

# Om konsten att samverka

*En fallstudie av samverkan mellan AIC och Försörjningsenheten i Södra Innerstaden i Malmö.*

Av: Raket Thunander och Vedrana Lizinov

---

VT-09 SOP61



Handledare: Jan Magnusson

## Abstract

Vi ville använda den här uppsatsen till något viktigt, något reellt som någon behöver och vill läsa. Efter att ha skickat ut en förfrågan till alla socialtjänster i Malmö stad fick vi kontakt med en sektionschef som hade en idé om att vi skulle titta närmare på deras samarbete.

Denna uppsats blir ett exempel på hur samverkan kan se ut och hur den eventuellt kan förändras för att uppnå resultat. Socialtjänsten finns till för att hjälpa klienten. Kan man uppnå detta genom samverkan? För att ta reda på detta utgick vi från syftet; *att undersöka hur samverkansprocesserna ser ut mellan AIC och Försörjningsenheten i Södra Innerstaden i Malmö för att ha "klienten i fokus"*? Vi använde oss av en förstudie bestående av en delvis kvantitativ enkät. Vi utgick från enkätens resultat när vi konstruerade frågorna till våra semistrukturerade intervjuer, som blev vår andra metod. Vidare intervjuades sex personer i de olika verksamheterna. Sedan analyserade vi resultaten utifrån åtta olika teman, en teoretisk metod om samverkan i tre steg samt definitioner av begrepp. Vi kom fram till att det är svårt att samverka när man har olika förutsättningar. Dels att man inte är i samma hus, att man har olika funktion i samhället samt att samverkan bygger på samarbete. Det är svårt att samarbeta eftersom det hänger på personer och vad som händer med dynamiken när individer byts ut.

Nyckelord: Samverkan, Samarbete, Socialtjänst

We wanted to use this paper to something important, something real that someone needs and wants to read. After having sent a request to all social services in the City of Malmö, we had contact with a section that had an idea that we would look at their collaboration.

This study concerns how collaboration may look like and how it might change to achieve results. Social Services exist to help the client. Can we achieve this through collaboration? To find out this our purpose was; *To explore how the collaboration processes is between AIC and Försörjningsenheten of Södra Innerstaden in Malmö to have "the client in focus"*? We used an exploratory consisting of a semi quantitative questionnaire. We assumed from the survey results when we designed the questions to our semi-structured interviews, which became our second method. We interviewed six members in the different units. Then we analyzed the results based on eight different themes, a theoretical method of interaction in three stages, and the definitions of terms. We found that it was hard for them to interact when they have different conditions. And that they are not in the same house, that they have different function in society, and that interaction is based on cooperation. It is difficult to work because it depends on people and what happens when individuals are replaced.

Keywords: Collaboration, Cooperation, Social Services

## **Förord**

Vi vill tacka Försörjningsenheten i Södra Innerstaden i Malmö och AIC i Hyllie i Malmö för att ni har tagit av Er dyrbara tid för att svara på våra frågor. Särskilt vill vi tacka de personer som ställt upp på intervju.

Vi vill tacka Lars Wahlgren för att du ställde upp med din expertis.

Tack Eskil Svensson för hjälpen med utvärderingar.

Slutligen vill vi tacka Jan Magnusson för all handledning.

*Lund, juni 2009*

Rakel Thunander

Vedrana Lizinov

|   |    |
|---|----|
| <b>Innehållsförteckning</b>   | 4  |
| <b>1. Problemformulering</b>  | 6  |
| 1.2 Syfte   | 8  |
| 1.3 Frågeställningar  | 8  |
| <b>2. Tidigare forskning</b>  | 9  |
| 2.1 Organisationernas dubbla karaktär   | 9  |
| 2.2 Organisationskultur och dess påverkan på samverkan                                | 11 |
| 2.3 Gemensamma mål för att samverkan ska fungera                                      | 12 |
| 2.4 Samlokaliseringens betydelse för samverkan  | 13 |
| 2.5 Både organisationerna och individerna måste vilja samverka                        | 14 |
| 2.6 Vem vinner på samverkan?  | 15 |
| 2.7 Tar samverkan mer än den ger?   | 16 |
| 2.8 Vad är det som gör att samverkan inte fungerar som det är tänkt?                  | 17 |
| 2.9 Sammanfattning av tidigare forskning  | 18 |
| <b>3. Teori</b>   | 19 |
| 3.1 Förutsättningar för samverkan   | 19 |
| 3.2 Processmodell   | 21 |
| <b>4. Metod</b>   | 22 |
| 4.1 Förstudie (enkäten)   | 22 |
| 4.2 Intervjuerna  | 24 |
| 4.3 Förförståelse   | 24 |
| 4.4 Avgränsning/Urval   | 25 |
| 4.5 Snabbt om vad enheterna arbetar med   | 25 |
| 4.6 Tillvägagångssätt   | 26 |
| 4.7 Teman   | 27 |
| 4.8 Etiska överväganden   | 28 |
| 4.9 Arbetsfördelning  | 29 |
| <b>5. Resultat</b>  | 30 |
| 5.1 Individen i fokus   | 30 |
| 5.2 Värdegrunden  | 31 |
| 5.3 Formell samverkan   | 32 |
| 5.4 Informellt samarbete  | 33 |
| 5.5 Samlokalisering   | 34 |
| 5.6 Olikheter   | 34 |
| 5.7 Påverkan och förändring   | 36 |
| 5.8 Osäkerhet inför det nya   | 36 |
| 5.9 Sammanfattning av resultat  | 37 |
| <b>6. Analys</b>  | 38 |
| <b>7. Sammanfattning och avslutande diskussion</b>                                    | 44 |
| 7.1 Hur uppfattar personalen på de båda enheterna samverkan? Olika? I så fall varför? | 44 |

|   |    |
|---|----|
| 7.2 Hur behåller man klientperspektivet med hjälp av samverkan? | 46 |
| <b>8. Referenslista</b>   | 48 |
| <b>Bilaga 1</b>   | 51 |
| <b>Bilaga 2</b>   | 53 |

## 1. Problemformulering

Samverkan är inte ett socialt problem. Men det kan vara en tillgång i socialt arbete. Maria Hjortsjö (2006) skriver att bra samverkan förhindrar att människor faller mellan stolarna. Andra författare på området skriver att samverkan sällan fungerar (Westrin, 1984:B). Vi vill använda den här uppsatsen till något viktigt, något reellt som någon behöver och vill läsa. Efter att ha skickat ut en förfrågan till alla socialtjänster i Malmö stad fick vi kontakt med en sektionschef som hade en idé om att vi skulle titta närmare på deras samarbete. Efter att ha träffat sektionschefen, funderat över hennes idé, skissade vi fram ett eget förslag. Därför ska vi skriva om samarbetet och samverkan mellan två enheter, Arbete och Integrationscenter (AIC) och Försörjningsenheten (Fe) i Södra Innerstaden i Malmö.

Samverkan är ett tecken i tiden skriver Berth Danemark och Christian Kullberg (1999), men hur fungerar det just i det här fallet? Claes-Göran Westrin (1984: A, B), Eivor Bång och Nils-Gunnar Rudenstam (1984) skrev redan på 1980-talet om samverkan och dess betydelse för människobehandlande organisationer, det må alltså vara ett tecken i tiden, men det har förekommit ett tag nu.

Socialt arbete har en tendens att bli diffust och svårbegripligt då råmaterialet är människor (Levin, 1996). Socialtjänsten har länge letat efter ett sätt att organisera sitt arbete och samverka (Bergmark, Lundström, 2005). Denna uppsats blir ett exempel på hur en sådan organisering kan se ut och hur den eventuellt kan förändras för att uppnå resultat. Socialtjänsten finns till för att hjälpa klienten. Kan man uppnå detta genom samverkan? Enligt Mallander (1998) anses samverkan i botten vara för klientens bästa, men blir det alltid så? Kommer man alltid ihåg att sätta klienten i fokus? I Malmö stad har man devisen ”Malmöbon i centrum”. I en broschyr skriver man att malmöbon ska få god service av hög kvalitet. De anställda ska därför vara väl förtrogna med dessa mål för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Att ha ”Malmöbon i fokus” innebär att ständigt vara beredd att ifrågasätta och förändra inom den egna organisationen så att alla malmöbor kan få den service de vill ha (Malmö Stad).

Denna uppsats blir en fallstudie av samverkan med fokus på huruvida man uppnå sitt mål, att ha klienten i centrum. AIC fungerar som en insats som myndigheten Försörjningsenheten använder sig av. Detta gör att det föreligger ett visst maktperspektiv, vi frågar oss vad detta spelar för roll gällande målet att ha ”klienten i fokus”? Redan här kan man se en grundläggande skillnad som kan bli problematisk för samverkan. Dessa två enheter är helt olika bortsett från att man har samma målgrupp. AIC är en insats, väldigt sårbar och finns bara för att Fe vill och behöver dem för att få klienterna till självförsörjning. Denna maktposition gör att utgångspunkten för samverkan är ojämlik. Frågan är om det görs något för att jämna ut detta och skapa någon slags balans.

Det saknas ofta konkret forskning när man studerar samverkansfrågan, oavsett vilket område som samverkansstudien berör (Danemark, Kullberg, 1999). Samtidigt som Åke Bergmark och Tommy Lundström (2005) skriver att samverkan blivit en naturlig del av socialt arbete och anses vara både nödvändigt och värdefullt. Kommuner uppmanar till och med sina organisationer att samverka. Det är också viktigt att samarbete handlar om icke-konkurrens mellan de organisationer som ska samarbeta (Mallander, 1998), men blir det verkligen så?

Samarbete och samverkan är olika saker. Vi kommer att studera samverkan men samarbetet kommer troligen att vidröras i form av det informella samarbetet. Vi undrar hur stor betydelse det informella samarbetet har för samverkan och för att ha klienten i fokus?

Vi har gjort en förstudie i form av en enkät. Enkäten visade att det inte var så stora skillnader i attityderna kring samverkan men i intervjuerna framkom sedan annan information. Även om det inte blev så tydliga skillnader i enkätsvaren har denna förstudie ändå visat sig vara användbar. Dels för hur vi skulle lägga upp intervjuerna och dels är det intressant att utfallet från enkät och intervju blev så olika.

Vårt syfte är inte att det ska bli en komparativ studie. Vi vill delvis jämföra de olika enheterna men vi vill tillslut att denna uppsats ska visa på om samverkan gynnar klienterna. Att man behåller ”klienten i fokus” perspektivet med hjälp av samverka.

## **1.2 Syfte**

Att undersöka hur samverkansprocesserna ser ut mellan AIC och Försörjningsenheten i Södra Innerstaden i Malmö för att ha ”klienten i fokus”.

## **1.3 Frågeställningar**

- Hur uppfattar personalen på de båda enheterna samverkan? Olika? I så fall varför?
- Hur behåller man klientperspektivet med hjälp av samverkan?



## **2. Tidigare forskning**

Här redovisar vi tidigare forskning kring ämnet samarbete och samverkan. Vi har läst doktorsavhandlingar och rapporter som gjorts på liknande projekt. Vi har även läst böcker som belyser ämnet. Ämnet har en bred informationsbas vilket inneburit att vi tvingats att sälla. Vi har koncentrerat oss på svensk forskning med inriktning på samarbete och samverkan.

Vi har valt att leta efter material som är dels organisationsforskningsbetonat och dels rapporter och avhandlingar som direkt syftar till socialtjänsten och samverkan inom denna. Organisationsforskningen är det som lägger grunden för att förstå samverkan och dess processer. I processen ingår att förstå olika delar, däribland organisationskulturen. För oss är det intressant när det påverkar samverkan. Det är i ett senare skede som det blir intressant att fundera över socialtjänstens roll i det. Efter att ha letat efter organisationsforskningen tyckte vi att det var relevant att leta efter forskning kring samverkan. Där förstod vi att det finns vissa grundläggande förutsättningar som vi valde att titta närmare på. Förutsättningar som handlar om hur "klienten i fokus" tanken optimeras. Några av dessa handlar om gemensamma mål och samlokalisering. Vi har valt att dela upp detta avsnitt om tidigare forskning i åtta olika rubriker som är ämnesbaserade.

### **2.1 Organisationers dubbla karaktär**

Samarbete och samverkan är två begrepp som används mycket inom organisationer. För att förstå dessa begrepp måste man ha kunskap om människan i en organisation. Göran Ahrne (1994) skriver om just detta; människan i organisationen. Hur människor alltid agerar utifrån organisationer och om betydelsen av att vara mänsklig och professionell. Enligt Ahrne (1994) är det viktigt att tänka på att om det blir för personligt så förlorar organisationen legitimitet. Dessutom är det viktigt att ta i beaktning att det är organisationen man ska kunna lita på, inte bara individerna i den. Organisationer är föränderliga och ibland talas det om deras dubbla karaktär, det vill säga individens och organisationens (Johansson, 1997). Organisationernas dubbla karaktär påverkar samarbetet och samverkan genom att dessa bygger på förhandling. Det gäller att komma överens om villkoren för samarbetet och för samverkan. Det gäller både för individerna, att kunna rätta sig efter organisationens krav, och för organisationen att motivera individen att samarbeta och samverka (Johansson, 1997).

Förutom organisationers dubbla karaktärer är det viktigt att förstå att organisationer har en struktur som bygger på dels den teoretiska strukturen, och dels den faktiska strukturen. Dessa ser ofta olika ut. Organisationer är aldrig fullständiga och kan inte skapas utifrån exakta mallar. Mycket på grund av att det är individerna i organisationen som i slutändan utgör organisationen (Ahrne, 1994). När det sedan är dags att samverka blir även relationerna mellan olika organisationer viktiga. Relationerna blir viktiga i sig, ett syfte, och ett mål i sig. För att kunna uppnå sina mål, sitt syfte, är resurser viktigt. Men utan strategi vet man inte hur man ska fördela resurserna, det är här förhandlingen kommer in. Det handlar om att förhandla men att samtidigt ha i åtanke organisationernas dubbla karaktär, och den teoretiska och faktiska strukturen. Som tidigare nämnts är det människan i organisationen som skapar komplexiteten och som skapar relationerna (Ahrne, 1994). All samverkan bygger därför på ömsesidig anpassning. Ju mer djupgående och mångdimensionella relationerna är, desto mer kräver de av parterna och desto färre relationer orkar varje part med. Det krävs tid för att skapa relationer (Johansson, 1997).

Elisabeth Berg (1994) har skrivit en avhandling, ”Det ojämlika mötet”, som visar att det är viktigt att se hur organisationer är uppbyggda när man studerar samverkan. I ”Det ojämlika mötet” studerar hon sjukvården och hemtjänstens organisationer och kommer fram till att dessa har skilda uppgifter och målsättningar samtidigt som det finns en hårfin gräns mellan dem; vem gör egentligen vad? Gränser mellan olika organisationer beskrivs även av Glauberman och Mintzberger (i Hansson, 2008). Deras teorier handlar om vad som händer när man preciserar gränser mellan och inom olika organisationer. Preciserar dessa gränser kan man urskilja vad som kan påverka vården negativt, exempelvis en svårstyrd och för administrativ organisation där följderna är stora kostnader (Hansson, 2008). När det finns skilda förväntningar och när man inte är medveten om var gränserna mellan organisationerna går kan konflikter uppstå. Exempelvis då det finns skilda förväntningar på vilken vård och omsorg som ska bedrivas (Berg, 1994), samtidigt som organisationer har en mängd olika relationer att ta hänsyn till för att förhandla, det vill säga komma överens om hur de ska samverka (Johansson, 1997). Något som också är viktigt att tänka på är hur organisationerna är reglerade genom lag. Frågan blir här; vad säger lagen? Och hur mycket skiljer sig detta från den andra organisationen?, där samarbete ska ske (Berg, 1994).

När man väl är medveten om organisationen och dess komplexitet kan man börja ägna sig åt begreppet samverkan. Men även detta begrepp är komplext och har olika betydelser i olika sammanhang (Westrin, 1984:A).

*”Det är svårt att få en alldeles klar bild beträffande samarbetets finare och mer detaljerade mönster. Ett allmänt intryck är dock att det i regel rör sig om en relativt enkel additiv samverkan”*

(Westrin 1984:A sid. 133).

## **2.2 Organisationskultur och dess påverkan på samverkan**

Det humankapital – know how etc – som finns inom en organisation samlade arbetskraft formar densamma till något unikt (som beskrivits ovan). Men för att kunna gå vidare är det av stor vikt att få förståelse för det som sker inuti en organisation mellan människor, det vill säga organisationskulturen. Det är viktigt att sätta sig ner och tala om skilda organisationsprinciper och olika synsätt, innan man bestämmer sig för att samarbeta (Levin, 1996). Även Ahrne (1994) resonerar kring företagskulturens betydelse, hur individer måste socialiseras in i den. Makten i kulturen ligger mycket i relationerna mellan människor. Om konsten att kontrollera varandra eller förhandla (Johansson, 1997). Det är lättare att kontrollera människor som gör samma saker vid samma tid, än människor som gör olika saker, specialister, vid olika tillfällen fast med samma mål. Lars- Göran Hultberg (1998) anlägger ett symboliskt perspektiv, där han mer fokuserar på att det är svårt att kontrollera organisationer, och menar att det handlar om de olika organisationskulturerna och att de kommunicerar dåligt med varandra. Att det nästan bildas som subkulturer. Det de har gemensamt är att de önskar sig en större enighet inom styrgruppen. Chefernas betydelser sätter Hultberg (1998) som viktiga. Kulturer inom organisationer och mellan människor leder till slutsatsen att det är viktigt att ha gemensamma och tydliga mål för att lättare kunna finna sig tillrätta i en samverkan. Om organisationer har otydliga mål, få resurser, en otydlig kultur och låg kontroll tar lätt andra krafter över och en samverkan blir då mycket svår att genomföra (Ahrne, 1994).

### **2.3 Gemensamma mål för att samverkan ska fungera**

Berth Danemark och Christian Kullberg (1999) anser att det ofta saknas konkret forskning då man studerar samverkansfrågan, oavsett vilket område som samverkansstudien berör. Men när organisationer väl bestämmer sig för att samverka är det viktigt att de har gemensamma utgångspunkter, referensramar, mål, principer och att etiska förhållningssätt noga diskuterats redan innan verksamheterna påbörjat sin samverkan (Danemark och Kullberg, 1999). Samverkan är inte oproblematiserad, framför allt med avseende på implementering. Det skrivs ofta om svårigheter som lett till att samverkansprojekt inte har fungerat, och då har det ofta berott på, som ovan nämnts, oklara målsättningar, men även skilda professionella kulturer och asymmetriska relationer mellan de samverkande yrkesgrupperna, ekonomiska konflikter, dåligt motiverad personal och olikheter i hierarkier - och belastningsstruktur (Bergmark och Lundström, 2005). När det gäller samverkan omfattar detta organisationer men det är viktigt att poängtera att ett samarbete redan kan råda mellan människorna i organisationerna (Danemark och Kullberg, 1999). Maria Hjortsjö (2006) utvecklar detta med vikten av konkreta mål och en gemensam referensram till en gemensam värdegrund. Hon menar att samverkan är eftersträvansvärt, det behövs mycket för att få igång det och inte sällan läggs det ned efter ett tag, även om personalens respons varit positiv. Det är ofta när projekten läggs ner som behoven verkligen tydliggörs.

Enligt Claes-Göran Westrin (1984:A) finns en allmän uppfattning om samverkan. Att samverkansförsök ofta stöter på problem och att utvecklingen i sin helhet inte är tillfredställande. För en bra samverkan är det inte bara viktigt att ha mål, utan även att vara tydlig med vilka målgrupper som man ska fokusera på. Man ska utveckla ett samarbete kring dessa målgrupper och även vara överens om vilka problemområden man ska beröra (Westrin, 1984:A). Vidare menar Westrin (1984:B) precis som övriga, att en bra samverkan bör innehålla; en viss gemensam referensram beträffande mål och metoder i arbetet, en viss nivå av arbetsmetodologi (värdegrund, etik osv), vilka av personalen som ska samarbeta och varför.

Implementeringsprocessen kräver mycket tid. Nya metoder ska införas och det ska diskuteras kring den administrativa gruppdynamikens utveckling av samverkan. Samtidigt som det bör finnas en viss liknande syn på resultat (Westrin 1984:B). Det tar ofta tid att arbeta sig igenom en tröghet som kan finnas i organisationer innan en bra samverkan kan införas.

Trögheten kan dock både vara en styrka och en svaghet. Exempelvis innebär tröghet att organisationen inte alltid följer de modeväxlingar inom samverkan som råder utan har en viss stabilitet. Men när väl verksamheten ska till att förändras är det kanske inte bra med tröghet, det kan helt enkelt gå för långsamt (Danemark och Kullberg, 1999).

När väl implementeringsprocessen har inletts finns det ett antal faktorer som bör finnas med för att en samverkan ska fungera. Det bör finnas ett ingående och ”integrerat” synsätt på exempelvis gemensamma ärenden där man genom att föra diskussioner försöker skapa en gemensam helhetsbild av ett ärende (Bergmark och Lundström, 2005). En annan grundläggande faktor för bra samverkan är en gemensam uppfattning om vad samverkan ska syfta till och hur det ska utformas. Detta är en förutsättning som ofta har saknats. Detta blir återigen en brist i organisationens målsättning av samverkan (Westrin, 1984:A). Praktiska lösningar är också viktiga faktorer (Levin, 1996). Det finns flera liknande exempel som visar hur viktigt det är att ”samarbeta” innan samverkan inleds.

#### **2.4 Samlokaliseringens betydelse för samverkan**

En faktor som inte har nämnts ovan är samlokalisering, detta är en av de faktorer som det skrivs mest om. Samlokalisering inbjuder till informella möten. Men det kan även vara ett hot mot den egna verksamheten. Man hanterar, även i samverkan, generellt sätt frågor utifrån sin moderorganisation. En väl utbyggd samverkan skulle kunna fungera mycket preventivt (Hjortsjö, 2006 och Danmark och Kullberg, 1999). Även Berg (1994) beskriver vikten av samverkan och om arenor för samverkan och samarbete. Hon beskriver vikten av att ha gemensamma lokaler eller åtminstone lokaler att träffas i, som blir en rutin. Kontakt via telefon är också en nödvändig del av samverkan. Hur ofta möter personalen varandra informellt? Gäller det bara då de har ärenden tillsammans eller om de har anledning att träffas i samband med fikaraster och så vidare (Berg, 1994). Westrin (1984:B) menar att redan innan samverkan ska inledas är det viktigt att ha ett gemensamt geografiskt område. Det är bra med gemensamma lokaler, klart definierade ansvarsområden och en gemensam politik och administration (Westrin,1984:B). Hultberg (1998) har beskrivit i sin utredning att de två myndigheter som utvärderades och där samverkan fungerade bäst var i detta fall där de två myndigheterna låg i samma hus, alltså samlokaliseringens betydelse (Hultberg, 1998).

## 2.5 Både organisationerna och individerna måste vilja samverka

Både organisationen och personalen måste vara med på en samverkan. Claes Levin (1996) menar att bristfällig information samt huruvida personal är med på en samverkans förändring eller ej är av stor vikt. Eivor Bång och Nils-Gunnar Rudenstam (1984) skriver i en artikel att det ibland verkar som att själva ordet, samverkan, har en magisk kraft. Bara genom att uttala ordet har man åstadkommit en konkret förändring i den sociala miljön. Detta står i stark kontrast till Sune Sunessons (1991) rapport om social medverkan i primärvården. Han skriver inledningsvis att ”det är först med ett omfattande samarbete mellan huvudmännen på *alla* nivåer som man kommer att lösa frågan om social medverkan...” (Sunesson, 1991;sid 10). I denna rapport framgår det även att det finns formella forum, men att det i grunden finns ett ömsesidigt misstroende på grund av dålig personkännedom och okunskap om varandras arbetsområden. Alla sitter och väntar på att andra ska ta initiativ. Sunesson (1991) menar att huvudorsaken är att man ”gör” tillsammans. Man måste nå fram till en gemensam syn. En stor fördel med samverkan är att man får ett större helhetstänk. Dock måste kontaktvägarna vara ytterst tydliga (Sunesson, 1991).

Frågan blir också vem det är som har beslutat att en samverkan ska ske. Hjortsjö (2006) skriver om hur det i lag (t.ex. Hälso- och sjukvårdslagen och Socialtjänstlagen) uppmanas att samverka. Att professionellt samarbete inte har formulerade mål men möten, det vill säga kommunikation. Samverkan är inom människobehandlande organisationer till för att erhålla och kvarhålla resurser. Hjortsjö (2006) menar också att samverkan kan vara en maktfaktor i sig. Det blir ett sätt att göra omvärlden mer beroende av organisationen än den är av omvärlden. Varför vill organisationer frivilligt arbeta med varandra? Mycket kan tyda på att alla organisationer försöker blir större. Här ser man ett tillfälle att uppnå gemensamma mål och därmed vinna gemensamma fördelar. Man eliminerar och utesluter osäkerhet och ökar härigenom legitimiteten (Hjortsjö, 2006). Det är en myt att förändring är eftersträvansvärt och att samhällets förändring kräver nya verksamheter skriver Mallander (1998). Vem vinner på en samverka där direktiv om denna bara kommer från ett håll och förbiser personalen? (Levin 1996). Kommuner uppmanar sina organisationer att samverka. Samverkan har etablerats som ett så pass viktigt och centralt begrepp, mot vilket få kan, eller vill, resa några invändningar (Bergmark och Lundström, 2005). Samverkan anses stå för öppenhet, utbyte och mångsidighet. Att vara negativ till detta är i stort sett jämförbart med att vara motståndare till rättvisa och demokrati anser Bergmark och Lundström (2005).

## 2.6 Vem vinner på att samverka?

Ove Mallander (1998) skriver i antologin *"Vardagsbegrepp i socialt arbete"* att samarbete i botten är till för klientens bästa. Man har gemensamma men tillfälliga mål för att hjälpa just den här personen. Vidare skriver Mallander (1998) om att form ofta kommer före innehåll när det handlar om människobehandlade yrken. Men vill samarbeta på olika sätt för att göra det bästa för sina klienter men man har inte så mycket tydligare mål än det. Samverkan har blivit en naturlig del av socialt arbete och anses vara både nödvändigt och värdefullt (Bergmark och Lundström, 2005). Målet är så klart för det första att förbättra för klienterna men det finns andra faktorer som lätt kan ta över. Exempelvis att den ena organisationen vinner mer på samarbetet än den andra, samt att personal arbetande på den ena organisationen får mer arbetsuppgifter efter beslut om samverkan än personal på den andra och så vidare. Händer detta kan klienten komma i kläm. Det finns en mängd olika anledningar till varför man väljer att inleda en samverkan men det kommer aldrig att gynna klienten om en samverkan inleds på grund av organisatoriska besparingar eller liknande (Danemark och Kullberg, 1999).

Hjortsjö (2006) tror att samarbete kan gynna klienterna. I sin avhandling skriver hon att ett bra samarbete förhindrar att människor faller mellan stolarna. Hon tror att samarbete kan bli lösningen på detta. Omgivningen har en stor påverkan på organisationen. Det är i samarbetet som man skapar helhetssynen. Ibland bortser man från vissa faktorer som säger att det hade varit bra att samverka med någon annan profession för klientens bästa, exempelvis kan läkare väljer att "läsa" in sig på det området istället för att rådfråga existerande professioner. Kanske hade de kunnat bilda ett team istället tänker sig Berg (1994). Att inte ta kontakt med en viss grupp och inleda ett samarbete kan också bero på en så ålderdomlig tanke kring vem som ses som högst upp i hierarkin och har högst status, exempelvis läkare, och att man därför väljer som socialarbetare att inte inleda ett samarbete. Här kommer aspekter in som; har jag något att vinna på samarbete? och i så fall vad? Vissa yrkesgruppers status kan inverka på samverkan på ett sätt som gör att man helt enkelt väljer att avstå att samverka. Klienten står alltså inte alltid i fokus (Berg, 1994).

Samverkan anses ibland ha uppkommit för att situationer uppkommit där inte de traditionella metoderna varit tillräckliga för att hjälpa klienterna. Ett annat exempel kan vara ett mindre problem som uppkommer och att flera intressegrupper påverkas av detta. En lyckad samverkan kan hjälpa klienterna, organisationerna får ett helhetstänk och en positiv

människosyn. För att kunna hjälpa klienterna är det viktigt att människorna i organisationerna lär känna varandra, att man blir samspelta och att man i alla fall upplever att det är enkla rutiner som inte är byråkratiska (Mallander, 1998).

Men vad visar utvärderingarna? Vinner klienterna på ett samarbete? Vissa studier har visat på att brukarna kan nå vissa fördelar av samverkan menar Westrin (1984:B). Ett exempel är genom att organisationernas ekonomi kan bli bättre av en samverkan. Det finns dock studier som visar att brukarna inte alltid har kunnat dra fördelar utav samverkan. Samverkan fungerar sällan, eller aldrig under optimala villkor och metoder för utvärdering kan vara ”trubbiga” vilket gör detta svårt att urskilja (Westrin 1984:B).

## **2.7 Tar samverkan mer än den ger?**

Något som kan vara till nackdel för klienterna är om samverkan tar för mycket tid i anspråk, det vill säga att personalen inte hinner träffa sina klienter regelbundet. Ann Boklund (1995) är ganska dramatisk i sin övertygelse när hon skriver att samverkan är en förutsättning för det mänskliga samhället. Kommunikation och perspektivutbyte är grundläggande och krävs. Forskning kring samverkan handlar om den goda samverkan och att det alltid ska leda till något. Ibland kan samverkan betyda avlastning; att den ena parten bara ger vissa arbetsuppgifter till den andra. Samverkan är till för någon och det är viktigt att veta varför och för vem. Gynnas klienterna av en samverkan eller gynnas personalen då de avlastar varandra, gynnas klienterna kanske indirekt av detta då (Boklund, 1995)? Det finns även en idé om att samverkan ska hjälpa oss att byta olika perspektiv mot varandra och att sammanföra olika typer av professionella kompetenser. Men även att i vissa fall kunna undvika dubbelarbete genom att exempelvis fördela olika uppgifter mellan myndigheter, aktiviteter som ligger nära varandra. Tanken på att helheten erbjuder någonting väsentligt mer än summan av den kompetens som tillförs från olika håll och att vissa typer av problem allra bäst återges i samlade insatser (Bergmark och Lundström, 2005).

Många är överens om att samverkan är tidskrävande och hänvisar till att om en verksamhet fick betalt per ärende skulle den troligen inte anse sig ha råd med detta tidskrävande arbete som samverkan är (Hjortsjö, 2006). Samverkan kan i längden gynna klienterna då förebyggande arbete och samverkan ska reducera stress på grund av arbetsotillfredsställelse (Perdal i Hjortsjö, 2006). Hjortsjö (2006) menar även att en lyckad samverkan blir effektivare



i längden, det vill säga minskad arbetsbörda som minskade kostnader och minskat mänskligt lidande. Det underlättar helhetsperspektivet. Men för att samverkan ska kunna gynna klienterna är det viktigt att personalen gynnas lika mycket i båda organisationerna (Hjortsjö, 2006). Personalen i de båda organisationerna som ska samverka måste ha någorlunda liknande förutsättningar där lönerna kan jämföras, delegation av ansvar som ger personal möjlighet till tillräckligt flexibla och självständiga insatser bör finnas samt tillfälle till nödvändigt informationsutbyte utan hinder av ”onödiga” sekretessbestämmelser (Westrin 1984:B).

Dock visar flera utvärderingar att samverkan binder socialsekreterarna i regelbundna, tidskrävande och långsiktiga kontakter med olika aktörer i sin omgivning vilket kan avleda dem från det arbete de ska utföra. Klientkontakten kan med andra ord bli lidande, det vill säga tid tas från klientarbete till att samarbeta och samverka (Bergmark och Lundström, 2005 och Westrin 1984:B).

## **2.8 Vad är det som gör att samverkan inte fungerar som tänkt?**

Samverkan kräver olikhet, det vill säga olika kunskap, uppgifter och områden. Egentligen behöver skillnader i kunskap inte vara så stora, det handlar mycket om situationen (Boklund, 1995). Det finns brister i kommunikationen som gör att samverkan inte fungerar som den ska. Samverkan kräver en ömsesidig kontakt som måste få utvecklas, och detta i sin egen takt. Detta tar tid och är därför något som många hoppar över. Man måste till viss del kunna varandras regelverk och inte ha oklara förväntningar på varandra (Boklund, 1995 och Berg 1994). Att känna varandra eller fånga varandra i dörren anser Boklund (1995) vara centralt. Alla måste uppleva samverkan som viktigt. ”Det finns inte vetenskapligt belägg på vad som är bäst, det måste växa fram utifrån avsikter och förutsättningar” (Boklund, 1995; sid 244).

Hultberg (1998) menar att samverkan uppkommer genom att det brister någonstans och man vill förbättra detta. Om målgruppsdefinitionen är otydlig finns inget forum för samverkan. Finns ingen kommunikation finns inget samarbete. Om olika myndigheter inte kompromissar och ändra i sina verksamheter, inte ändrar sina rutiner tillräckligt mycket för varandra, kan samarbetet sluta att fungera. Det blir istället för en tillgång en belastning (Johansson, 1997 och Ahrne, 1994). När samverkan sen visar sig inte ha fungerat kommer de båda organisationerna där samverkan misslyckats att ha olika förklaringsmodeller till varför det

gick snett. Skiljer sig dessa mycket åt kan detta vara en förklaring i sig till varför samverkan inte har fungerat (Hultberg, 1998).

## **2.9 Sammanfattning av tidigare forskning**

Sammanfattningsvis handlar samverkan i den forskning, som vi har valt att belysa, mycket om de gemensamma målen, att man har en tidsaspekt klar för sig samt samlokaliseringens betydelse. Hur man måste kunna lita på både organisationen i sig och individerna i den och kompromisserna som samverkan till stor del innebär. Det handlar om att förstå varandra på flera plan och om relationerna individerna emellan. Till stor del blir det en fråga om implementering och att alla måste vilja åt samma mål. Motivationen måste vara ärlig. Många forskare tror att samverkan, med ovan nämnda förutsättningar, ofta gynnar klienterna. Men ibland går meningarna isär. Andra anser att det mest blir en tidsförlust från klientarbetet. Här kanske inte alltid teori och praktik möts helt enkelt.

Vi har även använt oss av vissa avhandlingar samt utvärderingar som visar på det tvärdisciplinära samarbetet. Detta kommer att komma till användning då vi analyserar vår empiri. Något som också kommer att komma till användning i analysen är begrepp, som vi har definierat tydligare i teoriavsnittet, för att försöka förstå hur samverkan ser ut mellan två enheter inom socialtjänsten.

### 3. Teori

Med hjälp av teorin ska vi försöka förstå vår empiri och analysera denna med våra teoretiska glasögon (May, 2001). Aspens (2007) skriver att om man har en teori från början är det lättare vid selektionen av empiri. Visserligen hade vi läst ganska många avhandlingar i ämnet innan vi började göra enkäten eller intervjuva men vi valde ändå inte en teoretisk modell förrän efter det att vi samlat in vårt material.

Vi vill inte ”passa in” en teori utan utgå från relevanta begrepp från olika organisationsteorier. Det finns några hållpunkter som är gemensamma för alla begrepp vi ska belysa; allt ligger på mesonivå, med ett undantag. Urie Bronfenbrenner (Levin och Lindén, 2006) definierar micro, meso, exo och macronivåer inom utvecklingspsykologin. Här använder vi dessa begrepp i ett större perspektiv. Micronivå är nivån mellan individer, meso handlar om, i det här fallet, organisationer i mindre bitar, exo är den integrerade versionen av båda dessa. Man kan inte påverka exonivån direkt, bara indirekt, för den är abstrakt och för långt bort från individerna. Macronivå handlar om det yttersta perspektivet; samhället och dess lagar och värderingar.

Vi kommer i analysen se på vår empiri utifrån dels vissa förutsättningar som tas upp i den tidigare forskningen och dels utifrån en modell av Eskil Svensson (1999) som handlar om processen i samverkan. Som tidigare nämnts har vi försökt leta efter teorier som skulle kunna ge svar på våra frågor. Dock har vi valt att koncentrera oss på en kombination av den kronologiska processen som Svensson (1999) tar upp men även det som belysts som väldigt viktigt i de tidigare erfarenheterna, förutsättningar för god samverkan.

#### 3.1 Förutsättningar för samverkan

Det första begreppet vi kommer att avhandla är *samarbete*. I denna uppsats utgår vi ifrån Danemark och Kullbergs (1999) definition som handlar om att samarbete sker mellan människor, dvs på micronivå. Samarbete kan även sägas vara uppbyggt av inre betingelser. Med detta menas personalens motivation och upplevelser, till exempel om det finns en kultur av samarbete redan är det lättare att få personalen motiverade (Danemark och Kullberg, 1999). Vi kommer att använda oss av samarbete som första ordningens konstruktion (det våra respondenter upplever, språk, kultur och strategier) men då vi kommer till analysen är vår

intention att försöka förstå detta i andra ordningens konstruktion (med utgångspunkt från oss, teoretiserande kring respondenternas upplevelser) och då på en mesonivå (Aspers, 2007).

Nästa begrepp är *samverkan* och det är begrepp som handlar om samspel mellan organisationer, inte individer. Det finns olika sorters samverkan. Danemark och Kullberg (1999) skriver att samverkan betyder koordination eller samordning vilket innebär att olika myndigheters insatser adderas till varandra för att uppnå bästa resultat. Samverkan består av yttre betingelser som har organisatoriska och resursmässiga förutsättningar; finns det möjligheter att resursmässigt inleda en samverkan?

Hjortsjö (2006) beskriver att det finns tre teoretiska modeller av samverkan. Hon beskriver liksom Danemark och Kullberg (1999) *koordination* som att olika verksamheters arbete förs ihop för att uppnå bästa resultat. Vidare tar hon upp *kollaboration* som handlar om att olika yrkeskategorier har sitt eget ansvar men samverkar kring vissa frågor, t.ex. på en vårdcentral. Den sista kategorin kallas *konsultation* och det är ett tillfälligt samarbete, men varken kollaboration eller konsultation är egentligen intressanta för vår analys. Vi kommer att använda oss av begreppet samverkan med underkategorin koordinationen som utgångspunkt.

Ett annat viktigt begrepp är det *informella samarbetet*. Vi bad våra respondenter i enkäten svara på vad begreppet informellt samarbete betyder för dem och det är utifrån detta som vi kommer att definiera begreppet. Informellt samarbete är något som är mer flexibelt samtidigt som det är personbundet och utgår ifrån att man har en relation. Kommunikationen är central och måste hållas levande. Det handlar om att ”prata utanför protokollet”, bortse från regler ibland och kunna skapa individuella lösningar. Informellt samarbete finns inte i ett organiserat forum. Det finns inte några, för oss användbara, vedertagna definitioner av detta begrepp, det var därför vi gjorde en egen. Dock menar Hjortsjö (2006) att informellt samarbete inte bara handlar om god personkännedom utan det är så mycket mer, som ovan nämnts.

### 3.2 Processmodell

I den här uppsatsen vill vi testa en teori som Eskil Svensson (1999) skapade i samband med en utvärdering av en familjecentral i Malmö. Teorin är en trestegsmodell som beskriver samarbetsutvecklingen över tid. Steg ett är *samlokalisering*. Svensson menar att detta steg handlar om hur organisationer ska integreras i ett första skede. Den viktigaste aspekten i detta steg handlar om att öka tillgängligheten för klienterna genom att vara nära tillhands. Nästa steg kallar Svensson för *samverkan*. Detta är ett närmare samarbete som går ut på att vara delaktiga i varandras verksamheter. Detta gör också att man blir mer insatta i varandras arbete och det ökar möjligheterna att hjälpa klienterna. Det tredje och sista steget är *nyproduktion*. Detta går ut på att något nytt skapas och som inte den enskilda verksamheten hade kunnat åstadkomma på egen hand. Allt för att öka servicen för klienterna. När det gäller det sista steget kommer tidsaspekten in. Verksamheter som samverkat en längre tid kan förväntas uppnå detta steg. Om samverkan varit under en kortare tid räcker det med att man uppnått något steg alls. Detta för att processen har startat och det är det viktigaste. Vi kommer att testa om den här modellen fungerar i vårt fall.

Det som blir lite komplicerat och sätter saker på sin spets är att våra enheter har flyttat från varandra och vi vill ta reda på om slutsteget med nyproduktion ändå infinner sig. Trots flytten tror vi att vi kan tillämpa modellen. Då Svensson talar om förtroende, inte som likvärdiga samlokaliseringssteget, men ändå som ett väsentligt komplement som kan hjälpa organisationerna en bit på väg till nästa steg.

## 4. Metod

Metod är ett redskap där olika vetenskapliga traditioner representeras. Teori och metod är inte knutet till vissa ämnen (Levin, 2008). Metoden är en helhetsstrategi, det är inte bara en teknik. Det handlar om hur vi ska kunna besvara våra frågor på bästa sätt. Våra frågor i den här uppsatsen handlar om processer kring samverkan och om samverkan bidrar till att ha klientens bästa för ögonen. Det skulle naturligtvis vara intressant att träffa klienter och se hur de upplever situationen men det är inte riktigt realistiskt i denna uppsats. Vi har därför valt att först sondera terrängen med hjälp av en enkät och sen intervjua yrkesverksamma för att söka djupare svar. Detta blir en fallstudie av samverkan. Vi har valt att använda oss av två forskningsmetoder i vår uppsats därför att vi får olika perspektiv på samma frågor med olika metoder (May, 2001). Vi gjorde en kort, mestadels, kvantitativ enkät. Enkäten har tio frågor varav den näst sista frågan är kvalitativ. Vi använde oss av kvalitativa intervjuer som vår primäremperi. Så den kvantitativa enkäten blev således vår sekundäremperi.

### 4.1 Förstudie (enkäten)

Denna enkät, vår sekundäremperi, kan ses som en förstudie (se bilaga 1). Utifrån en förstudie är det viktigt att vara öppen och våga ändra sina första tankar (Aspers, 2007). Denna förstudie bestod av enkäten som vi delade ut till personal på AIC och Fe. Enkäten i sin tur bestod av tio frågor, en av frågorna var kvalitativt ställd; *vad är informellt samarbete för dig?* Genom att ställa denna fråga kvalitativt ville vi försöka få våra respondenter att definiera ett ord. Vi vill inte lägga alla ”orden i munnen” på dem. Med detta menar vi att olika begrepp kan betyda olika saker för olika människor och kan användas olika beroende på syfte (Andersson, Swärd, 2008).

Vi upptäckte att en av våra, kvantitativa, frågor var svår att besvara då många missförstod den och valde att avstå; *har du använt dig mer av den andra enheten sedan samarbetet startade?* Då vi fick många uteblivna svar på denna fråga valde vi att inte räkna med den då vi tittade på resultaten.

Enkäten är kvantitativ men analysen av den samma är kvalitativ. Resultaten av denna enkät är inte häpnadsväckande. Då detta endast är en förstudie har vi ändå sett frågorna och resultaten som viktiga då vi genom att utgå från frågorna samt delar av resultatet har kunnat använda dessa i utformningen av våra semistrukturerade frågor till intervjuerna.

Antalet respondenter från AIC var 8 stycken och 15 från Fe. På frågorna gällande hur respondenterna upplever samarbete och samverkan har svaren på de båda enheterna varit positiva och väldigt överensstämmande. Frågorna gällande påverkan av samarbete är båda enheterna övertygade om att de kan påverka och skiljer sig inte närmare i svaren. När det gäller frågan kring påverkan av samverkan är de flesta överens om att de kan påverka, inom båda enheterna, dock kan vi se att respondenterna på AIC känner att de kan påverka lite mer än vad respondenterna på Fe gör. Likaså när vi kommer till frågan kring informellt samarbete, där de båda enheterna i majoritet är övertygade om att det finns ett informellt samarbete men vi kan se att detta gäller alla respondenterna på AIC medan det på Fe inte gäller alla. När det gäller frågan kring värdegrunden är respondenterna på båda enheterna överens om att denna är av vikt för samarbete/samverkan.

Som sagt finns det inga häpnadsväckande mönster som kan utläsas ur vår förstudie. Det intressanta handlar snarare om att vi i intervjuerna kunde upptäcka att respondenterna uttryckte lite andra åsikter. Så enkätens resultat är inte så intressanta i sig utan i jämförelse med intervjuerna. Självklart är respondenterna i intervjusituationen mer öppna och kan svara på ett mer utförligt sätt, vilket ger ett mer varierande resultat. Människan betar sig annorlunda när hon är i ett samtal än när hon svarar på frågor som är mestadels begränsade, det vill säga ja eller nej på ett papper. Resultatet blir alltså att i enkäten framkommer inte så många skillnader men i intervjuerna tycker vi oss se lite av ojämlikheten mellan enheterna. AIC är svagare i sin organisering då de är en insats medan Fe är en stabil organisation kan spel roll. Vi återkommer till denna diskussion nedan.

## **4.2 Intervjuerna**

Vår andra metod är vår primära; semistrukturerade intervjuer. Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer då de ger oss en god inblick i människors egna upplevelser och erfarenheter samt attityder (May, 2001), vilket vi är intresserade av i denna uppsats. Vi valde semistrukturerade intervjuer för att de är specifika men ändå ger utrymme för flexibilitet i samtalet. Det bör ändå finnas en viss struktur för att kunna uppnå viss jämförbarhet (May, 2001). Men alla samtal ter sig olika och det händer alltid saker runt omkring som man inte räknat med. Vi hade ganska korta intervjuer på mellan 30-40 minuter. Detta dels för att vi tycker att vi tagit ganska mycket tid från respondenter redan innan, att de svarat på enkät samt att vi har varit med på en del möten. Och dels för att yrkesverksamma ofta har mycket att göra och vi kände att om vi inte tog upp så mycket tid, skulle de kanske vara mer benägna att ställa upp.

I en intervjusituation är det väsentligt att ha i åtanke att det är en ojämlik situation. Den ena parten söker information om, eller av den andra personen, och följer en uppgjord plan, intervjuguiden. Det är även bra att vara medveten om att intervjun är mer än det som sägs med ord, till exempel kroppsspråk (Andersson och Swärd, 2008). Vi tänker oss att det kan uppstå vissa svårigheter med att tolka kroppsspråk, tonläge och så vidare när vi inte har någon personlig relation till respondenterna. Det finns dock vissa allmängiltiga ”regler” som vi som människor känner till. Vi upplevde att vi var rätt så insatta i vad deras arbeten innehåller och hur samverkan, praktiskt sett, ser ut och därför flöt samtalen lätt. En del respondenter blev väldigt personliga och bjöd mycket på sig själva vilket vi ser som ett gott betyg. Att de känner sig bekväma och glömmer bort att vi spelar in känns viktigt för oss.

## **4.3 Förförståelse**

Vi har båda arbetat inom Ekonomiskt bistånd och har därför med oss en viss förförståelse vilket gör att vi ville vara säkra på att utgå från denna personalgrupps förutsättningar och inte från våra egna. Vi känner att vi har en viss erfarenhet och vi vill vara säkra på att inte blanda ihop denna med våra respondenter.



#### **4.4 Avgränsning/Urval**

Vi har intervjuat två socialsekreterare (Försörjningsenheten) och två coacher (AIC) samt två arbetsledare på de berörda myndigheterna. Vi är intresserade av personalens attityder och hur dessa kan påverka i samarbetet. Eftersom det var sektionschefen som vi fick kontakt med blev det genom denna som vi mötte socialsekreterarna och coacherna. Det är genom sektionscheferna som vi fick möjlighet att möta dem som har nycklar till fältet, det vill säga socialsekreterarna och coacherna (Andersson och Swärd, 2008). Så vår urvalsprocess skedde utifrån dessa premisser och vi är medvetna om detta. Vår avgränsning och urval sker automatiskt genom att vi ska skriva om två arbetsplatser. Det hade varit intressant att jämföra hur samverkan ser ut i olika kommuner men det är inte vårt syfte.

#### **4.5 Snabbt om vad enheterna arbetar med**

**AIC** – Arbete - och Integrations Center har i uppdrag att stödja arbetssökande och nyanlända i Sverige. Alla deltagare på AIC får en coach som blir till hjälp för deltagaren gällande jobbsökande. AIC har i uppdrag att förmedla kontakter med arbetsgivare, erbjuda utbildning, praktik samt annan information så som CV- stöd, datorkunskap och intervjuteknik. AIC har tillsammans med andra myndigheter i Malmö ett gemensamt uppdrag för att ”råda bot” på arbetslöshet och segregation i Malmö ([www.malmo.se](http://www.malmo.se)).

**Fe** – Försörjningsenheten finns till för de individer som inte själva kan tillgodose sina ekonomiska behov eller få dem tillgodosedda på annat sätt. Dessa individer har rätt till ekonomiskt bistånd. Till Fe lämnar individen in en ansökan om ekonomiskt bistånd varpå detta handläggs och beslutas om individen har rätt att erhålla ekonomiskt stöd. Det ställs vissa krav på den som uppstår ekonomiskt bistånd. Då det finns ett samarbete med AIC kan ett av dessa krav vara närvarokravet i arbetssökande verksamheter ([www.malmo.se](http://www.malmo.se)).

Tidigare låg båda enheterna i samma hus. Samlokaliseringen resulterade i att samarbetet såg helt annorlunda ut. Idag remitterar Fe sina klienter till AIC där de kan få stöd och råd (se ovan) i att finna en väg till självförsörjning. AIC blir således en insats där Fe kan kontrollera om klienterna söker arbete. Men mellan AIC och Fe finns en lagd organisatorisk grund för samverkan. De båda organisationerna har tillsammans utarbetat system för remittering av klienter till AIC. Personal från Fe och AIC träffas minst en gång per månad för att diskutera de gemensamma klienterna vid ärendegenomgång. De båda enheterna har även etablerat

kontaktytor mellan varandra som möjliggör att personalen träffas utöver de bokade träffarna. I samverkan ingår att personal från Fe och AIC är med vid stormöten där samverkansfrågor diskuteras. Det finns även andra samverkansforum så som ledningsmöte och olika småforum för pågående projekt som exempelvis att utarbeta en gemensam värdegrund, som också är ett dokument för att underlätta samverkan.

#### **4.6 Tillvägagångssätt**

Våra forskningsmetoder kom att löpa parallellt. Vi blev tillfrågade att delta på vissa möten, stormöten, ledningsgruppsmöten för att se hur samverkan ser ut i praktiken. Dock har vi inte gjort regelrätta observationer. Vi tänker oss ändå att dessa tillfällen bidrog till att förstå lite bättre och att det har varit en grund för enkätarbetet och senare inför intervjuerna.

Vi utnyttjade metodkursens (SOPA62) avsnitt om kvantitativ metod och SPSS för att skapa vår enkät. Då fick vi möjlighet att fråga kunnig lärare om tips och råd. Vid ett av ledningsgruppsmötena valde vi att lämna ut vår enkät för vidare distribution till personalen på respektive organisation. Vi uppmanade både cheferna och övrig personal att svara på vår enkät.

Under intervjuerna använde vi oss av vissa hjälpmedel. Vi spelade in allt med MD-spelare. Den ena av oss höll i intervjun och ställde frågorna samtidigt som den andra förde anteckningar. Att en av oss förde anteckningar kändes viktigt om den tekniska utrustningen skulle krångla samtidigt som den av oss som antecknade kunde få med kroppsspråk och ansiktsuttryck, något som självklart inte kan ses på det inspelade materialet. Att vi använde oss av både anteckningar och inspelning medförde att den som intervjuade inte behövde oroa sig för att anteckna eller få med annat i rummet och kunde koncentrera sig på frågorna och respondenten.

Vi hade en ”checklista” för att komma ihåg att nämna några viktiga punkter som handlar om anonymitet, att man kan dra sig ur osv. Vår intervjuguide bestod av tre öppna frågor (se bilaga 2). Sedan hade vi några specifika frågor som vi ställde mot slutet, om inte respondenten hade nämnt något om det själv just för att göra intervjuerna jämförbara.

Vi transkriberade våra intervjuer. Dock tog vi inte med alla hummanden, suckar, stakningar, onödiga pauser och så vidare. Vi skrev bara in det som var av vikt. Vi har sedan arbetat med materialet utifrån att koda i olika teman, som vi återkommer till nedan (Aspers, 2007).

#### **4.7 Teman**

Vi har valt att koda intervjuerna i åtta olika teman. Man kan göra på två sätt; låta empirin framträda eller leta i enlighet med vad teorin och den tidigare erfarenheten säger. I detta fall har vi använt oss av båda metoderna (Apsers, 2007). Att koda på det här sättet styrker den här undersökningens validitet och reliabilitet därför att vi gör en grundlig bearbetning av materialet där vi växlar mellan teman samt mellan första och andra ordningens konstruktion. Vi kan även urskilja mönster genom att göra på detta sätt samtidigt som vi lätt kan visa hur vi har gått tillväga. Vi vill använda oss av båda metoderna för att dels låta våra respondenter komma fram tydligare och få berätta mer öppet vad de tänker och dels för att det finns aspekter som det skrivits så mycket om innan att vi inte vill bortse från dessa. Vissa teman kommer tydligt från både empiri och den tidigare forskningen. Detta för att våra respondenter är professionella och de använder sig ofta av begrepp och modeller som kommer från den tidigare forskningen.

Malmö stad har en devis i sin värdegrund att man ska sätta *Malmöbon i fokus* (Malmö stad). Detta var ett tema som vi ville följa upp och se; dels vad man tyckte om det och om man ansåg sig följa detta. Då det gällde temat *olikheter* var detta ett tema som vi anser att respondenterna till stor del svarade på själva. Oenigheten i förhållningssättet var något som många tog upp. Vi undrade om oenighet i vissa sammanhang kanske gör att man inte kan samverka. Ann Boklund (1995) skriver i sin avhandling om, att det för att kunna uppnå en helhetssyn krävs vissa saker, bland annat samlokalisering, som vi återkommer till. Dock har enheterna själva funderat över det gemensamma förhållningssättet och för att kunna komma överens kring dessa frågor har de tillsammans skapat en gemensam värdegrund. Vi tyckte att det var intressant att se vad respondenterna kände inför denna, om det är något man använder eller alls tycker är viktigt. Flera författare har tidigare skrivit om vikten av att ha gemensamma och tydliga mål (Sunesson, 1981 och Danemark & Kullberg, 1999 och Ahrne, 1994).

*Påverkan och förändring* var ett tema som dels respondenterna själva tog upp frekvent, men som vi även ser i litteraturen. Levin (1996) skriver om vikten av att ha med personalen när man startar ett samarbete. Då kan man fråga sig om detta är viktigt för att bibehålla det också? Westrin (1984:B) skriver om vikten av att personalen själva ser varför de ska göra som de gör och det är där delaktigheten och påverkansmöjligheter kommer in.

*Samlokalisering* var ett tema som vi kom i kontakt med genom bland annat Maria Hjortsjös avhandling (2006). Hon menar att samlokalisering är en naturlig del om man som organisation ska samarbeta och samverka och detta ska leda till nyproduktion. Vidare menar hon att det erbjuder informella möten och att det är en viktig del. Vilket leder oss in på nästa två teman om vad som är *informellt och formellt* samarbete och samverkan. Bland annat Elisabeth Berg (1994) skriver om detta i sin avhandling. Räcker det om det finns en struktur och ett formellt samarbete undrar hon. Göran Ahrne (1994) skriver om vikten av att inte bli för personlig. Hur ska det optimalt se ut undrar vi? Hur ser det ut och hur känner personalen på de olika enheterna inför detta?

Tillsist kände vi att nu när AIC och Fe står inför en omorganisation, då man ska tillhöra olika stadsdelar, var det viktigt att fråga respondenterna vad de anser och känner inför det *framtida samarbetet* nu när det inte finns en gemensam organisation.

#### **4.8 Etiska överväganden**

All inhämtning av empiri har skett med samtycke. Vi kommer inte att nämna någon vid namn, dock är det en specifik arbetsplats vi skriver om, vilket medför att det är oundvikligt att vi kommer att nämna dessa platser. Vi vill också poängtera att vi har intervjuat sektionschefer på respektive organisation. Då det endast finns en chef på varje organisation är det oundvikligt att människor som är insatta kommer att veta vilka dessa är. Vi kommer naturligtvis inte att nämna dem vid namn. Vidare gäller anonymitet för alla våra respondenter vilket de blev informerad om dels i enkätens inledning (se bilaga ett) och dels vid intervjutillfället (se bilaga 2). Vi har även meddelat våra respondenter att alla medverkan naturligtvis är frivillig och att de när som helst kan avbryta sitt deltagande.

Vårt främsta etiska spørsmål handlar om att vi initialt fick kontakt med cheferna inom verksamheterna. Vår farhåga är att personalen inte svarade på våra frågor utifrån vad de tycker eller känner fullt ut, då vi kanske kan komma att representera ledningen i deras ögon. Vi kan inget annat än att ha detta i åtanke och hoppas att så inte är fallet. Vi har genom att presentera oss på stormöte försökt att presentera oss utifrån oss själva. Vi upplever att våra respondenter har svarat utifrån sig själva och att de inte såg oss som utsända från högre ort. Det skulle kunna påverka resultatet om respondenterna inte kände sig fria att svara vad de egentligen tycker, för att det kan påverka deras arbetssituation i framtiden. Men detta kan man inte veta eller ta reda på och vi har som utgångspunkt att vi lyssnar och litar på vad våra respondenter säger.

Vi har valt att nämna de enheter vi har gjort vår undersökning på vid namn. Vi kan se motsättningen i detta då våra respondenter är anonyma. Dock syftar denna undersökning till att titta på samverkan på just dessa två enheter varför det hade blivit konstigt om vi inte nämnde dem specifikt.

I vårt fall är det viktigt att tänka på att vi har intervjuat professionella och de har redan genom sin yrkesutövning använt och tolkat olika begrepp (Andersson och Swärd, 2008) som även vi kommer att behöva tolka. Detta har att göra med vår förförståelse, det vi nämnde ovan i avsnittet *metod*, att vi delvis är insatta i vissa begrepp och termer utifrån våra tidigare erfarenheter.

#### **4.9 Arbetsfördelning**

Vår arbetsprocess har varit väldigt lång då vi inledde kontakten redan i december 2008. Vi har därför haft mycket tid att diskutera och bestämma tillsammans vad uppsatsen skulle komma att handla om. Då vi började så tidigt hade vi mycket tid på oss att verkligen läsa in oss på ämnet. Detta var i princip det enda moment som vi delade upp. Vi hade grundliga genomgångar av alla böckerna för att båda skulle känna till allt material. Vi höll i lika många intervjuer var sedan transkriberade vi alla intervjuerna tillsammans. När så skrivprocessen startade satt vi tillsammans hela tiden och arbetade med utformningen, vilket inbegriper alla delar.

## 5. Resultat

Även i detta avsnitt använder vi oss av våra teman genom att vi presenterar resultatet utifrån varje tema. I nästföljande avsnitt, analys, knyter vi ihop analys med teori och tidigare forskning. Det kommer att förekomma vissa jämförelser mellan enheterna men vi anser inte detta vara en renodlad komparativ studie eftersom detta inte är vårt syfte. Vi vill här lyfta fram våra respondenters åsikter och tankar sorterat i teman. Detta är en kvalitativ studie, vad en person säger är inte nödvändigtvis en generell uppfattning. Men det finns vissa mönster som vi tycker oss se. Vi kommer att berätta kort om vad som framkommit under varje tema och så lyfter vi fram vissa röster i form av citat.

### 5.1 Individen i fokus

Detta tema är av stor vikt då ”Malmöbon i centrum” presenteras som målet för verksamheterna. Det kan också uppfattas som något man kan säga men som kan vara svårare att genomföra i verkligheten.

En del frågar sig: är ”individen i fokus” ett sätt att försöka göra det som individen uttrycker att den vill eller att genom sin professionalism se vad som är möjligt och passande? Detta handlar till viss del också om resurser och att kunna tillhandahålla insatser. Det finns inte alltid lösningar som ligger helt i linje med vad individen har tänkt sig.

*”Det är individen själv som bestämmer”*

*”Att individen är i fokus, malmöbon i fokus. Vi gör allt, det är inte jag eller socialsekreteraren som bestämmer utan individen äger sitt eget projekt. Vi utgår ifrån den sökandes behov, möjlighet och förmåga. Vad den behöver. Vad den har för mål. Är personen målmedveten? Hur ska jag hjälpa? Definiera sina mål.”*

En del känner att de verkligen gör allt:

*”Vårt mål är att sökanden ska bli nöjd. Att individen ska bli självförsörjande genom arbete.”*

*”Men varje individ har ansvar för sitt liv. Det är inte vi som bestämmer över deras liv och framtid och de har resurser att växa och varje person äger sitt eget projekt som jag sa innan.”*

I särskilda fall har man fått göra saker mot individens vilja: *”Se det inte som om att någon ska sätta” fälleben” för er, för det är det inte”* uttrycker sig någon.

Men ibland finns bara inte rätt insats för en viss person och då kan man inte ha individens bästa i fokus, det finns begränsningar. På AIC anser man att man ska *”utrusta och stödja”* sökanden men efter ett tag kanske det inte var det som var problemet, det man initialt trodde och då blir det att tänka om mitt i processen och då återkommer vi till frågan om att göra något för någon, som är bäst för den, även fast denne inte ser det själv. På Fe har man en lite annan utgångspunkt, det är en myndighet:

*”Jag måste kunna göra en bedömning kring om de har bidragit till sin försörjning efter bästa förmåga”.*

*”Ibland kan man ju ha sådana diskussioner som man kommer fram till att man inte är ense och det är ju ändå den sökande som hamnar i kläm.”*

Genom kompetensutveckling tycker några att man uppnår ett bättre resultat och att man har individen i centrum mycket mer. Men det känns ändå som att frågan om vad individen i centrum är hänger kvar. Är det ens lönt att utreda om *”individen i fokus”* uppnås av personalen när det verkar vara så otydligt vad det är.

*”Vi har olika uppfattningar om vad som är bäst för den enskilde”.*

## **5.2 Värdegrunden**

Ett projekt som löpt parallellt med vårt uppsatsarbete är att enheterna har skrivit en värdegrund specifikt för samverkan mellan AIC och Fe. Detta är något som tycks ha varit rätt så prioriterat då våra respondenter har fått en hel del tid att sammanställa detta dokument.

*”Ja, vi har ju då tagit fram gemensamt, de här två enheterna ett förslag på en praktisk värdegrund, vad innebär det? Hur gör vi? Inte vad vi ska göra. Och vad är det för grundläggande värderingar som ska styra hur vi gör.”*

Flera av respondenterna uttrycker att värdegrundsarbetet är viktigt men det ter sig ändå som att man förstår saken på olika sätt, det som skiljer är också viktigt att analysera, inte bara det gemensamma. Alla säger att det är viktigt att ha ett dokument att utgå och arbeta utifrån men vissa är inte så säkra på att arbetet med dokumentet alls är klart. Det är något som är under

behandling säger någon, det är något som är organiskt, levande och som man ska arbeta vidare med, medan en tredje tycker att man redan utgår ifrån det. Detta är en definition:

*”Vår gemensamma värdegrund är när vi jobbar tillsammans  
med deltagaren i centrum”*

Medan någon annan uttrycker att värdegrunden är något som vederbörande tycker är en utgångspunkt och något att luta sig mot.

*”Jag tycker att det är en bra utgångspunkt att ha för det måste man ju ha, en värdegrund som man kan luta sig på och det är jätteviktigt och man måste ju hela tiden bli påmind om att de finns.”*

Det uttrycks att det finns en risk att man är med och skriver ett dokument men sen bara sitter och *”nickar på samverkansmöten”*. Samtidigt menar någon annan att när personalen själva varit med och utformat dokumentet kommer de att arbeta utifrån det i större uträkning, att delaktigheten gör att det känns mer viktigt. *” ... är ju att den bygger på medarbetarnas egna tankar kring vad som är viktigt i den här värdegrunden utifrån medborgarfokus. Vilket jag tycker är jättebra. Kommer det underifrån och vi som ledning säger att det här dokumentet är ok då är det oftast mycket lättare att jobba efter det...”*

### **5.3 Formell samverkan**

AIC har ett uppdrag som består av att följa upp, medan Fe har ett uppdrag som innefattar såväl uppföljning som kontroll. Dessa olika uppdrag kan innebära både för- och nackdelar när det gäller samarbetet menar respondenterna. Den formella samverkan innefattar bland annat trepartssamtal och dessa kan äga rum på både AIC och Fe. Vid de gånger som det krävs mer myndighetstyngd är det bra att använda Fe som mötesplats för trepartssamtalet säger någon. Utöver trepartssamtalen menar respondenterna att det finns andra sätt att samverka formellt. Ett exempel som de tar upp är stormöten. Respondenterna redogör dock väldigt olika när det gäller hur ofta dessa stormöten äger rum. Mötena beskrivs äga rum allt från en gång per månad till en gång per år. Detta visar på oklarheter i strukturen.

Respondenterna är alla överens om att de under årens lopp har testat en hel del olika modeller för samverkan. Man har bland annat upprättat både ett remitteringssystem och ett



närvarosystem i samverkan. Organisationerna har utvecklat dessa tillsammans. Dessa har resulterat i det system som finns idag där bland annat gemensamma blanketter används.

I organisationsstrukturen finns vägar att gå för respondenterna om de inte är nöjda med vissa delar av samverkan eller vissa händelser inom samverkan. Enligt respondenterna kan man dels tala med cheferna som har det yttersta ansvaret för att se till att samverkan flyter på, man kan ta upp det på ärendehandlingen eller försöka lösa det sinsemellan. Det sistnämnda alternativet blir mer informellt.

*”Är det någonting jag tycker fungerar jättebra eller mindre bra i samarbetet med AIC då går man till sina chefer eller lyfter upp det på ärendehandlingen. Där försöker man, här fungerar det inte riktigt, ni får kolla på det på en annan nivå.”*

#### **5.4 Informellt samarbete**

Den kontakt som respondenterna håller mellan varandra och som är informell sker via mejl och telefonkontakt. Respondenterna på de båda enheterna var eniga om att denna kontakt var av stor vikt för deras samarbete och att den sker dagligen. Enligt respondenterna tar det tid att etablera ett bra samarbete och detta samarbete bygger alltid på en individuellt utarbetad kontakt, en relation. Det täta samarbetet kräver att respondenterna hela tiden jobbar med relationen till varandra. Ett sätt att göra detta på kan vara med hjälp av ärendegenomgång. Här ska respondenterna träffas en gång i månaden men hur ofta de träffas varierar ändå beskriver de, då vissa träffas betydligt fler gånger.

*”samarbetet flyter ju på bättre när man har en mer regelbunden kontakt, både ansikte mot ansikte och telefonkontakt och så”*

Enligt respondenterna råder det en stor personalomsättning, med vikarier som slutar och ständigt byts ut. Detta kan enligt respondenterna vara till nackdel för samarbetet. Respondenterna uttrycker det så här:

*”Vi fungerar på olika sätt. När man har hittat det där sättet som bara, när allting flyter på. Ja, då är det dags för personen att sluta.”*

*”Jag tycker att det är synd att när man väl har kommit in i ett bra arbetssätt, arbetsmönster, så slutar personen.”*

Grundproblemet verkar handla om den personbundna kontakten i detta fallet. Relationerna mellan personalen på de olika enheterna. Så frågan som respondenterna ställer sig blir:

*”Vad är det som gör att samarbete inte bara bygger på person? ”*

### **5.5 Samlokalisering**

Det är flera respondenter som tycker att samverkan blir mer effektiv om de båda enheterna befinner sig i samma hus. Nu har respondenterna mycket mejl och telefonkontakt och för att träffas öga mot öga är det viktigt att hålla fast vid ärendegenomgångarna.

*”Det var mycket effektivt innan vi flyttade till dessa nya lokaler på Hyllie. Vi hade snabbare kontakt med dem, vi var fler”*

Respondenterna menar att den spontanitet kring samverkan som tidigare fanns inte är där på samma sätt nu. Nu kan man inte längre ”springa på varandra”. Att vara samlokaliserade underlättar samverkan menar vissa respondenten då man tidigare kunde träffas minst tre gånger i veckan. Andra menar att samverkan inte har blivit sämre utan bara ser annorlunda ut. Men många av respondenterna är ändå överens om att:

*”All direktkontakt är ett sätt att nätverka.”*

### **5.6 Olikheter**

Den största olikheten menar respondenterna innebär att organisationerna ser så pass olika ut då den ena är en myndighet med vissa befogenheter och tydlig lagstiftning medan den andra är en slags behandlande och stödjande instans, de vilar helt enkelt på olika grund. AIC har inget med ekonomi att göra, ännu ett exempel på en skillnad.

*”Det är ett maktförhållande. Ju mer myndighetssaker man har på sina axlar ju mer makt kan man pressa mot de man ska samverka med”*

Vissa av respondenterna upplever att de är i underläge gentemot Fe, myndigheten. Det blir en fråga om makt igen:

*”Jag tycker att de ger socialsekreterarna mera mandat och makt än de egentligen kanske borde ha”.*

Vidare berättar de att klientkontakten skiljer sig mycket de emellan. AIC har kontinuerlig kontakt med sökanden och de upplever att Fe inte har det på samma sätt. Detta leder till att de får olika uppfattning av sökanden.

*”Vi begriper på olika sätt”*

Respondenterna menar att deras olika syn på de sökande kan leda till en viss irritation på varandra. Fe behöver ”ha” de sökande i en planering för att kunna fullfölja sitt uppdrag som myndighet. Medan AIC vill uppnå resultat. De menar att de till sist inte kan ha sökanden som inte är motiverade eller inte kan språket ordentligt. Man har helt enkelt olika arbetsuppgifter och ibland kan det vara svårt att förstå varandra:

*”Jag ställer krav på mina deltagare. Sen om kravet är berättigat eller leder någonstans, det är det inte alltid men jag har uppfyllt det jag **tror** är mitt uppdrag.”*

Ibland upplever respondenterna informationsflödet som bristfälligt. Om inte informationen nått fram ordentligt kan det upplevas såhär:

*”Det är svårt att övertyga de. De försöker argumentera på sitt sätt och vi på vårt”.*

Trots att det råder stora olikheter menar man ändå att det finns en respekt för varandras kompetens.

*”Vi får kanske gå halva vägen var”.*

## 5.7 Påverkan och förändring

Alla säger att det finns en möjlighet att påverka samverkan och hur den sker, men det blir tydligt att man gör det på olika sätt.

*”Alltså samarbetet fungerar bra, men givetvis betyder det ju inte att vi inte har kollisioner om jag ska säga det så. Men jag ser inte negativt på det. Jag tycker att det är en del utav arbetet”.*

*”Vi måste ju vara överens och vi måste ju jobba åt samma håll, så då får vi säga till cheferna att så här är det och så kan ni meddela oss om hur och vad, för ibland handlar det om ren formalitet”.*

*”Det finns ju forum där jag kan ta upp ärenden till exempel. med mina chefer, med min chef när jag tycker att det inte fungerar riktigt bra.”*

En uttrycker att det också handlar om ifall andra vill vara med och påverka, man kan inte göra det själv. Någon annan säger att vissa detaljer kanske inte fungerar nu men att den typen av frågor lyfts snabbare och på ett effektivare sätt nu än innan.

*”Det gäller att hålla diskussionen levande”.*

## 5.8 Osäkerhet inför framtiden

Många av respondenterna uttryckte en viss osäkerhet inför framtiden. Mycket för att man nu ska tillhöra olika stadsdelar och inte riktigt vet hur organisationen ska se ut. De nya cheferna är i skrivande stund inte tillsatta tillexempel. En del uttryckte undringar kring om man ska få behålla sina klienter som de har nu. Mitt i all osäkerhet uttrycks ändå att man i röran kan passa på att vara med och påverka. Men det viktigaste som framkommer är kanske ändå:

*”Att var och en har så mycket att fixa i sina nya organisationer i övergången så att man inte riktigt har tid att samarbeta”*

Dock säger både ledning och handläggare/coacher att de förstår att det kommer att krävas att de kämpar för att bibehålla den samverkan man nu har.

## 5.9 Sammanfattning av resultat

Det som framkommer som tydligast i våra resultat är att man i de flesta fall vill vara individen till lags men att detta krockar med vad som är möjligt i verkligheten. Man har helt enkelt olika uppfattningar om vad ”individen i centrum” innebär. Något man också har olika uppfattningar om är värdegrunden. Vissa ser denna som en handbok, som värderingar eller något som man inte tar till sig, då man mest sitter och nickar på samverkansmöten och sen inte använder sig av detta. De formella forumen verkar i nuläget vara ganska otydliga då det framgår att informationen inte går fram. Ingen av våra respondenter svarade samma på frågan hur frekvent man har stormöten.

Relationer mellan personal är viktiga, men svåra att bibehålla. Många menar att det vore snabbare, effektivare och lättare att träffas om man låg i samma hus. Det vore positivt för både samverkan och för relationer. Det föreligger ett maktförhållande mellan enheterna. Den ena är en myndighetsfunktion och den andra är en insats. Detta gör att det finns en stor skillnad i klientkontakten vilket medför att man får olika syn på sina klienter. Dock säger våra respondenter att de kan påverka samverkan. Men det ligger ett tydligt eget ansvar i att påverka, man kan påverka mycket om man bara ligger på. Många är oroad inför den framtida samverkan. Organisationsförändringarna tar mycket tid, både från klientarbetet och från samverkansarbetet.

## 6. Analys

I detta avsnitt kommer vi dels att testa Svenssons samverkansprocessmodell (1999) mot vår empiri och se om den kan appliceras på våra enheter. Dels kommer vi att diskutera förutsättningar för en god samverkan och tidigare forskning i relation till vår empiri.

Eskil Svenssons (1999) trestegsmodell ser kort ut såhär; 1. Samlokalisering, 2. Samverkan, 3. Nyproduktion (se avsnitt teori). Redan under punkt ett ser vi att våra enheter går från modellen. För flera år sedan flyttade AIC från huset där Fe ligger. Detta var innan man hade börjat samverka. Ett samarbete var till viss del etablerat. Precis innan flytten började tankar kring samverkan vakna till liv. Kanske för att man visste att det skulle krävas om man ville bibehålla kontakten när nu AIC skulle flytta. Flytten i sig handlade bara om lokaler. Vi tycker ändå att det känns intressant att se om man genom att ha steg två kan uppnå steg tre i modellen. Detta för att de från början hade förutsättningen för att kunna uppfylla hela modellen, det vill säga; de vet vad som krävs av dem i ansträngning. Vi upplever att man från ledningens sida förstod att en flytt skulle innebära att en mer strukturerad samverkan måste upprättas för att organisationerna överhuvudtaget skulle samarbeta. Detta är tvärtom Svenssons modell. Enheterna har trots allt upplevt steg ett och det är därför vi väljer att fortsätta testa empirin mot steg två och tre.

I andra fasen ska en integration i varandras verksamheter infinna sig. Ledningen har etablerat att verksamheterna har gemensamma ärendegenomgångar och kontinuerliga möten. De har haft utbildningsdagar för att få insyn i varandras arbeten för att tillsammans på ett effektivare sätt ha ”malmöbon i fokus - perspektivet”. Vi tänker oss att stegen bygger på varandra. Vi har redan konstaterat att steg ett på, ett möjligen tveksamt sätt, infinner sig vagt men vi tänker att det styrks av mejl och telefonkontakten som är väldigt viktig och frekvent.

Steg tre som handlar om nyproduktion är det mest intressanta. Har man verkligen kommit fram till unika lösningar för klienterna? Behåller man klientfokus? För varje individ ter det sig säkert så. Men problemet att inte vara riktigt delaktig i varandras verksamhet kvarstår. Man kan fråga sig om det nödvändiga förtroendet alls har funnits? Dessutom kommer tidsaspekten in. Om verksamheterna har försökt samverka under långt tid men inte på något sätt närmat sig nyproduktionen, steg tre, visar detta, enligt modellen, att något är fel. Vi tror

att faktorn kring att den ena verksamheten har en myndighetsfunktion väger så mycket tyngre och detta blir mer påtagligt. AIC finns för att Fe behöver dem, därför kan de aldrig vara jämlika. Så istället för att i det här steget bli ett och tillsammans skapa nya möjligheter under beteckningen nyproduktion så befinner sig organisationerna på steg två. Man strävar åt samma håll men har så olika metoder och förutsättningar. Enligt den här modellen kommer nu det faktum att AIC kommer att tillhöra en annan stadsdel att ytterligare göra att samverkan riskerar att rinna ut i sanden. Om man nu skulle vilja kvarhålla samverkan måste de fundera på om de ska börja från början. Detta resonemang syftar endast till att testa modellen, utfallet behöver inte överensstämma med verkligheten.

Med Svenssons (1999) modell i beaktande kommer vi att testa förutsättningarna som nämns i tidigare forskning (sid. 6) samt i teoriavsnittet (sid. 16). En av de viktigaste aspekterna som framkommer av tidigare forskning, när det gäller en lyckad samverkan eller samarbete, är gemensamma mål (Mallander, 1998, Hjortsjö, 2006). Gemensamma mål kan röra både organisatoriska mål och mål på det personliga planet, mellan individer. På AIC och Fe försöker man uppnå dessa gemensamma mål med hjälp av en värdegrund. Men även om man har gemensamma mål kan det vara svårt att arbeta utifrån dessa om man kommer från olika enheter med olika förutsättningar och utgångspunkter. Ofta kan det handla om okunskap om varandra och varandras organisationer (Sunesson, 1991). Men kanske är det svårt att uppnå de här gemensamma målen när man kommer från så olika enheter. Då det inom de båda enheterna arbetar personal som har liknande utbildning ser vi att de arbetar på väldigt olika sätt. AIC har mer behandlande verksamhet medan Fe är en myndighet. Här kan vi se att de båda enheterna ser på varandra med olika ögon, möjligen tillskrivs till och med den ena enheten mer status än den andra. Två av respondenterna, från olika enheter, berättar om detta. Ibland så använder de sig av det faktum att den ena enheten är en myndighet. Exempelvis vid de samtal där det behövs extra ”påtryckning”. Men vi funderar över om man någonsin tänker åt andra hållet. Det vill säga att man använder sig av den andra enheten för att den inte har en myndighetsfunktion. När det handlar om den status som befinner sig på samarbetsnivå berättade respondenterna att myndighetspersonerna har en helt annan makt och tillskrivs därför en annan status. Visserligen är detta personbundet också då det finns starka coacher som väljer att inte ta den rollen som naturligt har tillskrivits den.

Målgruppsdefinition är en annan aspekt av det lyckade samarbetet (Westrin, 1984:B). Här har Malmö stad i sin värdegrund, den yttersta för all verksamhet i Malmö, en tydlig definition: "Malmöbon i fokus" (Malmö Stad). Vidare utvecklar enheterna denna målgruppsdefinition så att den passar dem. Alla strävar hela tiden för att få en helhetssyn (Boklund, 1995) som både passar in på "Malmöbon i fokus" men även passar verksamheterna. När det gäller samverkan kan det kanske vara lättare, att utforma ett dokument som ser ut att passa båda enheterna. Men när det gäller samarbete gäller det att få individerna att samarbeta kring detta gemensamma dokument vilket vi kan se som svårare. Våra respondenter uttrycker att det är av stor vikt att ha klienten i fokus, att klienten äger sitt liv och sina egna mål. Samtidigt måste lagar och regler följas och myndigheten måste ibland "ha klienten i en planering". Här kan det möjligen uppstå vissa krockar, vad som måste göras och vad klienten vill och den behandlande enheten vill.

Flera författare beskriver att samarbete ibland kan bli målet i sig och att klienter kanske till och med blir lidande fastän målet är klienten i fokus (Mallander, 1998, Bergmark och Lundström, 2005). Detta ha vi även fått bekräftat av våra respondenter och en av dem diskuterar kring att man emellanåt, på enheten, fokuserar så mycket på omorganisering och samverkansprocesser att man inte hinner tänka på sina klienter tillräcklig. Vi förstår våra respondenters oro kring att samverkan tar tid, men vi förstår samtidigt varför det tar tid. Det är bra att en samverkansprocess är trög då det förhoppningsvis kan utformas demokratiskt (Danemark och Kullberg, 1999). Men det är viktigt att ha i åtanke att samarbetsprocessen inte behöver vara trög utan rent av bör vara rörlig. En annan respondent diskuterar att i samarbete behöver man vara flexibel och komma fram till gemensamma och individuella lösningar. Här kan vi återkoppla till Svenssons (1999) processmodell där vi tänker att trögheten i relation till tidsaspekten är genomgående i hela modellen.

Nästa förutsättning är den informella delen. En övervägande majoriteten av våra respondenter upplever att det finns ett informellt samarbete dock kan man inte peka på dess effekter för verksamheten. Men det blir tydligt att informellt samarbete är av vikt då många av respondenterna pekar på personalomsättningen som ett problem för samarbete och samverkan. Det är många respondenter som upplever att de har en egen relation till vissa respondenter på den motsvarande enheten och att man hellre väljer att ta kontakt med dessa och samarbete med dessa. När man har ett informellt samarbete med någon ser vi att man har



utvecklat en relation. Något som kan vara problematiskt är att, när det gäller samverkan, måste alla vara med på detta (Sunesson, 1991), man kan inte bara samarbeta med vissa. Samverkan är vad två kan uppnå tillsammans (Hjortsjö, 2006). Och för att uppnå detta tillsammans krävs enligt Svenssons (1999) modellförtroende.

När man har förtroende för varandra uppstår relationer, ett informellt samarbete. Men det är svårt att bygga en samverkan kring ett redan etablerat samarbete. Vi menar att det är svårt att skapa regler och en värdegrund som en samverkan är, när det redan finns relationer i form av ett informellt samarbete. Detta kan vi förklara med hjälp av inre – yttre betingelser (Bång och Rudenstam, 1984). Inre betingelser är samarbete, medan yttre betingelser är samverkan. I de inre betingelserna ligger motivation hos personalen vilket leder till att deras inställning blir en kultur. Denna kultur kan vara svår att påverka med hjälp av de yttre betingelserna eller samverkan. De yttre betingelserna är organisatoriska och resursmässiga förutsättningar. Vi märker att man på AIC och Fe under flera år har haft ett samarbete av en mer informell karaktär. Det har varit problematiskt då det har förkommit stora personalomsättningar men det är ändå på detta vis som det har fungerat. Problemet bli att när det efter många år av informell kontakt ska bli en mer organiserad verksamhet, en samverkan med en värdegrund, som det yttersta tecknet på denna nya form. Frågan är då vad som händer med den rådande kulturen av samarbete när samverkan ska införas. Vissa av våra respondenter menar att man bara ”sitter och nickar” på samverkansmötena och när de sedan är färdigt så fortsätter man sitt arbete som man alltid har gjort med de informella kontakterna som man redan har. Alltså har ingenting hänt. Men trots detta visar forskning att alla vill samverka (Bergmark och Lundström, 2005).

Göran Ahrne (1994) skriver att man måste kunna lita på organisationer och inte bara individerna i den. Om all verksamhet finns på grund av dels ett behov (Hultberg, 1998) och dels för att man genom lyckade utvärderingar behåller pilotprojekt så blir det väldigt komplicerat att kunna bevisa att vissa saker har positiv verkan. Då tänker vi framförallt på all informell kontakt som inte går att bevisa. I samhället har vi bestämt att vi måste kunna bevisa att något fungerar för att vi ska lägga resurser på det. Därför brister ofta forskningen, skriver bland annat Danemark och Kullberg (1999). I detta fall så är det flera respondenter som önskar sig fler forum där de ska kunna samspela bättre. Det kanske inte är mer strukturerade forum de egentligen eftersträvar. Det är mer en fika för att lära känna varandra och ett ställe

att mötas på, på ett naturligt sätt, för att diskutera sina klienter under lättare former. Om så vore fallet hade aspekten samlokalisering kunnat göra sig gällande. Samlokaliseringen har funnits men ingen samverkan. Nu när man ligger så långt ifrån varandra, fysiskt, så saknas detta element. Man stöter inte på varandra och all kontakt blir så formaliserad även fast den inte var menad så. Mejl i all ära men den kan inte ersätta det spontana samtalet. Det spontana samtalet är det informella mötet. Vi tror att detta kan vara lösningen. Den skadade samverkan kan kanske lagas eller i alla fall upprätthållas med hjälp av det informella samarbetet.

Om vi bara ser till samverkan måste man förhandla sig till hur det ska se ut (Johansson, 1997). Båda sidorna måste vara beredda att kompromissa (Hultberg, 1998). Dessa kompromisser kanske kan komma att bli till nackdel för klienterna, i alla fall initialt. Därför är informationsaspekten och en tydlighet viktig (Levin, 1996). Att delegeringen är tydlig är också en aspekt som gör att man kan få bort viss oro. Men det handlar om relationer mellan människor och de är inte alltid logiska eller förhandlingsbara. Ibland uttryckte våra respondenter till och med att det var en kamp mellan två läger och att varje läger såklart anser sig ha klientens bästa för sina ögon. Värdegrund och gemensamma förhållningssätt i all ära men det är svårt att ändra på vad människor alltid har gjort och vad de egentligen känner, återigen är det svårt att lägga till de yttre betingelserna efter att de inre funnits ett tag. Det är alltid svårt med direktiv som kommer uppifrån, top-down-perspektivet. Något som skapas av eller tillsammans med medarbetare på båda sidor kan lättare implementeras. Men man kan ändå fundera över om den här värdegrunden, även om den är skriven av medarbetarna från båda enheterna, kommer att accepteras i det dagliga arbetet.

Men hur ser framtiden ut? Just nu är AIC och Fe inne i en omorganisation som innebär att enheterna inte kommer att tillhöra samma stadsdel. Från att ha legat i samma hus, till att tillhöra samma avdelning med samma chefer ligger man nu på olika ställen i staden. Från att ha haft en ledningsgrupp till att nu inte ha något organisatoriskt gemensamt längre kommer det är vara svårt att upprätthålla både samverkan och samarbetet. Utkomsterna för det Svensson (1999) kallar nyproduktion blir bara mindre och mindre. Varför man väljer att skriva en värdegrund i samma veva som man ska separeras förstår vi, men den måste underhållas. Det räcker inte med att man skriver ett papper, det är knappast en garanti för att man kommer att bibehålla samverkan. Även om våra respondenter menar att värdegrunden är ett levande dokument finns det ändå en risk att samverkan kommer att bli svagare igen och

det informella samarbetet kommer att få en större roll, som den haft tidigare. Detta är i sig inget problem så länge man utför sina arbetsuppgifter. Men frågan är hur rättssäkert och rättvist denna nya struktur blir för klienterna? Våra respondenter definierar ”Malmöbon i fokus” olika, vilket leder till att det kan kännas lite subjektivt. Nu när det inte kommer att finnas den strukturen längre kommer klienten vara ganska mycket ”i händerna” på den person man initialt kommer i kontakt med.

## 7. Sammanfattning och slutdiskussion

I den här uppsatsen har vi funderat över vad samarbete och samverkan är och vi har försökt utreda detta genom ett konkret exempel; samverkan mellan två enheter inom socialtjänsten, AIC och Fe. Vi har utgått från två frågeställningar, som vi har haft med oss genom hela uppsatsen, och som vi kommer att redogöra konkret för här nedan.

- *Hur uppfattar personalen på de båda enheterna samverkan? Olika? I så fall varför?*
- *Hur behåller man klientperspektivet med hjälp av samverkan?*

### 7.1 Uppfattar personalen på de båda enheterna samverkan olika? Och i så fall varför?

Vår empiri berättar att personalen är positivt inställda till samarbetet. Men, det är vissa saker som de känner att de skulle kunna ändra på. Det uppstår lätt starka band mellan vissa enskilda coacher och socialsekreterare och dessa verkar ha funnits ganska länge. När så ledningen får direktiv att en mer regelrätt samverkan ska etableras kan det uppstå problem eftersom det redan finns en informell struktur. Det är svårt att sätta reglerna när ”spelet” redan är igång.

Samverkan mellan enheterna fungerar och det finns många olika forum som detta växer i. Men när det gäller samarbetet existerar detta bara mellan socialsekreterarna och coacherna. Idag finns inget samarbete mellan ledningarna på de olika enheterna. Man kan spekulera över hur organisationen skulle ha fungerat om samarbetet även funnits på ledningsnivå. Behövs det? Skulle incidenter lösas mer effektivt, skulle kommunikation och informationsvägarna förbättras?

När det gäller samarbetet kan vi här även se ett informellt sådant, som är rätt så personbundet. Vi märker att det verkar finnas en tendens att man söker sig till att arbeta med vissa specifika personer som man redan har en etablerad relation till. Dock verkar det som att man som ny ändå kommer in i samarbetet ganska snabbt. När samarbete bygger på personer kan det uppstå problem. I just detta fall är personalomsättningen rätt så omfattande på den ena enheten. Detta skapar otrygghet hos den andra enheten och till viss del en större arbetsbelastning. Något annat som kan vara problematiskt är att det kan vara svårt att mötas när enheter har olika förutsättningar, myndighetstänk kontra insats/behandling

Påverkansmöjligheterna upplever respondenterna som rätt stora, framförallt i samarbetet eftersom det gäller deras egna kontakter. När det gäller samverkan är det av naturliga skäl lite krångligare att påverka för enskilda coacher och socialsekreterare. Det är flera nivåer man ska ta sig igenom. Respondenterna känner att ledningen lyssnar på dem. Men det verkar som att det finns lite skillnader på vem som påverkar i vilket sammanhang och vid vilken tidpunkt. Kontaktvägarna känner vi är rätt så bundna till den enhet man arbetar på. Är det så att ledningen är mer benägen att lyssna på "sina egna"? Det är klart att man i första hand har en relation till sin egen och närmaste chef och att tvärtom chefen i första hand har ansvar för en viss personalgrupp. Detta bygger mycket på förtroende. Men kanske hade enheterna tjänat på att inte vara så styrda av detta. Enheterna är just enheter och inte en och samma avdelning, de har olika uppgifter vilket gör att gränserna är ganska solklara. Dock har relationerna inga direkta gränser vilket komplicerar det hela.

I vår enkät (förstudie) hade vi en inledande fråga där respondenterna fick skriva vad de har för formell utbildning. En stor majoritet är socionomer. Alla socialsekreterare på Fe är i botten socionomer. Men på AIC så varierar personalens formella kompetens lite mer. Många är socionomer, flera har examina från andra länder som kan vara svåra att översätta och någon var SYV (Studie och yrkesvägledare). Om man ser på samverkan på olika sätt kan detta vara en avgörande faktor. Det är i sig inte negativt att ha olika utbildningar, nyproduktionen borde tvärtom blomstra för att man inte kan exakt samma saker, tvärvetenskapliga discipliner borde vara mer framgångsrika. Men faktum kvarstår att det är svårt att arbeta tillsammans när man inte kommer från samma skola.

För att slutligen konkret svara på frågan om huruvida personalen på de olika enheterna uppfattar samverkan olika så uppfattar vi att de inte gör detta. Dessutom har personalen och organisationerna ett gemensamt mål; "Malmöbon i fokus". Men det är ändå något som brister. Vi tror att detta handlar om de olika förutsättningarna som organisationerna har. Att vara en myndighet eller att vara en insats innebär att organisationerna har helt olika inställningar.

## 7.2 Hur behåller man klientperspektivet med hjälp av samverkan?

Samverkan och samarbete för klientens bästa? Det är en stor skillnad mellan samarbete och samverkan. Dessa två företeelser verkar vara väldigt lika vid första anblick men om man dyker ner i de så är de rätt så olika, men de samspelar.

Vi har försökt att skilja på begreppen i denna uppsats just för att kunna reda ut det som egentligen är kärnan, hur man ska behålla klientperspektivet i socialt arbete i allmänhet och i synnerhet i dessa enheters samarbete/samverkan. För att socialt arbete ska kunna nå detta mål överhuvudtaget måste man ta hänsyn till både samarbete och samverkan. Det svåra är att man måste skilja på begreppen samtidigt som de ska samspela. Det ultimata samarbetet och samverkan kommer från ett tydligt behov. Då finns det konkreta mål och man strävar åt dessa tillsammans. Det kan vara svårt att samarbeta när samverkan kommer som ett direktiv uppifrån. Men i slutändan blir det en balansgång för samarbete och samverkan som förutsätter varandra. Man dock inte framtvunga samarbete.

Vi upplever att personalen på båda enheterna genuint strävar efter att ha klientens bästa i fokus. De försöker verkligen på dessa enheter hitta vägar att uppnå ”Malmöbon i centrum” t.ex. genom sitt värdegrundsarbete. Men det är svårt för ”metoden” är något svårimplementerad. Man kan inte utvärdera ett förhållningssätt och det är vad en värdegrund är. Detta dokument upplever vi inte är en metod i sig. Det är en väg men man kan inte tvinga någon att gå den. Det är ingen handbok.

Kanske är samverkan inte lösningen i detta fall. Samarbete verkar vara det som effektivt och konkret löser problem för klienterna. Så kanske skulle man lägga krutet på att försöka underlätta för coacher och socialsekreterare att lära känna varandra och etablera egna kontakter istället för att skriva dokument som ska vara personalens förhållningssätt. Förhållningssätt i all ära, det är viktigt att reflektera över men det kan verka som att denna värdegrund är en handbok man skriver och så fungerar den inte. Dock måste vi säga att vi inte är emot ett värdegrundsdokument i sig om det används på rätt sätt. Detta dokument är också en process som kan bidra med mycket positivt till verksamheter. Det vi menar här är att det finns mycket mer att jobba på när det gäller en samverkan innan det är dags för ett sådant dokument.

För att summera våra resonemang handlar samverkan i detta fall om några olika faktorer, eller bristen på desamma. Den ena faktorn gick ut på att vi testade Svenssons (1999) modell och kom fram till att enheterna, med viss tveksamhet, låg på steg två. I nuläget närmar sig inte enheterna steg tre, utan snarare åt andra hållet, man glider istället ifrån varandra. Detta mycket på grund av den icke existerande samlokaliseringen. I samlokaliseringen ingår ofta en tillhörighet som ligger på ett annat plan, än bara det existerande huset. Att ligga i olika organisationer med olika ledningar leder till att samverkan blir lidande. Men det största problemet anser vi ändå vara att enheterna arbetar utifrån olika förutsättningar genom att den ena har en myndighetsfunktion och den andra är en insats som ska stödja just den nämnda myndighetsfunktionen.

## 8. Referenslista

Ahrne, Göran (1994) *Social organizations : interaction inside, outside and between organizations*. London; Sage.

Andersson, Gunvor och Swärd, Hans (2008) ”Etiska reflektioner” i Meeuwisse, Anna, Swärd, Hans, Eliasson- Lappalainen, Rosmari och Jacobsson, Katarina (red) *Forskningsmetodik*. Natur och Kultur: Stockholm.

Aspers, Patrik (2007) *Etnografiska metoder*. Liber: Malmö

Berg, Elisabeth (1994) *Det ojämlika mötet. En studie av samverkan i hemvården mellan kommunens hemtjänst och landstingets primärvård*. Luleå; Tekniska högskolan.

Bergmark, Åke och Lundström, Tommy (2005) *Med förenade krafter. Om individ – och familjeomsorgens samverkan med andra myndigheter*. Forskningsupplement Nr 17.

Boklund, Ann (1995) *Olikheter som berikar – möjligheter och hinder i samarbete mellan socialtjänstens äldre- och handikappomsorg samt individ- och familjeomsorg*. Stockholms Universitet: Socialhögskolan

Bång, Eivor och Rudenstam, Nils-Gunnar (1984) Betingelse för samverkan. *Ett socialt och socialmedicinskt forum*, 1984: 61:årig häfte. sid 139 -145.

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

Hansson, Anders (2008) *Nya utmaningar, gamla strategier – om distriktsläkares yrkesroll och attityder till samarbete*. Göteborg; Geson Hylte Tryck.

Hjortsjö, Maria (2006) *Med samarbete i sikte – om samordnanden insatser och samlokaliserade familjecentraler*. Lunds Universitet: Socialhögskolan



Hultberg, Lars-Göran (1998) *Samverkan för arbete*. Serviceenheten, Sociologiska Institutionen: Lund.

Johansson, Roine (1997) *Organisationer emellan - om förhandling, makt och handlingsutrymme*. Lund; studentlitteratur.

Levin, Claes (1996) *Socialtjänsten och Minnesotamodellen - utvärdering av ett samarbetsprojekt mellan människobehandlande organisationer*. Meddelande från Socialhögskolan 1996:1.

Levin, Claes och Lindén, Gunilla (2006) "Psykologi och socialt arbete" i Meeuwisse, Anna, Sunesson, Sune, Swärd, Hans (red) *Socialt arbete - en grundbok*. Natur och Kultur: Stockholm.

Levin, Claes (2008) "Att undersöka "det sociala" - några ingångar" i Meeuwisse, Anna, Swärd, Hans, Eliasson- Lappalainen, Rosmari och Jacobsson, Katarina (red) *Forskningsmetodik*. Natur och Kultur: Stockholm.

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

Malmö Stad (nd) *Värdegrund för arbete och relationer i Malmö stad*. (broschyr)

Malmö Stad (2009) "AIC" (elektroniskt), Malmö Stads officiella hemsida [http://www.malmo.se/startside/arbete och integration/vid arbetslöshet/AIC/Södra innerstaden](http://www.malmo.se/startside/arbete_och_integrations/vid_arbetsloshet/AIC/Sodra_innerstaden). (2009-04-16).

Malmö Stad (2009) "Försörjningsenheten" (elektroniskt), Malmö Stads officiella hemsida [http://www.malmo.se/startside/individ och familj/försörjningsstöd](http://www.malmo.se/startside/individ_och_familj/forsorjningsstod) (2009-04-16).

Malmö Stad (2009) "Försörjningsenheten" (elektroniskt), Malmö Stads officiella hemsida [http://www.malmo.se/startside/stadsdelar/södra innerstaden/individ och familj](http://www.malmo.se/startside/stadsdelar/sodra_innerstaden/individ_och_familj) (2009-04-16).

Mallander, Ove (1998) ”Samverkan” i Denvall, Verner och Jacobson, Tord (red)  
*Vardagsbegrep i socialt arbete, ideologi, teori och praktik*. Stockholm; Nordstedt Tryckeri.

Sunesson, Sune (1991) *Social medverkan i primärvården – en inventering*. SoS-rapport  
1991:17. Socialstyrelsen

Sunesson, Sune (1981) *Byråkrati och historia – fem studier i polititik och organisationer*.  
Malmö: TryckInfo AB

Svensson, Eskil (1999) *Utvärdering av Sesam - Örtagårdens barn- och föräldrahus i Malmö  
Delrapport 1*. Persona; Malmö

Westrin, Claes-Göran (1984:A) Samverkan mellan social och medicinsk verksamhet. *Ett  
socialt och socialmedicinskt forum*, 1984: 61: årigt häfte. sid 126-129.

Westrin, Claes-Göran (1984:B) Samverkan mellan primärvård och socialtjänst. *Ett socialt  
och socialmedicinskt forum*, 1984: 61: årigt häfte. sid 129-139.

## Bilaga 1

Rakel och Vedrana här igen. Ni träffade oss sist när vi var och presenterade oss på Ert förra stormöte. Vi kommer från Socialhögskolan i Lund och kommer under våren att skriva vår C-uppsats om samarbetet/samverkan mellan AIC och Försörjningsenheten i Södra Innerstaden. Denna enkät är ett första steg i vårt arbete. Vi kommer längre fram att göra intervjuer där vi har chans att utveckla vissa frågor som kan tyckas korta här. Vi är mycket tacksamma för Ert bidrag och att Ni tar er tid att fylla i, dock är detta självklart frivilligt. All information kommer att hanteras anonymt.

*I denna enkät använder vi oss av begreppen samarbete och samverkan. Med dessa menar vi att samarbete är interaktion mellan människor och samverkan är interaktion mellan organisationer.*

### 1. Vilken enhet arbetar du på?

AIC

Försörjningsenheten

### 2. Vad har du för utbildning?

\_\_\_\_\_

### 3. Hur upplever du samverkan mellan AIC och Försörjningsenheten (se definition ovan)? (5 är mycket bra)

1                    2                    3                    4                    5

### 4. Tycker Du att Du kan påverka samverkan på en organisatorisk nivå (se definition ovan)?

Ja                    Nej

### 5. Hur upplever Du samarbetet mellan AIC och Försörjningsenheten i Ditt dagliga arbete? (5 är mycket bra)

1                    2                    3                    4                    5

**6. Tycker Du att Du kan påverka samarbetet i Ditt dagliga arbete?**

Ja                      Nej

**7. Har Du använt Dig mer av den andra enheten sedan samverkan startade?**

Ja                      Nej

**8. Tycker Du att gemensam värdegrund är viktig för Ert samarbete?**

(5 är mycket viktigt)

1                      2                      3                      4                      5

**9. Vad är informellt samarbete för dig?**

---

---

---

**10. Finns det, enligt dig, ett informellt samarbete mellan anställda och anställda  
Försörjningsenheten?**

Ja                      Nej

Plats för andra kommenterar

---

---

---

*Tack för hjälpen och på återseende!*

## Bilaga 2

### Checklista över introgrejer att säga:

- Informera vad det ska handla om
- Samtycke, möjlighet att avbryta eller dra sig ur
- Anonymitet
- Presenteras på Xerxes i juni, vi mejlar när den är klar

### Frågor till intervju

#### Som vi ska ställa:

- Kan du beskriva hur ditt dagliga samarbete med AIC/FE ser ut?
- Hur upplever du samarbetet?
- Berätta om ett konkret fall där ni samarbetar.

#### Som vi ska lyssna efter och ställa om de inte svarat på:

- *Har ni någon organiserad kontakt?*
- *Hur presenterades samarbetet för dig?*
- *Hur upplever du att den andra enheten ser på ert samarbete/samverkan?*
- *Tycker du att du kan påverka samarbetet/samverkan? På vilket sätt?*
- *Tycker du att samarbetet bidrar till ert mål att ha klienten i fokus?*
- *Finns det något som du saknar i hur samarbetet är utformat idag?*
- *Vad tycker du om er gemensamma värdegrund?*

(Intervjuaren frågar sin medintervjuare om denne vill tillägga något?)