vilken riktning Maria Nordväst skulle ta. Under en fokusgruppsintervju diskuterade de frågan om de verkligen skulle ta emot alla ungdomar som sökte sig till dem, eftersom de menade att ett stort inflöde av ungdomar skulle medföra svårigheter att hinna utföra ett arbete med god kvalitet. Gränserna till angränsande verksamheter var oklara men blev tydligare efter hand, och efter ytterligare ett halvår uppgav de att pressen minskat.

I mitten av utvärderingsprocessen upprättades en skriftlig överenskommelse mellan Maria Nordväst och BUP som innefattade klargöranden kring deras inbördes samverkan. Den operativa ledningsgruppen var särskilt nöjd med denna överenskommelse eftersom den börjat leda till förbättrad samverkan mellan verksamheterna i praktiken. Därefter utarbetades motsvarande rutiner för samverkan med Vuxenpsykiatrimottagningens allmänpsykiatri och med Södermottagningens specialpsykiatriska mottagning, båda i Helsingborg. I utvärderingsprocessens slutskede menade styrgruppens representanter att det blivit tydligt att Maria Nordväst kommit att bli en given aktör för verksamhetens så kallade vårdgrannar. När det gällde de verksamheter som Maria Nordväst var samlokaliserade med (Dynamis, Blå Kamelen, BUP:s Första linjen och Familjehuset) menade deltagare från samtliga grupper att samlokaliseringen med Blå Kamelen kommit att bli ett bra exempel på en fungerande samverkan. Så här uttryckte sig en representant från styrgruppen om denna samlokalisering:

Vi har hittat gränssnittet mellan Maria Nordväst och Blå Kamelen nu. Det är ett lyckat ”samboende” som gör skillnad för ungdomarna.

### **Övergripande om den horisontella externa samverkansprocessen**

De aspekter som deltagarna i utvärderingsprocessen själva lyfte fram som centrala i sin samverkan med utomstående aktörer handlade om att sprida kunskap om Maria Nordväst och att få fler kommuner att teckna samarbetsavtal med verksamheten. Det sågs också som viktigt att identifiera gränser och utveckla samverkansytter till angränsande verksamheter. Styrgruppen visade sig vara den av de tre grupperna som lade störst vikt vid den utåtriktade samverkan. Styrgruppen verkade framför allt genom att förklara, legitimera och försöka sälja in verksamheten Maria Nordväst. Styrgruppens mer utåtriktade fokus kan sägas ha varit oförändrat under utvärderingsprocessens gång. Den operativa ledningsgruppen arbetade liksom styrgruppen med Maria Nordvästs gränser och samverkansytter utåt, men mer utifrån ett administrativt plan. Även den operativa ledningsgruppens fokus när det gäller denna samverkansnivå kan sägas ha varit konstant under hela utvärderingsprocessen. Medarbetargruppen var behjälplig med att sprida kunskap om Maria Nordväst inför uppstarten av verksamheten, men deltagarna i denna grupp var mer angelägna om att lära känna den egna verksamheten först. Efter en relativt kort period av yttre informat-

ionsarbete kunde de fokusera mer på den praktiska verksamheten och att formera sig som grupp.

Flera gränsdragningsproblem löstes efter hand, exempelvis gentemot BUP och Blå Kamelen. Det intensiva arbete som de tre grupperna lade ner på att informera om Maria Nordväst runt uppstarten, tillsammans med de yrkesmässiga förankringar de alla hade på fältet, kan antas ha haft en positiv inverkan på den externa samverkansprocessens förlopp. Maria Nordvästs samlokalisering med andra verksamheter kan också antas utgöra en positiv faktor för den externa samverkan, inte minst avseende samarbetet med Blå Kamelen. De hinder som manifesterades på den externa samverkansnivån som kvarstod utvärderingsprocessen ut var dels problemet med att knyta fler kommuner till Maria Nordväst, dels svårigheten att utveckla samverkansformer med Primärvården.

## Samverkan inom de tre grupperna var för sig

### Styrgruppen

Som framkommit tidigare var styrgruppens främsta uppgift att värna de ekonomiska ramarna, kvaliteten och att verksamheten Maria Nordväst levde upp till det som lovades. Under förberedelsearbetet låg deras huvudsakliga fokus på att planera och projektera så att verksamheten kunde startas upp, men så snart verksamheten kom igång övergick de till att följa och ta ett övergripande ansvar för verksamheten. Styrgruppen hade med andra ord sitt största engagemang och mest intensiva arbete inför och under uppstarten av Maria Nordväst och tog sedan successiva steg tillbaka. Under utvärderingsprocessens början hölls styrgruppsmöten mer regelbundet än i slutet.

När det gäller styrgruppens interna samverkan tycktes deras diskussioner kännetecknas av ett tillåtande klimat. Trots att de representerade olika huvudmän kunde de ta in varandras perspektiv och problematisera kring svårlösta frågor, exempelvis om hur resursfördelningen mellan Region Skåne och kommunerna borde se ut. En problembild som diskuterades en bit in i utvärderingsprocessen var att Maria Nordväst behövde en psykiatrijuksköterska till. Problemet här bestod i att Region Skåne inte var beredd att skjuta till mer pengar. Bristande tillgång till läkare var ytterligare ett bekymmer som föranledde diskussioner inom gruppen under hela utvärderingsprocessen. Planen var att Maria Nordväst skulle ha tillgång till läkare på 20 %, men denna tjänst visade sig vara svår att tillsätta. Deltagarna i styrgruppen lyfte upp den här typen av frågor till diskussion, även om inga omedelbara lösningar kunde finnas. Så här resonerade en av styrgruppsrepresentanterna om läkarsituationen:

Om man ska problematisera, det jag kan se som ett bekymmer är framförallt att läkarbemanningen på Maria Nordväst haltar. Och där måste regionen finnas till hands, för det kan inte kommunen lösa. Och det känns, tycker jag, oroväckande eftersom vi haft en så lång förberedande process, och ändå är vi inte i mål med den

delen. Man kan inte utföra sjuksköterskearbete utan att det finns en ansvarig läkare i närheten. Hur hade vi kunnat undvika detta?

Läkarbristen fick lösas provisoriskt så länge utvärderingsprocessen pågick, men under den dialogkonferens som avslutade utvärderingsprocessen framkom att denna utdragna problematik hade fått en mer permanent lösning.

### Operativa ledningsgruppen

Den operativa ledningsgruppen ansvarade för driftsfrågorna inom Maria Nordväst och svarade för mer verksamhetsnära beslut. Om vi tittar på den interna samverkansprocessen i denna grupp blev det tydligare efter hand att sektionschefen för Maria Nordväst tog det största ansvaret för att administrera arbetet och utveckla rutiner, mycket beroende på sin närhet till verksamheten. Övriga deltagare i gruppen fungerade som bollplank och resurser i olika frågor och utgjorde viktiga länkar till andra verksamheter. En svårighet i denna grupp var att få till en god representation från berörda aktörer.

Deltagarna i gruppen var engagerade i att överbrygga de problem som uppstod i den praktiska verksamheten under hela utvärderingsprocessen. Flera av dessa problem uppstod på grund av det delade huvudmannskap som fanns, vilket blev särskilt påtagligt i samband med uppstarten av verksamheten. Så här uttryckte sig en av deltagarna i den operativa ledningsgruppen om de problem som uppkom, exempelvis med behörigheter och dubbla journalsystem:

I början var det väldigt mycket att rigga för verksamheten som några av oss fick hjälpa till med. Det handlade om behörigheter till system och hur det ska journalföras. För det är den verkligheten vi är i, att vi är två olika verksamheter med två journalsystem. Och väldigt olika krav. Det var många sådana saker som vi fick ta tag i när verksamheten startade.

Och så här beskrev en grupprepresentant det huvudbry de hade med att huvudmännen hade olika krav på hur dokumentationen skulle genomföras:

Jag tänker på rutinerna för dokumentation, hur vi ska dokumentera. Vi har försökt att sy ihop i ett dokument om vad som ska gälla för Maria Nordväst utifrån Melior, alltså hälso - och sjukvårdssystemet, socialtjänstens krav om det är bistånd, om det inte är bistånd och så vidare. Att få ett dokument där man gör så rätt som möjligt i förhållande till alla de här systemen.

Deltagarna i den operativa ledningsgruppen brottades med dokumentationsfrågan under hela utvärderingsprocessen, men mot slutet framkom att de såg det som viktigast att hitta praktiska och fungerande lösningar på de olika dokumentationskraven inom HSL och SoL, inte att utforma ett gemensamt dokumentationssystem.

Inom den operativa ledningsgruppen fanns också frågan om hur medarbetargruppens interna samverkan och gemensamma förståelsehorisont skulle kunna utvecklas närvarande under hela utvärderingsprocessen. Redan innan den operativa ledningsgruppen hunnit formeras inledde sektionschefen arbetet på Maria Nordväst med tre veckors introduktion för medarbetarna i syfte att

gruppen utöver att lösa praktiska frågor också skulle lära känna varandra. Därefter gav sektionschefen frågor relaterade till gruppprocesser utrymme återkommande under medarbetarnas gemensamma möten.

## Medarbetargruppen

Maria Nordvästs medarbetargrupp var den av de tre grupperna som hade det professionella ansvaret i praktiken. De hade sina organisatoriska tillhörigheter i kommunens Socialförvaltning samt i Region Skånes Vuxenpsykiatri och Barn- och ungdomspsykiatri. Det blev tidigt synligt i deras interna samverkansprocess att de kom från olika kunskapstraditioner och därmed hade olika perspektiv med sig in till Maria Nordväst. Dessa olikheter skapade en viss frustration i arbetslaget eftersom de fick till följd att det tog tid att hitta det gemensamma synsätt som de eftersträvade. Så här sa en av medarbetarna om detta faktum i ett tidigt skede av processen:

Vi har någon här som kommer från vuxenpsykiatrin, och så har vi någon från BUP, och så någon från socialtjänsten och så vidare, vi kommer från lite olika ställen, och alla har sitt perspektiv. Det finns ingen Maria-kompetens ännu som det finns i Malmö. De har skapat ett tänk inom verksamheten som både inkluderar psykisk ohälsa, vanan att använda en läkare och även ta in det sociala. Att skapa mer av det Maria-tänket, det är det vi behöver här.

Utöver svårigheten med olika kunskapstraditioner innebär samverkan över huvudmannagränser som regel att det finns olikheter i lagstiftning och regelverk som måste hanteras (Danemark & Kullberg, 1999). För Maria Nordvästs del har Hälso- och sjukvårdslagens (HSL) och Socialtjänstlagens (SoL) olika journalsystem och dokumentationskrav varit ett återkommande dilemma under hela utvärderingsprocessen. En av medarbetarna beskriver problematiken så här:

Vi kommer ju från två skilda kulturer och det är oceaner emellan! När det gäller kommunen och landsting så är det stora skillnader. Och det vet man i och för sig innan, men det har blivit ännu tydligare här. Från sjukvården har man ju varit mer styrande, om man nu tar dokumentationen. Det är jättestor skillnad.

För medarbetargruppen blev de olika dokumentationskraven i HSL och SoL påtagliga i det praktiska arbetet och föranledde många diskussioner, inte minst ur ett rättviseperspektiv. Anställda från Region Skåne hade fler dokumentationsskyldigheter än de kommunanställda. Ett övergripande dilemma som också påverkade medarbetargruppen var att vissa tjänster inom Maria Nordväst inte var tillsatta eller utnyttjade som tänkt. Verksamheten saknade länge en medicinsk sekreterare men fick så småningom tillgång till en, vars arbetstid delades mellan flera verksamheter i huset. Deltagarna i medarbetargruppen blev dock aldrig nöjda med hur den medicinska sekreterarens tid och lokalmässiga placering delades upp mellan verksamheterna.

Vidare efterlyste medarbetarna på Maria Nordväst under större delen av utvärderingsprocessen mer utrymme för dialog och reflektion, bland annat för

att kunna överbrygga inbördes olikheter i gruppen och kunna dra större nytta av varandras kompetens. Så här uttryckte sig en av dem angående detta:

Jag tror att det är viktigt att man har levande samtal oss emellan hela tiden för att överbrygga. För man kan inte låtsas som att det inte är två skilda världar, för det är det. Att man vågar vara tydlig med det.

Medarbetarnas skilda perspektiv och förklaringsmodeller påverkade gruppen under hela utvärderingsprocessen men utvecklades succesivt till en tillgång efterhand som de lärde känna varandras kompetens lite bättre. Konkret kunde det innebära att de konsulterade varandra i högre grad och arbetade två och två i vissa komplicerade ärenden. I slutfasen av utvärderingsprocessen menade deltagarna i medarbetargruppen att det numera fanns tid för reflektion och diskussion i gruppen. De menade också att de representerade en bra bredd, både avseende utbildning och personlighet. De tyckte att det var lätt att få stöd och hjälp inom arbetsgruppen och att det fanns en vilja att saker och ting skulle fungera.

### Övergripande om den horisontella interna samverkansprocessen

Den horisontella interna samverkansprocessen kan sägas ha varit mest dynamisk i medarbetargruppen. Det var också inom denna grupp som samverkansprocessen utvecklades mest påtagligt, från ett större fokus på olikheter till en högre grad av tillit till varandras kompetens. De interna samverkansprocesserna framträdde inte lika tydligt i de två andra grupperna utan tycktes mer statiska.

De hinder som kom i dagen och påverkade de interna samverkansprocesserna, framförallt i medarbetargruppen, kan i stor utsträckning kopplas till det delade huvudmannskapet. Olika lagstiftningar, kunskapstraditioner och resurstilldelning var fenomen de var tvungna att förhålla sig till. Flera hinder kunde elimineras efter hand, men inte alla. Huvudmännens olika dokumentationskrav och bristen på läkare och medicinsk sekreterare skapade frustration bland medarbetarna under större delen av utvärderingsprocessen. Det faktum att medarbetargruppen efterlyste mer utrymme för dialog och reflektion, i kombination med den operativa ledningsgruppens intresse för gruppprocesser, kan dock antas ha påverkat gruppens utvecklingsprocess i en positiv riktning.

Den operativa ledningsgruppens uppgift var i huvudsak att administrera och lösa rutinfrågor i verksamheten. Det fanns en viss obalans i denna grupp när det gällde den interna ansvarsfördelningen, men här kan deltagarnas vilja att överbrygga hinder tänkas ha varit en fördel för gruppens interna samverkansprocess.

Eftersom styrgruppens ansvar var att diskutera de svårlösta frågorna på ett mer övergripande plan kan gruppens distans från den praktiska verksamheten och deltagarnas förmåga att problematisera på ett övergripande plan tänkas ha varit en fördel i deras interna samverkansprocess.

## Samverkan mellan de tre grupperna

### Olika behov och synsätt

Under en diskussion bland styrgruppsdeltagarna om hur de såg på sin samverkan med de två övriga grupperna, det vill säga med den operativa ledningsgruppen och medarbetargruppen, framgick det att de såg på sin egen grupp som förhållandevis självständig. Med en av styrgruppsrepresentanternas ord:

Alltså, det har vi egentligen inte diskuterat i den här gruppen, men jag tänker att egentligen så handlar det om vad vi gör tillsammans i den här gruppen. Jag ser det mer som att när vi träffas, när vi gör den här uppföljningen [syftar på den pågående utvärderingen] och lyfter olika frågor, det sätter fokus. Men i övrigt tror jag inte att vi kommer att... jag vet inte, jag har lite svårt att se att vi har någon annan roll. Jag tror inte att vi vinner något på att ha möten specifikt för Maria Nordväst, utan det får inbegripas i de arenor vi redan har.

Som tidigare nämnts tog styrgruppen ett steg tillbaka ganska snart efter det att det intensiva arbetet med att starta upp Maria Nordväst var avklarat. Ansvar för verksamhetens innehåll delegerades till den operativa ledningsgruppen, vilket också visar på styrgruppens efter hand allt mer obundna roll. Så här uttryckte sig en av deltagarna om ansvarsfördelningen mellan dessa båda grupper:

Jag tänker så här, att styrgruppens huvudsakliga arbetsuppgift har tidigare varit att, precis allt ifrån vilket innehåll och vilken bemanning och vad får det här lov att kosta. Idag har vi den operativa styrgruppen som är den viktiga gruppen när det handlar om innehållet och i verksamhetsdelarna. Vi har tagit ett steg tillbaka, och någonstans ska de få rapporterat till oss: Behöver vi förändra någonting i uppdraget utifrån vad verkligheten visar?

Sektionschefen för Maria Nordväst hade en plats både i styrgruppen och den operativa ledningsgruppen och utgjorde på så sätt en viktig länk mellan dessa båda grupper. Sektionschefen fungerade också som ensam länk mellan styrgruppen och medarbetargruppen. Deltagarna i medarbetargruppen var inledningsvis missnöjda med det handlingsutrymme sektionschefen fått från styrgruppen och menade att det var för snävt tilltaget. En av dem formulerade denna kritik så här:

Det är en viktig aspekt för en arbetsledare vilka mandat hon får. Det genomsyrar det som sker i vårt arbete och i vår grupp. Det är helt enkelt inte förberett för henne att vara arbetsledare för en hel arbetsgrupp som ska jobbas ihop.

Frågan om sektionschefens mandat klingade ut efterhand. Däremot levde en missbelåtenhet med ledningsgrupperna kvar bland medarbetarna under en längre tid och bottnade i att inte alla praktiska arrangemang fungerade vid verksamhetsstarten. Här följer ett exempel på ett av de problem som inte var löst från starten:



En sådan skitsak som att vi inte kan ha samma skrivare. Mycket sådana småsaker. Det tar energi. Och då tänker man, att då har man arbetat fram en verksamhet som ska sjösättas, och så är det sådant man springer på från dag ett.

Medarbetarna tyckte i vissa fall också att det var svårt att leva upp till styrgruppens förväntningar. Ett krav som medarbetarna under slutet av utvärderingsprocessen upplevde som svårt att uppfylla var att nya ungdomar som kontaktade verksamheten skulle få ett nybesök inbokat inom fem arbetsdagar. En farhåga de såg med detta beslut var att pågående ärenden skulle behöva ombokas och skjutas upp för att nya ungdomar skulle kunna tas emot inom avsatt tid.

I vissa frågor rådde det tydligt delade uppfattningar mellan grupperna. En av dessa frågor handlade om medarbetarnas arbetsplatsträffar (APT). Medarbetarna deltog på arbetsplatsträffar i sina så kallade hemmaorganisationer, men efterfrågade tidigt i processen gemensamma medarbetarträffar avsedda enbart för Maria Nordväst. Ledningen som var av en annan uppfattning höll fast vid den inrättade ordningen utifrån motivet att det var viktigt att upprätthålla kontakten med hemmaorganisationerna och att det fanns andra verksamhetsmöten och mötesforum specifikt för den integrerade verksamheten. Denna åtskillnad i uppfattningar om arbetsplatsträffar kvarstod under hela utvärderingsprocessen.

En fråga som vållade huvudbry och oliktankande mellan grupperna under andra halvan av utvärderingsprocessen handlade om statistik. Deltagarna i styrgruppen hade under en tid diskuterat hur de skulle kunna hitta evidensbaserade mätmetoder och få fram statistik från verksamheten för att kunna informera sig och få bättre underlag för beslut. Statistikfrågan fick ökad aktualitet i och med att FINSAM Helsingborgs period som medfinansierar närmade sig sitt slut. Styrgruppen gav därför den operativa ledningsgruppen ett uppdrag för år 2015 att titta på besöksstatistik för att kunna se om verksamheten kunde effektiviseras. Statistiken visade på många uteblivna besök, vilket medförde att styrgruppen ville att medarbetarna skulle överboka antalet besök per dag för att kompensera för detta. Statistiken vållade mycket huvudbry i grupperna eftersom den var motsägelsefull. Det visade sig så småningom att medarbetarna med sina olika utgångspunkter i HSL och SoL hade olika rutiner för att dokumentera uteblivna besök och sina kontakter med anhöriga. Statistiken sa alltså en sak och medarbetarnas verklighet något annat. Den operativa ledningsgruppen hamnade på grund av motsägelsefullheten under en period i en klämsits mellan de två övriga grupperna i det att de skulle försöka hitta en fungerande lösning. Även om inga beslut i frågan om överbokning fattades under utvärderingsprocessen gång framkom att gruppernas kunskap om och förståelse för olika verksamhetens sätt att mäta och hantera frågor om överbokning ökade.

Rent generellt när det gäller den vertikala samverkan mellan grupperna efterlyste medarbetarna en större tydlighet från ledningsgrupperna och en bättre framförhållning i de beslut som rörde praktiken. De ansåg att styrgruppen befann sig på en nivå som var svår att få grepp om och var inledningsvis också osäkra på vilka uppgifter styrgruppen hade. Medarbetarna värdesatte tydlighet,

och i motsats till styrgruppen efterfrågade de under hela utvärderingsprocessen en bättre återkoppling mellan styrgruppen och sig själva:

Det är viktigt att det finns en återkoppling mellan styrgruppen och oss. Samtidigt är det naturligtvis skönt att inte allt ska divideras, utan att det är någon som säger att: ”Så här har vi bestämt, och det är så här vi gör.”

Medarbetarnas önskemål om tydlighet och framförhållning var en fråga som blev livligt diskuterad när de tre grupperna träffades tillsammans under de fyra gemensamma feedback- och dialogmöten som vi höll inom ramarna för denna utvärdering. Vid dessa tillfällen kunde olika hinder i verksamheten diskuteras, vilket ibland ledde till klargöranden och till att justeringar av beslut kunde göras. Ett exempel på en sådan diskussionsfråga var frågan om nybesök. Av resonemang och samtalston att döma medförde de gemensamma träffarna succesivt att grupperna fick en ökad förståelse för varandras perspektiv. Strax efter vårt sista gemensamma feedback- och dialogmöte togs därför beslut om att medarbetarna fortsättningsvis skulle bjudas in till årets första styrgruppsmöte där årsredovisningen behandlas i syfte att bli mer delaktiga i diskussioner om det som varit och verksamhetens framtid.

Som framgått tidigare fanns det inom den operativa ledningsgruppen hela tiden ett intresse av grupprocesser och att hålla ihop verksamheten Maria Nordväst. Deltagarna i gruppen funderade mycket över medarbetargruppens grupprocess och hur deras gemensamma förståelsehorisont skulle kunna utvecklas och stödjas. I slutet av utvärderingsprocessen formulerade sig en av representanterna i den operativa ledningsgruppen om läget i medarbetargruppen så här:

Vi håller nog fortfarande på att få ihop oss som grupp, det vill säga att bli kloka på vad vi tänker likt och olik sett utifrån våra olika förutsättningar, lagstiftningar och olika perspektiv. Vi har olika kunskap och erfarenheter, och hur kan vi bäst utnyttja vår breda kompetens för den unges bästa? Det är svårt att komma in från olika världar.

Deltagarna i samtliga grupper var vid utvärderingens slut mycket nöjda med den effekt deras tvärprofessionella samverkan gett för de ungdomar som sökt sig till verksamheten och menade att de fick bättre vård nu än tidigare. En av medarbetarna sa så här om vad de åstadkommit under de närmare två år verksamheten funnits till:

Vår samlade kompetens ger positiva effekter för klienterna, de får fruktansvärt bra hjälp! Mycket av det som var tanken med Maria NV har man faktiskt nått.

### **Övergripande om den vertikala interna samverkansprocessen**

Vid en närmare titt på den vertikala samverkansprocessen blir det tydligt att det var på denna nivå det fanns mest dynamik och spänningar. Som framgått var deltagarna i styrgruppens samverkansfokus mer horisontellt inriktat än vertikalt, det vill säga mer inriktat på de kontaktytor och arenor de hade genom sina chefspositioner än mot den operativa ledningsgruppens och medarbetargrup-

pens praktik. Deltagarna i styrgruppen diskuterade de mer problematiska verksamhetsnära frågorna utifrån ett övergripande perspektiv. Deras fokus låg i första hand på verksamhetens budget och så småningom också verksamhetens effektivitet. I slutet av utvärderingsprocessen framträdde en rollklarhet i styrgruppen när frågan om deras framtida roll i Maria Nordväst aktualiserades. Skulle deras roll som styrgrupp vara att styra eller stödja verksamheten?

Den operativa ledningsgruppen hade en vilja och ett intresse av att administrera och lösa verksamhetsnära problem. De var också intresserade av medarbetargruppens gruppprocess under hela utvärderingsprocessen, men kunde själva hamna i en klämsits mellan de båda övriga grupperna, exempelvis i frågan om besöksstatistik.

Medarbetargruppen var den grupp som gav uttryck åt störst frustration i relation till de övriga grupperna. Ur samverkanssynpunkt efterlyste de bättre återkoppling mellan grupperna och mer transparens och bättre framförhållning i beslut, önskemål som levde kvar under hela utvärderingsprocessen.

## Analys av samverkansprocessen

Verksamheten Maria Nordväst kan sägas ha nått en relativt hög grad av horisontell integration i överensstämmelse med den samverkansform Boklund (1995) benämner *kollaboration*. En hög grad av integration krävs när verksamheter med hög grad av specialisering ska samverka (Axelsson & Bihari Axelsson, 2006). Implementeringen av Maria Nordväst föregicks av en intensiv kommunikation och gemensamma överenskommelser mellan de involverade organisationerna och på en villighet hos dessa att arbeta tillsammans. Denna förberedande process har lagt en viktig grund för den samverkan som nu äger rum mellan organisationer från hälso- och sjukvårdsfältet och fältet för socialt arbete, båda karaktäriserade av en hög grad av specialisering. Samverkansformen *kollaboration* innebär att berörda aktörer bidrar med sin kompetens och löser uppgifter gemensamt. Enligt Gräll, Ahmadi och Blom (2013) är några av riskerna med denna grad av integrering en oklar ansvarsfördelning och konkurrerande kunskapsanspråk.

I resultatpresentationen i föregående kapitel visade det sig att styrgruppen, den operativa ledningsgruppen och medarbetargruppen haft olika samverkansfokus under utvärderingsprocessen. Styrgruppen arbetade huvudsakligen utåt med att förklara, legitimera och försöka sälja in verksamheten Maria Nordväst, den operativa ledningsgruppens med att administrera och hålla ihop verksamheten, medan medarbetargruppens fokus var riktat inåt mot själva kärnverksamheten. Grupperna såg alltså på samverkan på olika sätt. De skilda fokus som framträdde i grupperna överensstämmer väl med den ordning som ofta tar form inom organisationer i liknande sammanhang (jfr Thompson, 1967). De tre gruppernas samverkansfokus förblev oförändrade under utvärderingsprocessens gång.

En del av de samverkanshinder som lyftes fram kan relateras till den externa samverkansnivån. Exempel på sådana hinder var att gränserna till angränsande verksamheter upplevdes vara diffusa, likaså att det uppstod svårigheter i att knyta fler kommuner till Maria Nordväst. Andra samverkanshinder kan relateras till den samverkan som ägde rum inom de tre grupperna var för sig. Exempelvis hade medarbetargruppen en mer dynamisk gruppprocess än de två övriga grupperna, vilket till stor del bottnade i verksamhetens dubbla huvudmannaskap. Ytterligare några av de samverkanshinder som framträdde kan relateras till den vertikala samverkansnivån, det vill säga till den samverkan som fanns mellan de tre grupperna. Hindren på denna nivå var av kommunikativ karaktär och kom i första hand till uttryck i medarbetargruppen eftersom deltagarna i denna grupp upplevde en brist på tydlighet och framförhållning från de båda ledningsgrupperna.

Som framgick i kapitlet *Om samverkan och lärande* lyfter Danemark (2005) fram tre strukturella faktorer som är av betydelse i en samverkansprocess: Organisatoriska förhållanden, regelsystem och kunskapstraditioner. När det gäller

de organisatoriska förhållandena rådde en samsyn mellan grupperna kring de förhållanden som rörde Maria Nordvästs övergripande målsättning. Ett hinder som manifesterades på denna nivå var frågan om verksamhetens framtida finansiering som aldrig blev helt löst under utvärderingsprocessen. Det uppstod också hinder i verksamheten som kan relateras till huvudmännens administrativa system, problem som framförallt den operativa ledningsgruppen arbetade med att lösa. Strukturella barriärer av det här slaget kan vara komplicerade att lösa men kan många gånger gå att komma till rätta med genom formella överenskommelser och att de organisatoriska strukturer som finns blir tydliggjorda (Axelsson & Bihari Axelsson, 2006; Danemark, 2005).

När det kom till de regelsystem som var styrande inom Maria Nordväst blev det påtagligt att lagstiftningarna HSL och SoL ställde olika krav i den praktiska verksamheten, något som föranledde diskussioner i samtliga grupper under utvärderingsprocessen. Problematiken blev särskilt synlig i frågan om medarbetargruppens dokumentationsskyldighet. De olika dokumentationskrav som lagarna ställde skapade störst frustration bland medarbetarna eftersom olikheterna fick konsekvenser i praktiken. Lagarna kunde med andra ord upplevas som hindrande, men utgjorde samtidigt de ramar som de måste förhålla sig till. Medarbetargruppen och den operativa ledningsgruppen hade i utvärderingens slutskede olika syn på hur dokumentationsfrågan skulle hanteras. Danemark (2005) menar att de olikheter i regelsystem som finns i första hand måste identifieras, därefter är det ledningens ansvar att hitta rutiner som fungerar.

Vidare låg det i sakens natur att deltagarna inom de tre grupperna kom från olika kunskapstraditioner: några representerade ett medicinskt perspektiv och andra ett socialt. Gruppdeltagarnas olika utbildningsbakgrund och yrkeserfarenhet medförde att de såg på den nystartade verksamheten med olika ögon (jfr Danemark, 2005). Olikheterna blev dock mest påtagliga inom medarbetargruppen eftersom det var i denna grupp frågor som rörde praktiken skulle hanteras på ett konkret plan. Medarbetarna lärde sig dock efter hand att dra nytta av varandras synsätt i arbetet med ungdomarna, vilket exempelvis blev tydligt när de började arbeta två och två i mer komplicerade ärenden. Deras olika perspektiv och hur dessa bäst skulle utnyttjas förblev emellertid en diskussionsfråga utvärderingsprocessen ut. De professionella och kulturella barriärerna är de svåraste att hantera eftersom de förändras mer långsamt än de strukturella. För att samverkan ska kunna utvecklas menar både Danemark (2005) och Axelsson och Bihari Axelsson (2006) att professionella och kulturella barriärer måste klargöras, diskuteras och hanteras inom varje interorganisatoriskt arbetslag, alternativt mellan arbetslaget och de samverkande organisationerna, vilket vanligtvis görs genom ledaren för gruppen.

Medarbetargruppen kan sägas vara den grupp inom vilken samverkansprocessen utvecklades mest påtagligt. I början av utvärderingsprocessen fanns ett större fokus på olikheter och i slutet en högre grad av tillit till varandras kom-

petens. Under samverkansprocessen kan medarbetargruppen sägas ha rört sig från utvecklingsstadiet ”forming” till ”storming”, för att i slutskedet alternera mellan stadierna ”norming” och ”performing” (se förklaring i avsnittet *Om samverkan och lärande*). Medarbetargruppen brottades visserligen i slutskedet av utvärderingsprocessen fortfarande med sina olika kunskapstraditioner och perspektiv, men hade samtidigt börjat lita mer på varandra och utveckla en gemensam teamkultur, vilket gjorde att de kunde fokusera bättre på att nå verksamhetens målsättning (jfr Danemark, 2005). Styrgruppens och den operativa ledningsgruppens interna utvecklingsprocesser framträdde inte lika tydligt utan tycktes mer statiska. Båda grupperna kan sägas ha befunnit sig inom utvecklingsstadiet ”performing” under hela utvärderingsprocessen, möjligen beroende på att deras samverkansprocesser inleddes i ett tidigare skede än medarbetargruppens och att de hade en större distans till den praktiska verksamheten.

Som framgått fanns vissa samverkanshinder kvar i slutet av utvärderingsprocessen. I detta sammanhang är det viktigt att lyfta fram att det vid en interorganisatorisk samverkan inte går att undvika spänningar och meningsskiljaktigheter på en strukturell, professionell eller kulturell nivå (Axelsson & Bihari Axelsson, 2006). Trots dessa menar deltagarna i utvärderingen att verksamheten Maria Nordväst fungerar som planerat i stort. I det sista kapitlet i denna rapport presenteras ett antal råd som samverkansaktörerna kan konkretisera och arbeta vidare med vid behov.

## Om lärandet och den lärande utvärderingens betydelse

Styrgruppen, den operativa ledningsgruppen och medarbetargruppen möttes fyra gånger under de grupp-gemensamma feedback- och dialogmöten som arrangerades inom ramen för denna utvärdering. Dessa möten var ofta dynamiska och kunde, i synnerhet i början av utvärderingsprocessen, leda till intensiva diskussioner om frågor som kommit till ytan i de fokusgruppsintervjuer som genomförts med grupperna var för sig. Att samverka kan ses som en läroprocess där samverkansaktörerna lär och utvecklas genom att identifiera och diskutera olika situationer eller synsätt som kanske är oklara eller kolliderar (Danemark, 2005). Under de gemensamma mötena vi hade för att diskutera fokusgruppsintervjuernas resultat ventilerades aktuella frågeställningar, som regel först ur medarbetargruppens perspektiv. Därifrån kunde de övriga gruppernas perspektiv tas i beaktande och ett mer kritiskt reflekterande växa fram. Av resonemangen som fördes att döma ledde de gemensamma träffarna till ett lärande eftersom grupperna succesivt fick en ökad förståelse för varandras perspektiv. Frågan om nybesök utgjorde ett sådant exempel. Det lärande som tog form på denna samverkansnivå överensstämmer till stor del med det Ellström (1996; 2005) kallar för ett utvecklingsorienterat lärande där tidigare tanke- och handlingsmönster, arbetssätt och rutiner kan ifrågasättas, problematiseras och omprövas (se avsnittet *Om samverkan och lärande*). En gemensam lärdom som deltagarna i grupperna själva lyfte fram var att implementering och förändring

kräver väldigt mycket tid. En annan lärdom som framhölls var att samverkan inte fungerar automatiskt, samverkan är en fråga som de som berörs ständigt måste arbeta med.

Det var på den vertikala samverkansnivån den lärande utvärderingsprocessen hade störst inflytande. Medarbetarna gav uttryck för att de gemensamma mötena som arrangerades fungerade som en ögonöppnare och gav möjligheter för dem att lyfta upp och diskutera olika problem i den praktiska verksamheten. I den operativa ledningsgruppen framkom att det var värdefullt för dem att stanna upp och titta närmare på vad som var viktigt på olika nivåer. Inom styrgruppen menade någon av deltagarna att de fokusgruppsintervjuer som föregick de gemensamma feedback- och dialogmötena hjälpte till att sätta fokus på centrala frågor. Medarbetargruppen återkom ofta till att de ville fortsätta att träffa styrgruppen och den operativa ledningsgruppen med någon form av kontinuitet efter det att utvärderingen avslutats för att kunna upprätthålla diskussionerna och få ett vidare sammanhang. Som framgick i föregående kapitel togs strax efter vårt sista gemensamma feedback- och dialogmöte ett beslut om att medarbetarna fortsättningsvis skulle bjudas in till styrgruppsmöten en gång per år.

## Att arbeta vidare med ur samverkanssynpunkt

Nedan följer ett antal förslag ämnade att kunna användas för att fortsätta att utveckla den samverkan som Maria Nordvästs representanter är involverade i. Förslagen grundar sig på data som framkommit under utvärderingsprocessens gång, det vill säga under de fokusgruppsintervjuer och feedback- och dialogmöten som företagits tillsammans med deltagarna i utvärderingen. Förslagen nedan har med andra ord en koppling till mönster och företeelser som identifierats under själva utvärderingsprocessen. Närmare konkretisering görs lämpligtvis av dem som känner verksamheten bäst.

Medarbetargruppen uppfattade emellanåt ledningsgruppernas mer verksamhetsnära beslut som otydliga eller inte helt ändamålsenliga. De önskade också en bättre framförhållning och ett större inflytande i vissa beslutsprocesser. Medarbetarnas kunskap och erfarenheter bör kunna tas tillvara och vägas in i vissa beslut på ett mer strukturerat sätt. Ett förslag är att verksamheten utvecklar kommunikationsvägarna mellan ledningsgrupperna och medarbetargruppen. Beslutet om att bjuda in medarbetargruppen till styrgruppsmöten en gång per år ett viktigt steg.

Det visade sig att det medicinska och sociala perspektivet ibland kolliderade och fick konsekvenser i den praktiska verksamheten. Det är viktigt att verksamheten fortlöpande problematiserar kring dessa perspektiv, inte för att göra sig av med olikheterna utan för att synliggöra dem och kunna förhålla sig till dem på ett konstruktivt sätt.

För att samverkan ska fungera är det viktigt att alla aktörer genomför sina uppgifter, men också att de förstår sin roll i helheten och betydelsen av den

samverkan de är delaktiga i. I detta ligger även att det bland aktörerna finns en vilja till att samverka. Frågor om den egna rollen, inställningen till och betydelsen av att samverka kan med fördel lyftas upp under för ändamålet lämpliga mötesforum.

Den operativa ledningsgruppens arbete med att utveckla Maria Nordvästs samverkansformer i förhållande till angränsande verksamheter bör hållas vid liv, exempelvis genom upprättande av skriftliga samverkansöverenskommelser på det sätt som påbörjats.

Frågan om Maria Nordvästs framtida ekonomi fick större uppmärksamhet inför det faktum att FINSAM:s delfinansiering skulle försvinna våren 2016. I denna fråga är det angeläget att vidta mer konkreta åtgärder för att motivera fler kommuner att bli delaktiga i verksamheten, likaså att tydliggöra vem inom styrgruppen som gör vad.

Medarbetarna fick på grund av FINSAM:s delfinansiering mycket kompetensutbildning de två första åren. Kontinuerlig utbildning skapar förutsättningar för kvalitet i verksamheten och kan också tänkas ha en gynnsam inverkan på samverkansprocessen. Det är därför viktigt att hitta vägar för att kunna erbjuda medarbetarna fortsatt utbildning, exempelvis internt eller i samverkan med medarbetargruppens hemmaorganisationer.

När man talar om utvecklingsprocesser, komplexitet och långsiktiga lösningar är en utvecklingsorienterad syn på lärande relevant (Ellström 1996; 2005). En framtida utmaning för Maria Nordväst är att skapa utrymme inom och mellan de tre grupperna för att problematisera och kontextualisera invanda tankar och arbetssätt så att nya kan utvecklas och prövas.

Ett förslag när det gäller gruppprocesser är att inom de tre grupperna reflektera över de utvecklingsstadier arbetslag vanligen går igenom när interorganisatoriska arbetslag skapas, beskrivna i avsnittet *Om samverkan och lärande*.

Ömsesidig tillit anses vara den viktigaste faktorn i alla samverkansansattningar och utgör en del av grupp-utvecklingsstadiet *norming* (Danemark, 2005). Det kan vara av värde för ledningen att fundera över om och i så fall hur den ömsesidiga tilliten inom och mellan de tre grupperna kan utvecklas.

Olika regelverk och lagstiftningar visade sig ibland utgöra hinder i Maria Nordvästs interorganisatoriska samverkansprocess. Olikheter i såväl formella som informella regelverk måste därför tydliggöras och former för att hantera de skillnader som finns utvecklas.

De olika kunskapstraditioner och synsätt som finns inom grupperna bör diskuteras inom varje enskild grupp. En god samverkan handlar om att lära känna varandras synsätt och att kunna diskutera och reflektera kring dem.

Det är viktigt att kontinuerligt utvärdera såväl samverkansprocessen som de effekter verksamheten får för de ungdomar som söker sig till Maria Nordväst. Kontinuerliga utvärderingar behövs för att kunna skapa en lärande organisation, vilket i sin tur skapar förutsättningar för att utveckla en hållbar interorganisatorisk samverkan (Axelsson & Bihari Axelsson, 2006).



## Avslutande reflektioner

Det har varit både intressant och lärorikt att utvärdera Maria Nordvästs samverkansprocess under verksamhetens två första år. Det har varit intressant att få insyn i de olika utmaningar som deltagarna i utvärderingen mött under uppstarten av verksamheten och lärorikt att tillsammans med dem få reflektera över dessa utmaningar i relation till förändring och lärande. Utvärderingen har synliggjort den drivkraft och inre dynamik som funnits bland deltagarna, och det lärande som tog form kan beskrivas som en process där lärandet av mer specifika detaljer och arbetsätt gick hand i hand med lärandet om sätt att fungera och samverka inom verksamheten (jfr Ellström & Hultman, 2004).

En utmaning i genomförandet av en lärande utvärdering är att det aldrig går att förutse eller kontrollera ett utvecklingsförlopp (Svensson et al., 2009). Ett exempel på en situation som överraskade mig och som jag inte kunde förutse utgången av var när den tillbakahållna frustration som medarbetarna bar på under uppstarten av verksamheten kom till ytan under det första dialogmötet jag höll i med de tre grupperna tillsammans. Ur lärsynpunkt visade sig dock detta vara en viktig händelse eftersom den i sin förlängning ledde till att deltagarna inom de enskilda grupperna fick ökad förståelse för de övriga gruppernas perspektiv.

När det gäller den specifika utvärderingsmodell som använts, så kallad lärande utvärdering, upplevde jag det som fördelaktigt för min och deltagarnas gemensamma förståelsegrund att jag då och då påminde deltagarna om att det inte var mål eller effekter som utvärderades utan istället en process (jfr Svensson et al., 2009). Eftersom utvärderingar traditionellt sett är inriktade på måluppfyllelse och effektmätningar ser jag det som särskilt viktigt för samarbetet att klargöra vad en processutvärdering innebär. I detta fall var deltagarnas eventuella okunskap om utvärderingsmodellen aldrig ett egentligt problem eftersom valet av utvärderingsmodell kom från beställaren av utvärderingen, men de gånger jag presenterade utvärderingens upplägg för de involverade kunde jag trots allt förstå att det fanns behov av förtydliganden.

Vidare har jag i min utvärderarroll strävat efter att inte ta ansvar för förändringsprocesser i praktiken (jfr Stringer, 2014). Istället har deltagarna i utvärderingen själva fått ta ställning till om, vad och hur de ville förändra. Mitt förhållningssätt i relation till fältet har varit att kontinuerligt återkoppla det som framkommit under datainsamlingen och skapa utrymme för dialog och reflektion, både inom och mellan grupperna. Jag har också kunnat utmana vissa föreställningar och perspektiv med avsikten att främja en lärandeprocess och gemensam kunskapsbildning bland deltagarna (jfr Ellström, 1996; Ellström, 2005; Svensson et al., 2009). Ett exempel på en situation där jag fick hålla tillbaka min vilja att initiera en förändring var när jag såg värdet av att de tre grupperna fortsatte att träffas tillsammans även efter det att utvärderingen avslutats. Denna önskan hade också kommit till uttryck i medarbetargruppen.

Jag lyfte upp frågan om fortsatta gemensamma träffar till diskussion, men lät ansvaret för hur frågan skulle hanteras stanna hos deltagarna.

De frågor som fokuserats i denna utvärdering bottnar till stor del i den projektbeskrivning och de frågeställningar som utgjorde en del av upphandlingens förfrågningsunderlag. Detta underlag blev, tillsammans med det som deltagarna under processens gång beskrev som gynnsamt och hindrande för deras samverkan, centralt för utvärderingens fokus. Mitt förarbete mynnade ut i en enklare form av programteori som syftade till att identifiera problemområdets karaktär, hur de involverade själva såg på samverkansproblemen och hur de menade att dessa skulle åtgärdas. Sett i backspegeln skulle denna programteori kunna ha utvecklats ytterligare avseende klassiska komponenter som inflöden, aktiviteter, prestationer och utfall (jfr Eriksson & Karlsson, 2016; Lindgren, 2012; Rogers, 2011).

En mer komplicerad programteori kan underlätta framtagandet av utvärderingskriterier och fungera som ett stöd i analysen av det som faktiskt sker när komplexa fenomen som samverkan ska utvärderas.

## Referenser

- Anderberg Mats & Dahlberg Mikael (2014). "Ungdomar med missbruksproblem – en deskriptiv studie av Mariamottagningarna i Stockholm, Göteborg och Malmö." *Socialvetenskaplig tidskrift* 4/2014.
- Axelsson Runo, & Bihari Axelsson Susanna. (2006). "Integration and collaboration in public health – a conceptual framework." *International Journal of Health planning and Management* (21) s.75-88.
- Blomqvist Camilla (2012). *Samarbete med förhinder: om samarbete mellan BUP, socialtjänst, skola och familj*. Ak. avhandling. Göteborg: Göteborgs universitet. [Elektronisk källa].  
[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/29248/1/gupea\\_2077\\_29248\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/29248/1/gupea_2077_29248_1.pdf) (Hämtad: 2016-06-14).
- Boklund Ann (1995). *Olikheter som berikar? Möjligheter och hinder i samarbetet mellan socialtjänstens äldre- och handikappomsorg samt individ- och familjeomsorg*. Ak. avhandling. Stockholm: Stockholms universitet.
- Bryman Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a uppl.). Malmö: Liber.
- Danermark Berth (2005). *Samverkan - Himmel eller helvete? En bok om den svåra konsten att samverka*. Malmö: Gleerups Utbildning.
- Danermark Berth & Kullberg Christian (1999). *Samverkan - Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström Per-Erik. (1996). *Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström Per-Erik. (2005). "Arbetsplatslärandets janusansikte". *Pedagogisk Forskning i Sverige*. 10 (3/4) 182–194.
- Eriksson, Bengt G. & Karlsson, Per-Åke (2016). *Att utvärdera välfärdsarbete*. (2:a uppl.). Malmö: Gleerups.
- Gräll Pär, Ahmadi Nader & Blom Björn (2013). "Hur inverkar organisationsstrukturen på socialtjänstens klientarbete? – en sammanfattning av kunskapsläget." *Socialvetenskaplig tidskrift* nr 3-4 2013.
- Johansson Susanna (2011). *Rätt, makt och institutionell förändring. En kritisk analys av myndigheters samverkan i barnahus*. Ak. avhandling. Lund: Rättssociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Johansson Susanna (2013a). "Samverkan som konflikt – om förhållandet mellan rättsliga strukturer och organisatoriskt handlande". I: Linde, Stig & Svensson, Kerstin (red.) *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter: människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Johansson Yvonne. (2013b). "Tensions in the Field of Health Care. Knowledge Networks and Evidence-Based Practice. An Action Research Approach." Lund: *Arbetsliv i omvandling/ Work Life in Transition* 2013:1.

- Karlsson Ove (1999). *Utvärdering – mer än en metod. En översikt*. Stockholm: Kommentus Förlag.
- Krogstrup Hanne Katrine (2006). *Evalueringsmodeller*. (2:a uppl.) Århus: Academica.
- Lindberg Kajsa (2009) *Samverkan*. Malmö: Liber.
- Lindgren, Lena (2012). *Terminologihandbok för utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Ohlsson Lars B. (2008). *Varför samverkan? Utvärdering av projekt Psykiska funktionshinder och samsyn*. FoU Skåne: Skriftserie 2008:1.
- Nilsson Fredrik (2007). *Den komplexa vården – Om komplexitet och komplexa processer inom sjukvården*. Utvecklingscentrum, Region Skåne.
- Rogers, Patricia (2011). Programteori som verktyg för utvärdering. I: Blom, Björn, Morén, Stefan och Nygren, Lennart (red.) *Utvärdering i socialt arbete. Utgångspunkter, modeller och användning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Stake Robert, E. (2004). *Standards-based & Responsive Evaluation*. London: Sage
- Stringer, Ernest T. (2014). *Action Research*. (4:e uppl.). Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Svensson, Kerstin, Johnsson, Eva & Laanemets, Leili (2008). *Handlingsutrymme: utmaningar i socialt arbete*. 1. utg. Stockholm: Natur & Kultur.
- Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. och Sjöberg, K. (2009). *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Thompson James, D. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Vedung Evert (2009). *Utvärdering i politik och förvaltning*. (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer – inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk källa]. ([http://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](http://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)). (Hämtad: 2015-06-17).
- Wenneberg Søren Barlebo (2010). *Socialkonstruktivism: positioner, problem och perspektiv*. Malmö: Liber.



**LUNDS**  
UNIVERSITET

[www.soch.lu.se](http://www.soch.lu.se)

**LUNDS UNIVERSITET**

Box 117  
221 00 Lund  
Tel 046-222 00 00  
[www.lu.se](http://www.lu.se)