

**Maria Svensson**

**Marie Ördén**

**”Vi både möts och inte möts” - En kvalitativ studie om politikernas syn på samverkan med teamchefer inom äldreomsorgen**

**”We both meet and don't meet” - A qualitative study on politics vision on cooperation with supervisor in old-age care**

**Handledare:**  
**Yvonne Johansson**

**Examinator:**  
**Sven-Erik Olsson**

**Betyg:**  
**Godkänd**

## Abstract

While conducting our practical training we experienced how the structure and the complexity of the municipal administration could, from a white-collar workers perspective, become a limitation and burden for efficient work. Deriving from this experience we found an interest in how politicians reasoned with regards to their relationship with supervisor in municipal old-age care. Kouzes och Micos (1979) "Theory of organizational behavior in human service" became our point of departure. Their framework was therefore the foundation for our research and work throughout this paper.

Our aim with this research was to examine how politicians viewed their relationship with supervisor in municipal old-age care. On the basis of the problem definition we conducted a qualitative research by interviewing eight politicians from eight different municipalities.

The result showed that most of the respondents were satisfied with the current administrative structure and their relationship with the supervisor in municipal old-age care. Much effort was focused on working and communicating through the formal and hierarchal structure established within the municipality. However, some of the respondents had a different perception. Primarily, they viewed territorial thinking and self-centred behaviour as obstacles for efficient work.

Keyword: *collaboration, politics, supervisor in municipal old-age care, structure of municipal administration.*

# Innehållsförteckning

Inledning .....	6
Förförståelse .....	6
Marias bakgrund.....	6
Maries bakgrund.....	7
Syfte .....	8
Problematisering.....	8
Bakgrund .....	9
Samverkan .....	9
Politiker .....	10
Förvaltningschef.....	11
Teamchef.....	11
Politik och förvaltning.....	12
Kommunala nämnder .....	13
Tidigare forskning .....	13
Samverkan inom rehabilitering .....	13
Chefer inom vård och omsorg.....	15
Domänteori.....	16
Metod.....	18
Metodval.....	18
Litteratursökning .....	19
Intervjuguidens struktur .....	19
Urval.....	19
Etiska övervägande .....	20
Genomförande .....	21
Analys.....	21
Metoddiskussion .....	22
Resultat.....	24
Definition på samverkan .....	25
Toppstyre och revirtänk .....	25
Interaktion .....	27
Domäner .....	28
Hierarki och trovärdighet .....	31
Sammanfattning .....	32
Resultatdiskussion.....	32
Slutord .....	36

Referenslista.....	37
<b>Bilagor</b> .....	<b>39</b>
Bilaga 1 Informationsbrev till dig som politiker.....	39
Bilaga 2 Samtyckesblankett .....	40
Bilaga 3 Intervjuguide .....	41
Bilaga 4 Arbetsfördelning .....	42

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till våra intervjupersoner. Det har varit spännande och inspirerande att få möta våra förtroendevalda och ta del av deras perspektiv på den kommunala äldreomsorgen. Utan era värdefulla tankar och erfarenheter hade denna studie inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill även ägna ett uppriktigt tack till vår handledare Yvonne Johansson som har bidragit med sitt engagemang och delgivit oss sina goda kunskaper i vårt uppsatsarbete.

Kristianstad 2007- 05-31

*Maria Svensson och Marie Ördén*

## Inledning

Intresset för politikernas syn på samverkan med teamchefer uppkom när vi efter vår verksamhetsförlagda utbildning diskuterade hur teamchefer upplevde beslut som togs högre upp i den kommunala förvaltningsstrukturen. Teamcheferna kunde uppleva att deras åsikter inte fördes vidare till politikerna. Utifrån dessa erfarenheter fann vi ett intresse för hur politiker resonerade, detta för att bilda oss ett bredare perspektiv. I vårt kommande yrke vill vi ha en ökad förståelse för politikernas perspektiv. Förhoppningsvis kan studien delges andra inom äldreomsorgen, både tjänstemän och politiker. Inledningsvis presenterar vi vår förförståelse, syfte, problemformulering och därefter följer bakgrund, tidigare forskning, metod, metoddiskussion, resultat, sammanfattning, resultatdiskussion och slutord. Vi vill upplysa dig som läsare att våra definitioner av begreppen samverkan, politiker och teamchef överensstämmer med beskrivningen som vi gjort i bakgrunden. Vår förhoppning är att läsningen kommer att väcka nya tankar och idéer om den kommunala förvaltningen.

## Förförståelse

Hans-Georg Gadamer myntade begreppen *förförståelse* och *fördomar*. Inom hermeneutiken finns en grundtanke att vi förstår något utifrån vissa förutsättningar. Förutsättningarna hjälper oss att tolka det vi observerar. Förförståelsen påverkar mer eller mindre medvetet i tolkningen av det fenomen forskaren försöker förstå (Gilje, Grimen 2004). Då forskarens förförståelse har betydelse för tolkningen presenterar vi båda vår bakgrund och medvetna förförståelse.

## Marias bakgrund

Av en tillfällighet började jag att arbeta som vårdbiträde i hemtjänsten. Jag hade ingen utbildning med koppling till social omsorg, så många frågor uppstod när jag började arbeta. Möjligheten att påverka verksamheten var mycket begränsad, däremot gick det att påverka kvalitén på omsorgen genom engagemang. Engagemanget bland de anställda var starkt men en frustration över att inte vara delaktiga i beslut präglade arbetet. Jag arbetade en tid i hemtjänsten tills jag började studera på sociala omsorgsprogrammet med inriktning äldre och personer med funktionshinder. Valet grundades mycket på min vilja att förbättra

äldreomsorgen vilket var svårt som vårdbiträde. Under min studietid har jag även arbetat på ett äldreboende, där möjligheterna att påverka också var små.

Min starka vilja att kunna förändra och påverka samhället gjorde att jag för lite mer än ett år sedan började engagera mig politiskt. Valkampanjen drog igång några månader senare och när rösterna var räknade hade jag blivit invald i kommunfullmäktige. Allt gick mycket fort och mycket skulle jag lära mig. Jag fick även ett förtroendeuppdrag som ledamot i utbildningsnämnden. Samtidigt som detta hände gjorde jag praktik i socialförvaltningen i min hemkommun. Med en fot i den politiska domänen och en i den professionella domänen såg jag verksamheten från olika perspektiv och fann att dessa skilde sig åt. Under de nämndsammanträde jag närvarat vid har det enbart funnits möte med den administrativa domänen. Det har funnits få forum för möte med den professionella domänen som ledamot men för presidierna har dessa möten varit konfliktfyllda då de existerat. Det jag även uppmärksammade var att de professionellas åsikter ofta inte kom politikerna till handa.

Under min utbildning har diskussioner förts om samverkan ur ett tjänstemannaperspektiv. Då forskning visar att olika perspektiv finns i den offentliga organisationen, fann jag ett intresse att ta del av mer än ett perspektiv, där av valet av studie.

*Maria Svensson*

## Maries bakgrund

Jag har jobbat i många år som undersköterska inom äldreomsorgen. År 2003 tyckte jag att det var dags att ta steget vidare och utbilda mig. Under åren som undersköterska upplevde jag alla förändringar som jobbiga och förstod inte vad de skulle vara bra för. Det var ingen som förklarade varför förändringarna skulle göras och vad man kunde vinna på att genomföra dem. Frågade vi om förändringarna så fick vi ofta till svar att de skulle genomföras för att det hade politikerna beslutat. Den allmänna uppfattningen var att politikerna inte visste vad de pratade om. En uppfattning som jag också delade på den tiden, men att min inställning har förändrats. Undersköterskorna tänkte inte på att politikerna hade ett annat perspektiv än vi, de hade medborgar perspektivet. Under min praktik upplevde jag att där inte fanns någon direkt kommunikation mellan politiker och teamchefer. Jag ställde mig frågan varför det var så och vad kunde man vinna eller förlora om där fanns en direktkommunikation. Jag har ingen

politisk erfarenhet av politik som Maria men jag vill få mer insikt om de politiska ramarna och få en känsla av hur politiker resonerar. Utifrån mina erfarenheter som undersköterska och min praktiktid tyckte jag att det skulle vara intressant att ta reda på hur politiker ser på samverkan med teamchefer.

*Marie Ördén*

## Syfte

Vårt syfte med den här studien är att undersöka politikernas syn på samverkan i relation till teamchefer inom äldreomsorgen.

## Frågeställningar

Våra utgångspunkter under studien har varit ett antal frågeställningar. Vi ville veta hur politiker definierade begreppet samverkan eftersom vi antog att det kunde skilja sig åt och att det har betydelse för hur vi skulle tolka resultatet. Vi ville vidare veta hur politiker såg på samverkan i förhållande till teamchefer. Fanns det något som hindrade samverkan? Hur tillvaratogs teamchefers kompetens? Hur såg kontakten ut med teamchefer utifrån politikernas perspektiv? Vi ville även veta hur politikerna såg på mål som teamchefer inte varit delaktiga i men skulle verkställa. Önskade politikerna att något vore annorlunda i strukturen i förhållande till teamcheferna?



# Bakgrund

## Samverkan

Samverkan betyder att verka tillsammans och där ryms mer än ett tillfälligt möte. Ofta bygger samverkan på en arbetsfördelning där grunden är skilda och kompletterande kompetenser och där det finns ett ömsesidigt erkännande av kompetensområdena. Samarbete sker i praktiken frivilligt, samverkan är fast organiserat (Denvall, Jacobson 1998).

Tre olika faktorer som påverkar förutsättningarna för samverkan.

- *Kunskaps och förklaringsmässiga faktorer:* man har olika utbildningar, olika sätt se problemen på och ibland olika idéer om hur problemen ska lösas. Lagstiftning, regelsystem, anvisningar och avtal ser olika ut även om parterna som ska samverka jobbar inom samma organisation.
- *Formella och informella regler:* dessa styr parternas arbete och kan se olika ut.
- *Organisatoriska faktorer:* man möts utifrån skilda organisatoriska positioner.

Skillnader innebär inte alltid hinder utan de kan vara stimulerande och utvecklande för samverkan. För att samverkan ska bli framgångsrik måste dessa faktorer identifieras, lyftas fram och diskuteras (Danermark 2000).

Idag säger många chefer att de har svårt att samverka även om de skulle vilja. Detta beror på att de ska vara lojala mot myndighetens mål och regler. Med en alltmer begränsad ekonomi tvingas de prioritera deras egen organisation. Myndigheter vill ha chefer som kan genomföra mål i ett hieratiskt organisationsperspektiv. Medarbetarna vill istället ha en ledare som stödjer dem på olika sätt i ett samarbete. Det finns många chefer som vill ta till sig av medarbetarnas kunskap. För att kunna detta behöver de ha stöd av sina överordnandechefers och politiker. Det krävs tydlighet samt att mål, ansvar och resurser är gemensamma (Fridolf 2004).

Enligt Wolvén (2000) skall i Halls teori om kompetensutveckling samverkan ingå och utifrån den kommenterar Wolvén samverkan. Får man möjlighet till samverkan verkar detta leda till ökad arbetstillfredsställelse, stolthet, ökat ansvar, ökat engagemang och minskad frustration, medarbetarna måste bli delaktiga i beslutsfattande. Ledningen måste ta initiativ till att andra får möjlighet att påverka planeringen och beslutsfattandet. Ledningen måste tydligt inbjuda

till samverkan och visa att det gäller en genuin och äkta samverkan som skapar vitalitet och självstyrning bland människorna. Det får inte vara ett symboliskt uttalande eller en gest för detta skapar misstroende, misstänksamhet och passivitet. Äkta samverkan kan leda till att människorna känner sig identifierade och uppskattade. Vilket i sin tur leder till att de blir mer verksamma i organisationen om hur den ska skötas på bästa sätt (a.a.).

Problem i samspelet mellan politiker och tjänstemän beror till stor del på bristande förståelse, kunskap och respekt för de förhållanden som råder i den politiska verksamheten och i den professionella organisationens arbete (Blom 1994).

## Politiker

Vad innebär politik? Marie Fridolf (2000) förklarar politikerbegreppet som en beteckning på aktivitet som är knuten till det offentliga, det politikerna gör. Vidare beskriver hon begreppet som makt och auktoritet för att kunna utöva den politiska aktiviteten. Politik innebär även att kunna påverka människors levnadsförhållande och att definiera behov. Prioritering och fördelning av resurser följer behoven. Politik är även ett sätt att hantera konflikter och finna kompromisser (Fridolf 2000).

När politiker ska identifiera behov och göra prioriteringar spelar tjänstemännen och chefer stor roll och inom det offentliga. Inte minst gäller detta medborgarna själva och även medias roll. Om dessa roller spelar stor betydelse för beslutet, skapas politiken då av andra än politikerna (a.a.)? Detta återkommer vi till senare.

Gunnel Rydberg (Fridolf 2000) har skrivit en artikel som bygger på samtal med fyra politiker angående hur deras vardag ser ut. Den förtroendevalde ges möjlighet att påverka men det för även med sig en utsatthet. De får ofta stå till svars för sin och andras politik i media och vid möte med medborgare. För politiker är det av vikt att man har ett bra uppbyggt nätverk för att förstå vilka uppfattningar människor har. De har ofta en stor arbetsbörda vilket kan leda till svårigheter att upprätthålla de privata relationerna. Fritidspolitiker får ofta goda kontakter med medborgarna genom sitt arbete, för heltidspolitiker blir det svårare. Om politiker har ett stort kontaktnät och en högre position föranleder detta till att den förtroendevalde blir känd och vardagslivet kan se annorlunda ut i förhållande till en vanlig medborgare (a.a.).

Rydberg skriver att en heltidspolitiker sysselsätter sig upp till 70 timmar per vecka.

Fritidspolitiker ägnar utöver en heltidstjänst en mertid som politiker vilket innebär att antalet arbetstimmar per vecka motsvarar en heltidspolitiker. Utöver dessa timmar har förtroendevalda ofta jour 24 timmar om dygnet, helger och kvällar får ofta användas till att läsa handlingar inför sammanträde. (a.a.).

## Förvaltningschef

Förvaltningschefen är i regel den som arbetar närmast politikerna. Inom den kommunala organisationen har förvaltningschefen ett övergripande ledningsansvar. De ska bereda de ärenden som politikerna ska besluta om och när besluten är fattade, ska de tolka den styrning som besluten innehåller. Här omformar de den politiska styrningen till sin egen styrning och de underordnade genomför den. Förvaltningschefen har möjlighet att från sin position påverka både de politiska beslutens innehåll och beslutens genomförande. Förvaltningscheferna befinner sig i knutpunkten i den process där relationerna mellan politik och förvaltning formas samt där den kommunala samhällsstyrningen framställs (Blom 1994).

## Teamchef

Vad vi menar med teamchef är en person som är ansvarig för ett särskilt boende eller en hemtjänstgrupp inom äldreomsorgen. En gammal benämning på teamchef är hemtjänstassistent och en annan benämning är bland annat enhetschef. Vilket namn man använder skiljer sig från kommun till kommun. Richard (1997) benämner de som första linjens chefer och det är de som har det operativa ledarskapet och finns längst ner bland chefsnivåerna. Hon skriver vidare att det framkommit i olika studier att det är på denna nivå som olika motsättningar visar sig som t.ex. mål och verklighet, budget och behov. Första linjen chefer befinner sig emellan personalen och den övriga ledningen (Richard 1997)

En chef har olika roller och för att bli en bra sådan måste denna producera, få saker ur händerna, administrera, samordna och planera. Chefen måste också vara en initiativrik person och kunna nyskapa. Han/hon måste integrera olika individer och grupper i organisationens gemensamma mål så att alla arbetar mot dessa (Hagström 1990). Chefen verkställer de beslut som fattas och hon har ansvar för sin enhet. Organisationen ska utvecklas och nya initiativ ska tas enligt riktlinjer som styr verksamheten (Blom 1994).

## Politik och förvaltning

För att politiken ska kunna genomföras krävs i många fall inrättning av offentligt styrda organisationer. Rothstein (2001) nämner i detta sammanhang två demokratiproblem. Det första är hur de ansvariga politikerna ska kunna styra de offentliga organisationerna så att de demokratiska besluten för verksamheten genomförs. Det andra problemet är att politikerna inte i alla fall vet vad som ska göras och främst har de inte den kompetens som krävs. Där emot förväntas de anställda i nämndens verksamhet ha den kunskap som krävs. Denna form av organisation kräver att det finns generella mål för verksamheter istället för styrande regler. Målen kan vara svårtolkade och genomföras på ett sätt som inte är i enighet med politikernas intentioner. Det är inte enbart Marie Fridolf (se under rubriken Politikern) som ställer sig frågan om vem som skapar politiken? Rothstein (2001) menar också att förvaltningen har ett stort inflytande över beredning och av de beslut politikerna fattar. Rothstein (2001, s. 7) citerar Eisenstadt, vilket vi även väljer att göra: *”byråkratin är herre eller tjänare, ett oberoende organ eller ett verktyg, och om den är ett verktyg, vilkas intressen den kan fås att tjäna”*. Det finns två väsentliga skillnader mellan politiker och tjänstemän. Politiker tillsätts genom allmänna val och kan även avsättas på samma vis, tjänstemännen tillsätts och avsätts på helt andra grunder. En central och viktig fråga är hur stor handlingsfrihet tjänstemän och förvaltningsorganisationen ska ha och vem i förvaltningen som ska kontrollera detta och hur det ska göras? Å andra sidan skapar denna frihet makt och inflytande åt lägre tjänstemän gentemot politiker och högre chefer. Det förfaller dock att i många fall är det lämpligt och nödvändigt att handlingsfriheten finns. Enligt Rothstein (2001) skall Michael Lipsky ha skapat en teori om tjänstemän som han kallar närbyråkrater, som handlar om dem som arbetar professionellt med människor. Närbyråkraterna finns inom socialtjänsten och i sjukvården. Lipskys huvudtes är att dessa har en så stor handlingsfrihet och handlingsförmåga att det blir dem som skapar politiken och inte politikern. Verksamheter med närbyråkrater har till arbetsuppgifter att allt som oftast ha en omfattande hantering av prioriteringar. Detta gör att politiker har svårt att styra dessa verksamheter, politikerna har inte den kompetens som krävs till det slag av prioriteringar. Handlingsfriheten ger närbyråkraterna tillfredsställelse och en yrkesstolthet. Samtidigt är detta inte enbart ett problem utan en tillgång för politikerna och om en närbyråkrat avviker från politiska mål kan det även skapa förbättringar (a.a.).

Forskning visar att politiker tar hänsyn vid beslut till den förvaltningsapparat de har tillgång till och förtroendet till den har stor betydelse. Detta innebär att politiker kan avstå från

åtgärdsprogram som kan vara av vikt då man anser att förvaltningens kapacitet inte är tillräcklig (a.a.).

## Kommunala nämnder

Enligt kommunallagen skall de beslutande organen, kommunfullmäktige, kommunstyrelse, valnämnd och en överförmyndarnämnd alternativt en utsedd överförmyndare finnas i varje kommun. Tidigare har kommunerna varit skyldiga att ha ett visst antal nämnder. Men i den nuvarande kommunallagen ges kommunerna en frihet att själva utforma sina verksamheter. Kommunen bestämmer vilka nämnder som ska finnas och vilka verksamhetsområden de ska verka för. Det nuvarande systemet ska möjliggöra bättre samverkan mellan olika sektorer och nämnder. Politiskt förtroendevalda utövar merparten av sin verksamhet i de kommunala nämnderna (Gustafsson 1999).

Nämndens uppgifter är förvaltning och verkställighet av fullmäktiges beslut. Nämnden ska även bereda ärenden som ska beslutas av fullmäktige. Beredningsarbetet görs oftast av tjänstemän på uppdrag av nämnden. Utöver detta ska vissa nämnder tillämpa speciallagar som åligger kommunen och landstinget utifrån vissa statliga uppgifter. De sistnämnda ansvarar för den fortlöpande verksamheten, medan de förtroendevalda har det yttersta ansvaret för verkställighet, beredning och beslut. Tjänstemän och fackförbund har föreslagit att tjänstemännen skulle ansvara för verkställighet, beredning och de förtroendevalde skulle ansvara för besluten. Dessa lagregleringar har riksdagen avslagit. För att effektivisera verksamheten utses ordförande och i vissa kommuner ett arbetsutskott utifrån nämndens ledamöter. Det är kommunfullmäktige som bestämmer antalet ledamöter och ersättare för nämnderna, dock finns ett miniantal. Mandatperioden är fyra år för ledamöter och ersättare (a.a.).

## Tidigare forskning

### Samverkan inom rehabilitering

Socialstyrelsen (2000) har på regeringens uppdrag gjort en studie som behandlar samverkan inom rehabilitering. Marie Fridolf var projektledare och studerade bland annat samverkan mellan den politiska, administrativa och den professionella domänen. I studien har de valt ett

antal kommuner att studera närmre. Det finns anledning att tro att vi kan dra paralleller från den studien och till den vi gör. Detta eftersom denna studie bygger på samma teoretiska utgångspunkt som vår. Då denna studie är omfattande finns även chefernas perspektiv med, vilket vår studie saknar. Vi kommer här att redovisa vissa delar av det resultatet Fridolf presenterade för regeringen.

I studien framhålls att de professionella vid möte med politiker anser att de detaljstyr för mycket och att politikerna måste lita mer på deras kunskap. Genom samverkan skulle politikernas kunskap om invånarna i kommunen kunna öka om man tog hänsyn till ovanstående. De professionella anser att det saknas forum för dessa samtal. Samtidigt anser politikerna att samverkan är av vikt, men att de många gånger inte vet vad de professionella gör. Cheferna i denna studie var mycket tveksamma till att politikerna ville samverka, de önskade inte ökat inflytande över politiken men de önskade mer delaktighet ifrån politikerna. Samtidigt upplevde politikerna att de kände sig styrda av cheferna.

I studien gjordes en enkät där man tog reda på politikernas syn på motiv till samverkan. Politikerna ansåg att kvaliteten blev bättre vid samverkan och att ansvaret inför medborgarna ökade. Samtidigt ansåg de inte att deras roll blev mindre tydlig av samverkan. En förutsättning för samverkan ansåg både politiker och chefer var dialogen, för att försöka förstå varandra (Socialstyrelsen 2000).

Studien undersöktes även politikernas informationskällor vid beslut. Det största inflytandet har politikernas närmiljö, så som vänner och grannar. Många politiker ansåg att de var allt för beroende av vad ledningen gav för information och att många skulle önska mer kontakt med professionella för att få verksamhetsbeskrivningar (a.a.).

Gemensamt för chefer och politiker var att de ansåg att förtroende, vilja och respekt möjliggjorde ett fungerande samarbete. Faktorer som hindrar samverkan var framväxta normer av attityder och värderingar, osäkerhet, dålig kunskap om andra områden och revirtänkande. Cheferna betonade att budgeten var ett stort hinder men även de olika målen hindrade samverkan, då dessa måste fullföljas för att cheferna inte ska bestraffas. Detta kan leda till en dubbel lojalitet enligt cheferna där de ska uppfylla målen samtidigt som de ska ta hänsyn till organisatoriska behov. Fridolf skriver i rapporten att politiska och hierarkiska styrinstrument så som mål och verksamhetsplaner inte bidrar till samverkan. Samarbetet

utvecklas enbart om engagemanget är betydelsefullt. Politikernas roll vid samverkan är att uppmärksamma och stödja arbetet underifrån (a.a.).

## Chefer inom vård och omsorg

Enligt en studie som är en del i rapporten Investera Nu, har nio myndigheter på uppdrag utrett hur staten ska kunna hjälpa till med att öka förutsättningarna för kompetensen inom vård och omsorg. Delar av studien redovisar vi nedanstående med anknytning till vår uppsats.

På uppdrag från politiker ska chefer inom vård och omsorg genomföra sina uppgifter så att insatserna är av den goda kvalitet som lagstiftningen föreskriver, detta ska genomföras på ett kostnadseffektivt sätt. Vårdtagaren och dennes anhöriga har behov och förväntningar som chefen ska tillfredställa och helst överträffa, de ska se till att verksamheten ger en god yttre kvalitet. I deras uppdrag ingår också ett ansvar för den underställdes arbetsmiljö och de ska se till att verksamheten ger god inre kvalitet. För att kunna detta behöver de en funktionell organisation, en god arbetsmiljö, tillgång till administrativt stöd och tillträde till resurser så att de kan utveckla sin verksamhet. Det är svårt för chefer inom vård och omsorg att utöva detta ledarskap eftersom de grundläggande förutsättningarna är orimliga. I vård och omsorg är det vanligt med slimmade organisationer och decentraliserade enheter. Det administrativa stödet och tillgång till utvecklingsresurser är begränsade (Socialstyrelsen 2006)

I en intervjustudie som genomfördes av Ingrid Hjalmarsson, Eva Norrman och Gun-Britt Trygdegård uppgav många av cheferna att de inte fick gehör från sina synpunkter uppåt i organisationen. Det var viktigt med gehör vad det gällde den organisatoriska och tidsmässiga förutsättningar för att personalen skulle kunna ge en god vård och omsorg (a.a.)

Forskarna Annika Härenstam och Tor Larsson vid Arbetslivsinstitutet har följt utvecklingen av organisationen och styrningen i den offentliga sektorn under en längre tid. De senaste decennierna har det svept in strukturomvandlingar i den offentliga förvaltningen som lett till återkommande omstruktureringar i kommuner, landsting och statliga myndigheter. Det operativa ansvaret för att jobbet ska bli gjort har decentraliserats, samtidigt har det skett en centralisering av strategiskt beslutsfattande. En centralisering av makten beskriver forskarna som en fjärrstyrning. Denna strukturomvandling har enligt dem lett till att verksamhetsfolket får sämre inflytande. De har ingen större möjlighet att påverka resursramarna och strategiska

besluten. Denna strukturomvandling befarar forskarna Larsson och Härenstam har lett till sämre inflytande för personalen i verksamheten och att det kan vara orsaken till den arbetsrelaterade ohälsa som finns i den offentliga sektorn. I många andra undersökningar lyfts inflytandets betydelse för arbetsmiljön och hälsan i arbetslivet fram (a.a.).

En verksamhet som bedrivs på ett ekonomiskt och effektivt sätt är när de mål som ställts upp för verksamheten förverkligas till lägsta möjliga kostnad. Denna definition av ekonomisk effektivitet passar bäst in på offentligt verkställd vård och omsorg, där målen och resurserna som står till förfogande är politiskt fastställda (a.a.).

Lagar och politiska beslut ger liten vägledning om hur deras arbetsinsatser ska utformas. De talar inte om hur begrepp som kostnadseffektivitet och kvalitet ska definieras i verksamheten. Grundläggande mål inom vård och omsorg kan vara att bota, lindra, rehabilitera, öka en persons livskvalitet och ge god omvårdnad. En värderingskonflikt kan uppstå när krav på effektivitet och kvalitet till låga kostnader möter målsättningar. Detta eftersom den personalansvariga chefen och dennes underställda upplever att deras professionella ansvar kommer i konflikt med kraven på kostnadseffektivitet. (a.a.)

## Domänteori

James M. Kouzes och Paul R. Mico (1979) har utvecklat en domänteori som förklarar hur styrsystemet i offentliga organisationer är uppbyggt. Theory of organizational behavior in human service (HSO) heter den. HSO består av tre domäner den politiska, administrativ och professionella. Domänerna upprätthålls genom olika strukturer och arbetsmetoder.

Organisationer med inriktning på omsorg skiljer sig från affärs- och industrins organisationer i många avseende. Bland annat är huvudmotivet för industrin förtjänst och kvantitet, medan i HSO är det servicen och kvalitén (Kouzes, Mico 1979).

Efter ett års studier fann Kouzes och Mico att var domän hade ett unikt perspektiv och detta skapade konflikt med en eller de båda övriga domänerna. De fann även stöd för detta i en annan teori av Bell som menade att det snarare fanns en sönderdelad uppdelning i organisationen än att det fanns samverkan dem i mellan (a.a.).



De olika domänerna leds på olika vis och med olika metoder för åtgärder, planering och med normer som inte stämmer överens med de andra domänerna. Detta leder enligt Kouzes och Mico till en splittrad och oenig organisation. Den politiska domänen väljs genom kommunala val och denna domän utformar policyn för organisationen. Arbetet i denna domän består mycket av förhandlingar, att finna överenskommelser och av omröstningar (a.a.). Här ifrån styrs organisationen. Taktiska överväganden, köpslående och förhandlingar baserar sig de politiska besluten på, vilka i sig har väldigt lite med vardagslivet i organisationen att göra. Det målas upp paradiska lösningar som på ett idealt sätt ska organisera vård, barnomsorg och allehanda sociala och samhälliga problem (Kronvall, et al. 1991).

Den administrativa domänen arbetar utefter de politiska besluten efter en hierarkisk ordning och struktur som kontrollerar den professionella domänen. Denna domän arbetar med kostnadseffektivisering, kontroll, planering och har ett byråkratiskt arbetssätt (Kouzes, Mico 1979). Politiska beslut och målformuleringar ska administreras och omsättas i konkreta genomförbara planer. Här förs diskussioner bland annat om ledarskap, rutiner för vikarietillsättning, regler för verksamheten vid olika kritiska lägen, och om ansvarsfrågor. Det finns tid att diskutera långsiktiga planer och man utvecklar speciella arbetssätt för att förankra och driva fram de tolkningar man gör av de politiska besluten. Här möter man inte organisationens kunder (Kronvall, et al. 1991).

Den professionella domänen är den som arbetar närmst klienten. Den är självgående och tror sig ha den kompetens som krävs för att möta klienternas behov. De anser sig ha rätt att kontrollera den domän som dem finner sig vara proffs på. De har ett arbetssätt som är problemlösande och klientspecificerat med ett kvalitetsintresse (Kouzes, Mico 1979). I denna domän äger det verkliga arbetslivet rum. Här inträffar allt som inte stämmer med de administrativa planerna. Den professionella bilden av verkligheten är någon annan än den i de politiska diskussionerna eller den administrativa processen. Verklighetsbilderna i denna domän kan vara komplicerade och motsägelsefulla om den består av en rad olika yrkesgrupper. Då blir domänen splittrad av statuskamper mellan de olika yrkesgrupperna. Här föds nya lösningar på problemen och andra idéer hur arbete ska organiseras. Kontinuerligt skapar man förändringar i arbetssätt och organisationen som inte blir kända för de andra domänerna i organisationen. Detta beror på att man vill bevara en självständighet och handlingsfrihet på arbetsuppgifternas karaktär. De dagliga rutinerna lämnar vanligtvis inte

mycket utrymme till att diskutera förändringsinitiativ och förankra dessa på de olika nivåerna (Kronvall, et al. 1991).

Alla tre domäner har en viktig roll att fylla i det demokratiska samhället som är organiserat för sitt specifika ansvars område. Som tidigare nämnts så har alla domäner ett eget perspektiv på organisationen och när de ska samla information görs detta utifrån deras eget perspektiv för att lösa problemen inom domänen. Problem uppstår då valet på lösning ger konsekvenser på andra domäner. Om den politiska domänen tar ett beslut kan exempelvis den administrativa domänen förlora kontroll och den professionella domänen behöva avstå från en viss autonomi. Motståndet beror på att en eller två domäner förlorar på beslutet. Konflikter mellan domänerna finns ständigt mer eller mindre, då arbetet ofta är stressigt. Domänernas struktur skapar ofta åtskiljande åsikter vilket även detta bidrar till konflikter. Inte minst är kampen om kontroll över verksamheten konfliktskapande. Den politiska domänen har mycket lite kontroll, den administrativa domänen har svårt att kontrollera den självständiga professionella domänen som vill bevara sin autonomi. HSO problem orsakas av att de arbetar enskilt i sina domäner i stället för tillsammans och i konflikter i stället för i enighet (Kouzes, Mico 1979).

## Metod

Vi kommer i detta kapitel beskriva hur vi har gått tillväga i vårt uppsatsarbete. Vi har valt att göra en uppdelning i olika rubriker. Dessa är metodval, litteratursökning, intervjuguidens struktur, urval, genomförande, etiska överväganden och analys.

### Metodval

Från början tänkte vi göra en kvantitativ studie men utifrån vår problemformulering och syftet fann vi att våra frågor var kvalitativa. Vi ville förstå hur politiker såg på samverkan med teamchefer inom äldreomsorgen. Metoden för insamling av data till studien blev genom halvstrukturerade intervjuer med kommunpolitiker. Forskningsintervjun är ett samtal mellan två parter om ett tema av gemensamt intresse. Metoden ger möjlighet för forskaren att få nya

insikter i intervjupersonens livsvärld men även att tolka meningen av livsvärlden (Kvale 1997).

## Litteratursökning

Vi har varit inne på olika biblioteks hemsidor och sökt efter relevant litteratur för vår uppsats. Sökord som vi använt är samverkan, kommuner, politiker, kommunalt ledarskap, domänteori, förvaltningsstruktur, teamchef och enhetschef. Dessa sökord har vi sedan kombinerat i olika uppsättningar.

Vi sökte efter tidigare studier och då var vi inne och sökte på Libris, Assia, Samsök, och socialstyrelsens hemsida. Databaserna blev vi rekommenderade av en bibliotekarie, efter att hon visat oss hur vi skulle gå till väga. Sökord som vi använde var de som står ovan och collaboration, cooperation, elderly, management, leadership, boss, government, domain theory, Kouzes och Mico. Vi hittade andra uppsatsarbeten som handlat om samverkan och utifrån deras referenslistor har vi hittat andra böcker och studier.

## Intervjuguidens struktur

Vi valde att göra en halvstrukturerade intervjuguide så att vi hade möjlighet att göra vissa förändringar under intervjun som t.ex. ordningsföljden på frågorna, formulera om frågorna eller plocka bort frågor som vi inte behövde. Enligt Kvale (1997) ska en halv strukturerad intervjuguide innehålla ämnen och förslag till frågor som ska ge svar på ens syfte med studien (Kvale 1997). Vår halvstrukturerade intervjuguide var till hjälp för oss eftersom vi inte hade någon erfarenhet i att intervjua, samtidigt gav den oss en frihet under intervjun (se bilaga 3).

## Urval

Vi har gjort ett icke sannolikhetsurval eftersom vi har haft begränsade resurser, så som ekonomiska och av tidslig art. Med anledning av detta gjorde vi ett bekvämlighetsurval. Fördelarna med metoden är dess enkelhet medan nackdelarna är att resultaten inte blir representativt (Hartman 2004). Representativitet är dock inget vi eftersträvar eftersom vi gör en kvalitativ studie. Intervjupersonerna skulle dock ha ett förtroendeuppdrag som ordförande för den nämnd som ansvarade för kommunens äldreomsorg. Vi antog att dessa skulle ha en

god erfarenhet av politik och nämndens verksamhet. Om vi hade valt en ledamot i nämnden fanns en ovisshet om intervjupersonen hade tillräckliga erfarenheter från verksamheten. Vi ville inte lägga någon vikt till partitillhörighet, då vi inte ansåg att det hade någon betydelse utifrån syftet. Studien kom att genomföras mindre än ett år efter valet, vilket innebar att vissa vara nya som ordförande men att detta kunde vara en tillgång till studien med fler perspektiv. Vi valde att göra fyra intervjuer var, sammanlagt åtta intervjuer.

## Etiska övervägande

I vår studie har vi intervjuat politiker om vad samverkan innebär för dem. Innan vi började intervju tänkte vi på att vi kan komma att ifrågasätta och granska deras sätt att arbeta. Detta kunde gjort att de känt sig kränkta. Vi försökte formulera frågorna på ett sätt att de inte skulle känna sig kränkta eller ifrågasatta. Kvale (1997) skriver om en etisk princip som på svenska betyder fördelaktighet, det går ut på att vid intervjuer ska intervjupersonen så lite som möjligt ta skada. Politiker är dock vana att bli ifrågasatta och granskade så vi ansåg att det inte förelåg en större risk att de skulle känna sig kränkta.

Vi kontaktade våra informanter via ett informationsbrev (se bilaga 1). I informationsbrevet förklarade vi studiens syfte att den var frivillig och konfidentiell. Vi förtydligade vad konfidentiellt innebar. Andra kontakten tog vi via telefon en vecka senare, för att få ett muntligt samtycke till att delta i studien. Vi berättade åter igen att studien var konfidentiell och frivillig. Kvale (1997) förklarar att om en undersökning är konfidentiell så skyddar man undersökningspersonerna så att inte det färdiga resultatet ska kunna härledas till dem. Vi talade om att vi tänkt göra intervjuer med ett antal politiker i den nämnd som har hand om äldreomsorgen. Samt att vi gjorde denna uppsats som en del i vår utbildning och att allt intervju material kommer att skyddas under studien och ska sedan förstöras när uppsatsen är klar. Vid intervjutillfället fick de skriva på en blankett där de gav samtycke till deltagande i studien (se bilaga 2). Informerat samtycke visar att intervjupersonen deltar frivilligt och att denne kan dra sig ur när som helst (Kvale 1997).

När vi i vårt resultat skrev in citat blev vi medvetna om att det inte såg bra ut. Det kändes som vi kränkte personerna när vi använde det direkta talspråket. Så vi tog bort vissa hmm och upprepningar för att undvika detta utan att det förvanskade innehållet i citatet. Trost (1997) menar att vid presentationen av sitt material är det viktigt att tänka på respekten för

intervjupersonen så att inte integriteten kränks. Vid citat direkt från talspråket kan författaren kränka integriteten (Trost 1997).

Politiker är offentliga personer, det de säger ska vara offentligt. Men vi valde ändå att göra studien konfidentiell för att de lättare skulle kunna prata om sina personliga åsikter.

## Genomförande

En vecka efter det att informationsbrevet var utsänt började vi ringa till intervjupersonerna för att ge information om studien och för att boka tid vid intresse. En intervjuperson kunde vi inte få kontakt med. Vi valde att ringa en annan eventuell intervjuperson och informerade muntligt om studien. Efter överenskommelse lämnades informationsbrevet till den här personen ut vid intervjutillfället. Vi valde att spela in intervjuerna med hjälp av mp 3 spelare vid samtycke. Intervjuaren kan då koncentrera sig på ämnet, tonfall och pauser registreras som kan vara av vikt vid analys. Nackdelen med bandinspelning är att en del av kontexten försvinner då kroppsuttryck och miljö tas ur sammanhanget (Kvale 1997). Två av intervjuerna gick förlorade vid tekniska bekymmer. Efter den första förlusten upptäcktes detta inte för än två dygn efter intervjutillfället, medan den andra förlusten upptäcktes vid hemkomst. Det andra tillfället gav med hänsyn till tiden mellan intervjutillfället och upptäckten möjlighet att föra anteckningar om vad som sades vid intervjun. Då den ena intervjun gick helt förlorad valde vi att finna en nionde intervjuperson. Tillvägagångssättet var det samma som vid bortfallet i inledningstillfället. Tid och plats lät vi respektive intervjuperson bestämma. Ofta var platsen i kommunens lokaler, men en intervju hölls i intervjupersonens privata bostad. Efter intervjuerna skrev vi ut de bandade intervjuerna. Då vi var två som skrev ut intervjuerna diskuterade vi fram instruktioner för hur vi skulle skriva ut dem. Vi skrev ut intervjuerna ordagrant med felsägningar, pauser och tvekan.

## Analys

Vi har utgått från en hermeneutisk ansats eftersom vi vill förstå hur intervjupersonerna uppfattar sin värld. Människor handlar utifrån hur de uppfattar verkligheten och inte utifrån hur den är (Hartman 2004). Detta innebär att man tolkar intervjupersonens tolkning av deras livsvärld. Inom hermeneutiken finns ett samband mellan intervjupersonens tolkning, förförståelsen och i den kontext som det måste tolkas i, detta kallas för den hermeneutiska

cirkeln. Forskaren ska förhålla sig från helhet till del och från del till helhet i den kontexten som tolkningen görs i och med hänsyn till forskarens förförståelse (Gilje, Grimen 2004).

Analysarbetet började redan efter första intervjun då vi diskuterade varje intervju för sig och försökte finna ett mönster i vad andra intervjupersoner berättat. Vi diskuterade generella mönster utifrån alla intervjuer och därefter gick vi in i utskrifterna och tittade på specifika delar i kontexten. Analysarbetet har pendlat mellan helheten och delarna under hela uppsatsarbetet. Vi har haft öppna diskussioner om vår förförståelse i relation till tolkningen av resultatet.

När alla utskrifter var klara lyssnade vi på alla intervjuer och läste dem upprepade gånger och gjorde noteringar. Efter det växte fyra teman fram som sedan utmynnade i olika kategorier. När vi upptäckt våra kategorier började vi skriva ner vårt resultat som vi bearbetat ett flertal gånger för att få till en helhet. Genom hela studiens gång har vi fört diskussioner kring våra reflektioner av resultatet som vi sedermera har redovisat skriftligt i resultatdiskussionen. Vi har inspirerats av meningskategorisering som är en metod för analys. Det innebär att intervjuerna kodas i kategorier för att strukturera datamaterialet (Kvale 1997).

## Metoddiskussion

Vi valde att se till politikernas perspektiv i uppsatsen vilket vi anser att vi har fått svar på. Däremot kan vi i efterhand tycka att det hade varit intressant att få med teamchefernas perspektiv på samverkan i de kommunerna vi har undersökt. Hade de haft samma syn på förvaltningen och hur den arbetar? Gilje och Grimen (2006) skriver om förhållandet mellan rationalitet och förståelse. Det är skillnad på vad som är sant och vilka skäl intervjupersonen har för att något ska vara sant. Intervjupersonen präglas av sin historia och kan ge anledning till vad personen vet och tror. Som forskare måste man utgå från att intervjupersonen är förnuftig (Gilje, Grimen 2006). Vi har dock präglats av en domänteori som vi har uppfattat som giltig och därför haft ett kritiskt förhållningssätt till politikernas utsagor. Vi har funnit tidigare studie som belyst teamchefers perspektiv och teorier som ibland motsäger politikernas sanning. Vi menar att det är av vikt att ha ett kritiskt förhållningssätt till

datamaterialet i analysen, samtidigt som vi anser oss ha varit öppna för politikernas resonemang och presenterat detta i resultatet. Vi har haft en förförståelse och en teoretisk ram som ibland motsagt politikernas sanning. Därför är det viktigt att vi har varit medvetna om vårt tjänstemannaperspektiv och hur detta kan påverka analysarbetet. Samtidigt menar Gilje och Grimen (2006) att förförståelsen är nödvändigt för att förstå ett sammanhang. Innan vi genomförde intervjuerna tog vi del av en stor mängd litteratur för att försöka förstå politikers värld bättre. Detta har varit till stor nytta för att möta politikerna och för att förstå meningen i deras resonemang. Kvale (1997) menar att det är av stor vikt att forskaren har kunskap på området som studeras.

Vi menar att metodvalet har varit ett bra beslut då vi anser att vi har fått svar på vårt syfte med uppsatsen. De halvstrukturerade intervjuerna gav oss en möjlighet att förbättra frågorna under tiden vi samlade in datamaterial. Då vi tidigare inte hade gjort några intervjuer var förberedelserna inför intervjuerna viktiga. Vår oerfarenhet gjorde att frågeställningar ibland kunde uppfattas som ledande och svåra att förstå. Frågorna ska enligt Kvale (1997) vara korta, enkla och inte ledande. Vi gjorde inga pilotintervjuer då vi fann brist på tid. Vi kanske högst skulle hinna med två pilotstudier var. Men det skulle krävas fler än så för att vi skulle bli skickligare på att intervjua. Därför tror vi inte att det hade förbättrat kvalitén på intervjuerna. Men vi anser att vi har fått svar på vår problemformulering.

Vår intervjuguide har varit ett stöd för att hålla oss till vårt syfte med uppsatsen. Hartman (2004) menar att intervjuguiden är ett bra hjälpmedel för att hålla sig till det som är relevant. Några av intervjupersonerna gav långa svar på våra frågor och berättade ibland gärna om andra företeelser som inte var relevanta. Vi valde att inte avbryta utan försökte ha överseende med deras berättelser men fann i analysen att dessa svar gav oss djupare förståelsen för deras livsvärld. Politiker är ofta vana vid intervjuer medan vi som oerfarna har kanske inte känt oss helt trygga i situationen att intervjua. Vanligtvis förefaller detta förhållande tvärt om, Kvale (1997) menar att intervjupersonen kan känna sig otrygga i intervjusituationer. Det enda sättet att bli en bra intervjuare på är genom att göra intervjuer. Man kan läsa sig till vissa delar men tyngden ligger i att öva (Kvale 1997).

Litteratursökning tog mycket tid, då vi hade svårt att finna tidigare studier. Samtidigt som detta ger en större anledning till att vi forskar kring förhållandet mellan politiker och

teamchefer. Att vi tidigt i uppsatsarbetet hade en teoretisk utgångspunkt var till stor hjälp för att avgränsa oss till sökande av litteratur.

Vi valde i urvalet att inte ta hänsyn till partitillhörighet. Enligt en intervjuperson så fanns det inget samband mellan hur man arbetade i nämnden och partitillhörigheten. Intervjupersonerna hade lång som kort erfarenhet från ordförandeskapet. Dock hade alla mycket erfarenhet från politiken.

Vi har haft en del tekniska missöden vid inspelningar av intervjuer vilket kan ha påverkat resultatet i uppsatsen. Däremot är uppsatsen till stor del ett inläringstillfälle vilket gjort att vi har fått lärdom om hur vi går tillväga vid sådana tillfällen. Vi har ersatt en intervju som inte blev inspelad genom att göra ytterligare en intervju, vid det andra tekniska missödet förde vi anteckningar direkt efteråt. Anledningen till att vi ersatte en intervju var för att vi inte skulle få samma svar om vi hade gjort om intervjun. De intervjuerna som inte blev inspelade avvek dock inte från mönstret.

Eftersom vi fick skriftligt samtycke av intervjupersonerna att delta i studien och muntligt samtycke till inspelning av intervjuerna ansåg vi inte att det var nödvändigt att låta intervjupersonerna kommentera utskriften. Däremot skulle vi kontaktat den ena respondenten för att låta denna kommentera anteckningarna vi gjorde efter intervjun.

Vi upplevde inte att våra respondenter blev kränkta av våra frågor, utan de flesta uppskattade intervjun för de fick tid för reflektion och nya idéer.

## Resultat

Vi presenterar nedan det politikerna har berättat som har relevans till vårt syfte. Våra reflektioner finns under resultatdiskussionen.



## Definition på samverkan

När vi bad politikerna definiera begreppet samverkan var ett återkommande svar att man samverkade med landsting, region, kommuner, organisationer och andra nämnder.

*”Då talar vi om mellan olika förvaltningar eller mellan kommuner eller i regionen. Samverkan inom en förvaltning borde inte vara ett fungerande begrepp. För inom en förvaltning är det ju klart att vi jobbar mot samma mål och i samma organisation och för samma sak.”*

Andra definierade begreppet samverkan som en arbetsform för att få alla delaktiga. Samverkan innebar också att dela med sig av sin kompetens men även att vara mottaglig av andras kompetens.

*”Samverkan det är ju att samtala med en annan aktör inom samma område för att hitta de gemensamma beröringspunkterna i våra skilda verksamheter och se till att få de här gemensamma beröringspunkterna. Att verka tillsammans för fortsatt framgång inom flera verksamheter samtidigt.”*

## Toppstyre och revirtänk

För att kunna samverka nämns att tid för diskussion är viktigt innan samverkan inleds. Det handlar dessutom om att ha förståelse för varför samverkan är viktigt. Därför måste det finnas kontinuerligt med tid för att stimulera samverkan.

*”Ja, det är i startgroparna det handlar om. Det är inte att bara skriva på ett papper att nu ska vi samverka från och med 1 januari 2008. Utan det får kanske vara ett helt års diskussioner innan.”*

Det framkom att man pedagogiskt ska kunna förklara vad samverkan betyder och vikten av det. Förvaltningen måste finna det gemensamma och inte fastna på det som är specifikt för den ena eller den andra. Konsulter kan hyras in för att få ett annat perspektiv om man har fastnat i ”gammalt tänk”. Ett annat villkor för samverkan är intresset hos dem som ska samverka för att resultatet ska bli bra. Men även att cheferna ska känna en trygghet i sin

yrkesroll. De ska ha politikernas förtroende och får lov att göra misstag i arbete. Osäkerhet på att klara av sin uppgift kan leda till att man håller distans vilket blir ett hinder för samverkan. Vissa intervjupersoner fann ett stort värde i regelbundna träffar med teamchefer och det var nödvändigt vid samverkan. Andra menade att regelbundna träffar inte är av samma betydelse.

*”Vi både möts och inte möts för där är ett par steg i mellan. Min roll som politiker, är det oerhört viktigt att skilja den politiska arenan och verksamhetsarenan.*

Vissa ansåg att det inte var av större vikt att samverka med teamchefer. Organisationen är toppstyrd för att politikerna och teamcheferna inte har samma roll i förvaltningen. Politikerna menade att teamcheferna inte känner sig toppstyrda med anledning av deras medvetenhet av yrkesval. Teamchefen ska leda och styra sin verksamhet. Politikern ska styra genom övergripande mål för hela nämnden som förvaltningen ska rätta sig efter.

*”Men någon formel samverkan mellan förtroendevalda och teamchefer så är det inget annat än när vi gör besök.”*

Hinder för samverkan kan vara revirtänkande, gammalt tänkande som skapar murar mellan olika parter. Då parterna bevakar sina egna roller och sina olika kompetensområden hindrar detta samverkan dem emellan.

*”Alla är vi ju människor och har vår roll och ser till vår roll och vårt område. Det kommer tror jag ifrån det att vi bevakar vårt eget där vi har kompetens i vårt eget område och inte alltid har full förståelse för hur allt fungerar för andras kompetensområde.”*

En uppfattning som framkom var att politiker riskerar då de inte är tillräckligt närvarande ute i verksamheterna att bli för teoretiserade vilket blir ett hinder i arbetet mot samverkan. Tid saknades för dialog mellan politiker och verksamhet. Personlighetstyper kan vara ett annat hinder för samverkan.

*”Korkskallar alltså de här människorna som vet bäst redan från början. Det är sånt som hindrar samverkan, men då gäller det ju att man får undan dem på något sätt att de inte får dominera scenen.”*

Om detta hinder uppstår försöker politikern lugnt beskriva och förklarar sin ståndpunkt i ärendet. Om det tar för mycket kraft och tid från politikern så föser man tjänstemannen försiktigt till sidan och lägger kraft på andra personer istället.

## Interaktion

Politiker och teamchefer har inte ofta kontakt med varandra då mycket av kommunikationen går mellan politiker via ledningen i förvaltningen vidare till teamcheferna. Många anser att det är viktigt att det går den vägen och när de träffar teamcheferna handlar det om att lyssna.

*”Jag tror att det räcker ganska väl, man ska inte springa för mycket ute för då kan ansvarslinjen bli lite oklar. Om man som politiker är ute i verksamheterna för mycket så kan de börja vända sig till politiker.”*

Andra anser att det är av vikt att man känner varandra för att kunna föra diskussioner. Att vara närvarande och ta sig tid för tillfälliga samtal. Ett bra sätt för teamcheferna att kommunicera med politiker är genom brev och telefonkontakt.

Har politiker och teamchefer en personlig relation innebär det att politikern kan ta hänsyn till teamchefernas personliga förhållande.

*”De som inte har det så bra och det behöver inte ha direkt med jobbet att göra utan det kan vara andra omständigheter. Så man måste veta om man inte kan ta ut mer tid här från henne för att hon har det struligt hemma kanske. Besvärlig man eller nått sånt.”*

Då kommunikationen inte fungerar inom förvaltningen uppstår lätt rykten, eftersom man inte är insatt i vad andra gör och vad deras uppgift är. Då är det viktigt att detta kommer fram så att man får en debatt om ansvar. Förtroende och närhet är faktorer som anses vara viktigt och detta bör vara ömsesidigt mellan politiker och teamchefer.

Om teamchefer närvarar vid nämndsammanträde så är det oftast när de har varit delaktiga i beredning av ärenden. I en av undersökningskommunerna deltog alltid teamcheferna vid

nämndens sammanträde. En intervjuperson berättade att nämnden årligen träffade teamchefer under en heldag där teamcheferna fick berätta om sitt arbete och sin problematik. Några av intervjupersonerna har varit inne eller funderar på att praktisera eller vikariera i förvaltningen för att lära känna verksamheterna bättre.

Verksamhetsbesök förekom men det gjordes inte så ofta. För vissa fritidspolitiker var detta tidskrävande och för några av dem fick detta göras på fritiden. Det förekom i vissa kommuner att man delade upp verksamheten så att ledamöterna i nämnden hade ansvar att göra besök i en viss del.

*”Vi är ju kontaktpersoner för verksamheterna här. Politikerna är ju kontaktpersoner, jag och en till politiker är kontaktpersoner för en verksamhet här och i vårt uppdrag ligger ju att komma ut och prata med de som arbetar och se hur de har det.”*

## Domäner

Alla intervjupersoner menar att det är viktigt att man för dialog med förvaltningschefen och inte hoppar över det steget i förvaltningen. Detta är viktigt för att inte ta över förvaltningschefens roll och att teamcheferna ska föra sin dialog med sin närmsta chef. Om politikerna hoppar över leden så kan detta uppfattas som att de ifrågasätter ledningen och förtroendet.

*”Men det är knepigt sätt att direkt hoppa över chefsnivåerna och direkt samverka med en teamchef. Det kan vi inte göra men där emot kan man lyssna och vara intresserad som förtroendevald när man träffar en teamchef det är vår roll.”*

Åsikterna kring hur mycket politiker ska involveras i tjänstemännens arbete är delad. Vissa politiker anser att det inte får förekomma medan andra ansåg att om de kunde hjälpa till vid särskilda tillfällen gjorde de gärna det. Somliga önskade att de hade varit mer delaktiga i det dagligt arbete men att deras närvaro kunde få en negativ effekt.

Som politiker kan det vara svårt att göra en avvägning om denne ska vara teamchefernas chef eller ska vara medborgarnas företrädare. För många politiker är det viktigt att skilja på politiken och verksamheten, då detta är två skilda områden.

*”Det här är politiken och det här är verksamheten. Har man inte de rollerna tydliga för sig så är det risk att det blir konflikter”*

En återkommande uppfattning är att politikerna styr eftersom de är förtroendevalda och det är en tid till låns. När de tar beslut nämner de att det är viktigt att kunna stå för sina beslut och att vara påläst för att kunna argumentera.

*”Vi har demokrati och inte teknografi, det är inte tjänstemännen som bestämmer utan det gör politiken. Men om politiken är helt frikopplad så blir det godtyckligt så blir det ju helt fel.”*

En metod för politiker att få bättre underlag för beslut var att bli mer delaktig i verksamheten. Det var av stor vikt att ge beröm till teamchefer då detta gav positiva effekter längre ner i organisationen.

Tjänstemän har stor möjlighet att styra över förvaltningen och vilka beslut som ska tas. Ett sätt för politiker att förhindra detta är genom att ligga långt fram och vara politiskt tydlig i målarbetet. Tjänstemännens politiska förhållningssätt är dolt för politikerna samtidigt som det är önskvärt att tjänstemännen har samma värderingar som politikerna i sakfrågor.

Alla upplevde att det var svårt att kombinera ett vanligt arbete och ett politiskt uppdrag som ordförande i social-/omsorgsnämnden. Det fanns olika meningar angående om det var en för eller nackdel att ha en tjänst som politiker. Somliga ansåg att politiker ska ha ett annat perspektiv än tjänstemännen medan andra såg fördelar med egna erfarenheter från området som professionell. Kunskaper från yrkeslivet var till nytta för en del när de haft ledande positioner i yrkeslivet.

*”Om vi tittar på övriga politiker i nämnden, där är en moderat som har varit chef och som har samma uppfattning och hållning där. Där skiljs inte partipolitiken.”*

Förvaltningschefens roll är att leda och ha en helhetssyn över hela förvaltningen men även att vara lyhörd för de politiska signalerna. Nämndens mål och beslut ska verkställas på ett korrekt sätt och de politiska idéerna ska nå ut i verksamheten men förvaltningschefen ska även göra uppföljningar. Denna ska ha kontroll över att det sker inom de ekonomiska ramarna.

Förvaltningschefen ansvarar för att informationen vidarebefordras upp och ner i förvaltningen.

*”Ju längre ner man kommer i organisationen och släpper fram folk direkt till politiker då blir det önskemål och frågor som gynnar sin egen lilla enhet, man tittar inte ut och ser på vilket sätt det påverkar andra inom verksamheten. Därför tror jag att förvaltningschefen har en betydande roll i det här.”*

Vi undrade hur politikerna såg på teamchefernas kompetens och hur de tog tillvara på kompetensen. Det var förvaltningschefens roll att ta tillvara på teamchefernas kompetens och inte politikernas. Om teamcheferna hade speciell kompetens fick dessa medverka i utredningsarbete. Äldre teamchefer med mindre utbildning gick inte att jämföra med de nyutexaminerade teamcheferna. De äldre hade ofta svårare att föra fram politikernas obekväma beslut, när de ofta var vänner med personalen eftersom de tidigare hade arbetet på samma nivå. De menar att det fanns brister i dagens akademiska utbildningar, bland annat är det bristande kunskap i det administrativa arbetet och arbetsledning.

Ett problem som fanns i vissa kommuner var antalet anställda under teamchefen, de hade för många underställda. De hann inte med sitt arbete och kunde inte fånga upp personalens behov i tid. Information kunde dock vara svårt att nå ut med om det fanns för många teamchefer. Undersköterskor var skeptiska till att fler teamchefer skulle anställas.

Intervjupersonerna svarade olika på hur ofta de ville möta teamcheferna. En orsak till att de inte träffas så ofta var att ta hänsyn till strukturen i förvaltningen.

*”Nej det måste vara den vägen att gå. Det är ju liksom att politiken är ju gentemot förvaltningschefen och sen är ju det förvaltningschefens uppgift och leda arbetet. Det skulle inte funka om jag skulle gå till en annan teamchef och tala om att nu tycker jag att ni ska göra en förändring här på det här särskilda boendet, varför gör ni inte så och så istället? Det kan jag aldrig som politiker göra, det får jag inte göra det måste komma rätt väg.”*

Kommunikationen mellan politiker och teamchefer sköts av förvaltningschefen och hur den administreras beror på hur ledningen fungerar. Vissa ansåg att det inte ska finnas någon

direktkommunikation mellan politiker och teamchefer. Några menar att informella möten uppstår mellan politiker och teamchefer i exempelvis lokala butiker.

## Hierarki och trovärdighet

Det vanligaste är att teamchefer inte är med i arbetet med målen. Politikerna sätter de övergripande målen därefter får teamcheferna själva formulera mål för hur de ska kunna verkställa dessa. På detta vis anser många av intervjupersonerna att teamcheferna blir delaktiga. Andra ansåg att det var av stor vikt att teamchefer var med i målarbetet för att målen ska bli trovärdiga och möjliga att genomföra. Delaktighet ansågs vara en förutsättning för att verkställa målen.

Att använda sig av smågrupper vid målarbete var en metod för att samverka vid målformuleringar. Dessa smågrupper bestod av politiker, områdeschefer och teamchefer.

Vi var nyfikna på om politikerna önskade att något var annorlunda om de fick fantisera fritt. Strukturen skiljer sig något mellan kommunerna i den hierarkiska uppbyggnaden inom förvaltningen. Generellt var många väldigt nöjda med hur strukturen inom förvaltningen är uppbyggd och att de inte önskar att det vore annorlunda.

*”Jag skulle nog inte ändra särskilt mycket för att jag tycker att vi har en bra struktur i det här landet på var beslut fattas och med dem olika rollerna med politiken och verkställigheten.”*

Det framkom att politiker ibland fick ta beslut så snabbt att de knappt visste vad de handlade om. Därför behövdes mer tid för att lyssna på tjänstemännen. Någon politiker ville skapa en mer personlig relation med teamcheferna på en annan arena. Genom en personlig relation hade förståelsen för teamchefernas och politikernas arbete blivit större och kan minska klyftorna dem emellan.

*”Då skulle jag kunna tänka mig att vi åker iväg på ett vandrarhem och då har vi öl och vin med oss också lagar vi mat och så är vi där. Då är vi ett gäng där för deras skull och då finns jag med där och blir bekant.”*

## Sammanfattning

Samverkan var inte ett begrepp man gärna använde inom förvaltningen. Det var istället något som förekom mellan kommunen och regionen. Ett fåtal ansåg att samverkan var en arbetsform för att få alla delaktiga inom förvaltningen. Regelbundna träffar betraktades som en förutsättning för samverkan och att man kunde ta tillvara på varandras kompetens. En annan uppfattning var att vissa ansåg att detta inte var av vikt eftersom det var förvaltningschefens uppgift att möta teamcheferna. Revirtänkande och gamla normer var ett frekvent hinder för samverkan. Nämndsammanträdena var en vanlig arena för möten mellan politiker och teamchefer och ett fåtal fann att det var av vikt att mötas på verksamhetsarenan. Delaktighet i målarbetet var inte vanligt förekommande, men teamcheferna betraktades som delaktiga då de själva fick bestämma hur de skulle verkställa målen. Politikerna menade att det var av största vikt att alltid gå ”rätt väg” genom förvaltningschefen. Det var även viktigt att de inte gick in i detaljer. Alla intervjupersoner tyckte att förvaltningsstrukturen var bra. Det som skilde dem åt var att vissa ville ha en närmre kontakt med verksamheten.

## Resultatdiskussion

Resultatet visar att politikerna anser att det är viktigt att skilja på den politiska arenan och verksamhetsarenan. Den strukturella indelningen av förvaltningen är av stor betydelse för politikerna och någon ansåg att det annars skulle uppstå konflikter. Kouzes och Mico (1979) menar att indelningen av förvaltningen i politisk, administrativ och professionell domän skapar konflikter. Domänerna utgår från olika perspektiv och de har olika arbetsmetoder som leder till en splittrad och oenig organisation (Kouzes, Mico 1979). Samtidigt som forskning visar påtagligt att strukturen inom förvaltningen skapar konflikter mellan domänerna, vill våra intervjupersoner bibehålla den struktur som finns. Vidare anser de att det är viktigt att alla diskussioner sker med förvaltningschefen och inte direkt med teamchefer för att detta kan innebära att ansvarslinjen blir oklar. Idag måste många av teamcheferna förlita sig på att förvaltningschefen för fram deras åsikter. Verksamhetsarenan ska inte föra diskussioner direkt med politiker. Den politiska domänen anses av Kouzes och Mico (1979) ha mycket lite kontroll. Den administrativa domän arbetar efter en hierarkisk struktur för att kunna kontrollera den professionella domänen, men detta är svårt då de professionella vill arbeta



självständigt och bevara sin autonomi (Kouzes, Mico 1979). De professionella har en annan verklighetsbild än den politiska och administrativa domänen (Kronvall, et al. 1991). Vissa av intervjupersonerna ansåg att de lätt blev för teoretiserade och fann en stor betydelse i att besöka verksamheterna. Andra ansåg att det var förvaltningschefens uppgift att inhämta teamchefernas kompetens inför beslut. Att informationen ska gå rätt väg skulle man kunna tolka som att förvaltningschefen vill ha en samlad kompetensbild över vad olika teamchefer anser och detta ger även den administrativa domänen kontroll genom att de styr vad som vidarebefordras till politikerna.

Enligt Denvall och Jacobson (1998) krävs mer än ett tillfälligt möte för att samverkan ska existera. Det framkom i intervjuerna att politiker och teamchefer inte möts regelbundet eftersom det finns ett par chefsnivåer emellan. Då politikerna vill skilja på den politiska- och verksamhetsarenan möjliggörs inte samverkan om man ser till Denvalls och Jacobsens (1998) definition av samverkan. Samverkan ansågs av vissa politiker vara att det bygger på en arbetsfördelning där man har skilda kompetenser som man gemensamt ska tillvarata. Vissa politiker framhävde att tid krävdes för att diskutera inför samverkan. Det framfördes också i intervjuerna att det var en självklarhet att politiker och anställda inom organisationen arbetar mot samma mål och sak. Danermark (2000) framhåller tre faktorer som inverkar på samverkan. En faktor är att man med olika utbildningar ger olika idéer om hur problem ska lösas. Även anvisningar och avtal ser olika ut inom organisationen. En annan faktor är formella och informella regler och dessa kan se olika ut för olika parter inom samma organisation. En tredje faktor är att man möts utifrån skilda organisatoriska positioner. Danermark menar att dessa faktorer måste identifieras och diskuteras för att kunna utveckla samverkan (Danermark 2000). Medvetenheten om hinder för samverkan från politikerna i vår studie var tydlig, det fanns ett revirtänk inom förvaltningen och att man höll hårt på sina roller och kompetens. Detta kom även Fridolf (2000) fram till i sin studie på uppdrag av socialstyrelsen. Fridolf fann även att mål kunde vara ett hinder för samverkan. Cheferna måste fullfölja målen samtidigt som de måste ta hänsyn till organisatoriska behov vilket kan leda till dubbel lojalitet. Politiska och hierarkiska styrinstrument så som mål bidrar inte till samverkan. Slutsatsen är att politikerna måste stödja och uppmärksamma arbetet som kommer underifrån och för att samarbetet ska utvecklas måste engagemanget vara betydelsefullt (Socialstyrelsen 2000). Teamcheferna är inte delaktiga i de övergripande målen för verksamheten, undantagsvis från någon kommun. Det kan leda till att det blir ett bristande engagemang för att verkställa målen då de ej är delaktiga. Detta antagande gör vi med hänsyn

till Halls teori (se Wolvén 2000) där ledningen måste ta initiativ till att andra får delaktighet i beslutsfattandet som ökar arbetstillfredsställelsen och engagemanget, vilket är en förutsättning för samverkan (a.a.). Intervjupersonerna ansåg att teamcheferna blev delaktiga genom att de fick lämna synpunkter då målen ej var genomförbara. Delaktighet ansågs uppfyllas när de fick skriva delmål för hur de övergripande målen skulle verkställas. Hall menar att samverkan enbart uppstår om ledningen bjuder in till äkta och genuin samverkan. Om inbjudan uppfattas som oäkta skapar detta bland annat passivitet och misstro. Äkta samverkan leder till att teamchefer blir mer lojala mot organisationen och att den sköts på bästa sätt (a.a.). Kan det vara så att teamchefer inte ser sig som delaktiga även om de själva får formulera sina delmål utifrån politikernas övergripande mål och uppfattar teamcheferna det som en oäkta inbjudan?

Politiska mål kan uppfattas som paradoxala då omvårdnaden ska vara av hög kvalitet samtidigt som krav på kostnadseffektivitet är stor. Teamchefen kan då hamna i en värderingskonflikt vid prioritering mellan kvalitet och kostnadseffektivitet (Socialstyrelsen 2006). När politikerna beslutar inom sin domän för detta med sig konsekvenser på andra domäner (Kouzes, Mico 1979). Politikerna skiljer gärna på politiken och verksamheten. Innebär detta att de inte ser konsekvenserna av sina beslut i den professionella domänen? Om samverkan hade funnits hur hade organisationen fungerat då? Rothstein (2001) menar att målen kan vara svårtolkade och därmed inte genomförs enligt politikernas intentioner.

Politikerna i vår studie önskade inte att den förvaltningsstruktur som fanns skulle vara annorlunda. I socialstyrelsens rapport (2006) skrivs att Härenstam och Larsson har forskat kring förvaltningens styrning och hur den påverkar professionellas arbetsmiljö, de konstaterar att den leder till ohälsa. Detta eftersom de får sämre inflytande och inte kan påverka resursramarna eller de strategiska besluten (Socialstyrelsen 2006). I studien har vi kunnat se att vissa kommuner har arbetat mycket för att teamcheferna ska bli mer delaktiga i hela beslutsprocessen. Vi uppfattade det som att det var ett nytt arbetssätt för de kommunerna och det hade givit positiva effekter på ekonomin och teamcheferna hade fått en ökad yrkesstolthet. Man kan kanske kritisera politiker som nöjer sig med hur strukturen ser ut men frågan är om personliga relationer är lösningen för samverkan som någon önskade att det fanns mer av? Vill teamcheferna ha en personlig relation med politiker? Vad är det som gör att våra intervjupersoner skiljer sig så markant åt? Vi tror att detta kan ha med deras yrkeserfarenheter att göra. Utifrån tidigare studier har önskemål funnits att politiker bör vara mer öppna för teamchefers synpunkter (Socialstyrelsen 2006). En del av våra politiker säger att de är ute och

lyssnar mycket och har dialog med teamchefer men vi undrar om detta är tillräckligt, i rätt forum och kontext. Detta får vi även stöd ifrån en tidigare studie där chefer önskar fler forum för dialog (Socialstyrelsen 2000).

Politikerna framhäver att strukturen är god samtidigt som vår teoretiska utgångspunkt, domänteorin betonar problematiken inom sociala organisationer. Att strukturen innebär konflikter som ständigt mer eller mindre finns mellan de olika domänerna. Problem orsakas av att de arbetar enskilt i sina domäner istället för att tillsammans och i konflikt istället för i enighet (Kouzes, Mico 1979). Vad är sanningen, politikernas erfarenheter eller teorin? Kouzes och Micos teori verkar allmänt accepterad inom forskningen och används flitigt vid temat samverkan. De bygger inte enbart sin teori på egna observationer utan hänvisar till annan forskning. Vi finner stöd för teorin, men vi ser att det finns samverkan över den politiska domänen och professionella domänen. Vi upplevde att ett fåtal kommuner var medvetna om att det krävs nya arbetsformer för samverkan inom förvaltningen. Bland annat var en metod att alla domäner möts i smågrupper för att samverka vid målformuleringar. Politikerna ansåg att detta var ett sätt att samverka på, men om de andra domänerna uppfattar det som samverkan det vet vi ej?

En tanke som har väckts under analysarbetet är varför man skiljer på den politiska arenan och verksamhetsarenan. Varför ser man inte sig som en hel organisation med olika ansvarsområden? En reflektion är att kommunens storlek skulle kunna ha betydelse för hur långt det är mellan politikerna och verksamheterna. Samtidigt som två mindre kommuner skiljer sig markant åt, ställer vi oss frågan om det handlar om viljan att arbeta och samverka på samma arena? Varför kan man inte vara på samma arena med olika perspektiv, medborgarperspektiv och de professionellas perspektiv? Rothstein (2001) menar att Lipskys huvudtes är att teamcheferna har en stor handlingsfrihet vid prioriteringar eftersom de har särskild kompetens. Detta föranleder enligt Lipskys att det är tjänstemännen som skapar politiken. Vi tror att vid samverkan skulle detta leda till att politikerna är med och skapar politiken inom socialtjänsten, de skulle få en större insyn i verksamheten. Detta kräver att politikerna är mottagliga för teamchefers kompetens. Samtidigt måste teamchefer vara öppna för politikernas medborgarperspektiv.

Vi menar att initiativet till att öppna upp murarna mellan domänerna måste tas av dem som har makten att förändra, dessa tror vi är politikerna. Vi har sett att kommuner har kommit

olika långt i försöken att samverka för att riva murarna mellan domänerna, samtidigt som vissa kommuner inte är öppna för samverkan inom förvaltningen betonar samverkan i lika stor grad inom förvaltningen.

## Slutord

Vi hoppas avslutningsvis att vår studie kan vara till nytta för dig som läsare och att du har fått en inblick i hur politiker ser på samverkan. Förhoppningsvis kan studien inspirera politiker och de som tar del av vår uppsats med ett bredare perspektiv på samverkan. Studien är smal och vi ser gärna att någon forskar vidare inom området. Då vi enbart har fokuserat på politikernas synsätt ser vi gärna att man tog del av flera domäners perspektiv på samverkan.

## Referenslista

Blom, Agneta (1994). *Kommunalt chefskap – en studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Lund: Dialogos.

Danermark, Berth (2000). *Samverkan – himmel eller helvete?* Stockholm: Förlagshuset Gothia.

Denvall, Verner & Jacobson, Tord (1998). *Vardagsbegrepp i socialt arbete – Ideologi, teori och praktik*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Fridolf, Marie (2000). *Vem formar politiken i kommunerna?* Stockholm: SNS Förlag.

Fridolf, Marie (2004). *Samordning – nya möjligheter inom välfärdsarbetet*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.

Gilje, Nils & Grimen, Harald (2004). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos.

Gustafsson, Agne (1999). *Kommunal självstyrelse*. Stockholm: SNS Förlag.

Hagström, Bo (1990). *Chef i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Hartman, Jan (2004). *Vetenskapligt tänkande*. Lund: Studentlitteratur.

Kouzes, James M. & Mico, Paul R. (1979). *Domain Theory: An introduction to Organizational Behavior in Human Service Organization*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.15, Iss. 4, pg 449

Kronvall, Kai, Olsson, Erik & Sköldborg, Torgny (1991). *Förändring och lärande – en utmaning för offentlig sektor*. Lund: Studentlitteratur.

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

Richard, Elvi (1997). *I första linjen – Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Lund: Sociologiska institutionen.

Rothstein, Bo (red.) (2001). *Politik som organisation – Förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS Förlag.

Socialstyrelsen (2006). *Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vård och omsorg. Underlag från experter*.

Socialstyrelsen (2000:3) *Samverkan som organisationsprocess – Påverkan på organisation och system. En studie av åtta olika områden*.

Trost, Jan (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Wolvén, Lars-Erik (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

## Informationsbrev till dig som politiker

Hej!

Vi är två studenter vid högskolan Kristianstad på institutionen för hälsovetenskaper. Vi läser sjätte terminen på sociala omsorgsprogrammet med inriktning äldre och personer med funktionshinder 140 poäng. Som en del i vår utbildning ska vi nu göra en c-uppsats med koppling till det sociala arbetet. Vi vill undersöka politikernas syn på samverkan i förhållande till chefer i äldreomsorgen.

Studien ska utformas med hjälp av intervjuer med politiker som har förtroendeuppdrag som ordförande i den nämnd som ansvarar för äldreomsorgen. Vi avser att göra intervjuer med cirka åtta personer. För att kunna genomföra detta önskar vi att du vill delta vid ett tillfälle i en intervju som tar cirka en timme.

Deltagande i denna studie är helt frivilligt men för resultatets kvalitet är just dina erfarenheter värdefulla för oss. Du kan när som helst välja att avbryta din medverkan.

Allt material kommer endast att användas för denna studie och efter bearbetning och godkänt resultat kommer allt insamlat material att förstöras. Det är vi två studenter som kommer att ha tillgång till materialet och vår tilldelade handledare.

Allt datamaterial kommer att behandlas konfidentiellt och all information kommer att avidentifieras i vår uppsats. Vi kommer att kontakta dig inom kort med förhoppning om att just du vill medverka i vår studie och då boka en dag och tid. Du får givetvis ta del av resultatet om så önskas. Om du har några frågor får ni gärna kontakta oss.

Med vänliga hälsningar

Maria Svensson                      XXXX-XXXXXX                      [maria.svensson0008@stud.hkr.se](mailto:maria.svensson0008@stud.hkr.se)

Marie Ördén                              XXXX-XXXXXX                      [marie.orden0001@stud.hkr.se](mailto:marie.orden0001@stud.hkr.se)

Handledare: Yvonne Johansson, doktorand vid högskolan Kristianstad

## Samtyckesblankett

Vi har tagit del av tidigare utskickad information och samtycker till att medverka i studien.

Datum: \_\_\_\_\_

Namn: \_\_\_\_\_



## Intervjuguide

1. Vilken utbildning har du?
2. Är du fritidspolitiker eller heltidspolitiker? Hade du kunnat arbetet annorlunda politiskt om du hade varit heltidspolitiker?
3. Hur länge har du varit politiskt aktiv?
4. Hur länge har du varit ordförande i denna nämnd?
5. Hur länge har du suttit i denna nämnd?
6. Vad var det som gjorde att du hamnade i just denna nämnd?
7. Har du några yrkesmässiga erfarenheter från omsorgsarbetet?
8. Vad innebär samverkan för dig?
9. Vilka fördelar/nackdelar ser du med att samverka?
10. Finns det något som hindrar samverkan i förvaltningen?
11. När ni ska utforma målen för verksamheten, hur ser denna process ut?
12. Tror du att teamchefer ser olika på beslut som tas om de har varit delaktiga eller ej?
13. Hur tillvaratar man teamchefers kompetens i nämnden?
14. Hur ofta har du kontakt med teamchefer? (Vill du träffa dem oftare?)
15. Om du låter fantasin styra hur skulle samverkan mellan dig och teamchefer se ut?

Alternativ till följdfråga

”Önskar du att det var annorlunda, vilka hinder finns det?”

## Arbetsfördelning

Vi har valt att göra vissa delar enskilt och vissa tillsammans. Abstract, Inledning, Resultatet, Resultatdiskussionen, Analys, Metoddiskussionen, Sammanfattning, Slutord, etikrådsansökan, Intervjuguide, Referenslista, utskick av informationsbrev och sökande efter litteratur valde vi att göra tillsammans då vi såg en stor vinst i diskussionerna under arbetets gång. De delarna vi har skrivit enskilt har vi diskuterat före eller efter för att få med bådas uppfattningar. Vi redogöra nedanstående för vad vi har gjort eller skrivit enskilt.

### Marias enskilda arbete

Förförståelse, Marias bakgrund, Syfte, Problematisering, Politiker, Politik och förvaltning, Kommunala nämnder, Samverkan inom rehabilitering, Domänteorin utifrån Kouzes och Mico, Metodval, Urval, Genomförande, Samtyckesblankett, Informationsbrev, fem intervjuer, fyra utskrifter, en intervjuanteckning, Arbetsfördelning och titelblad.

### Maries enskilda arbete

Maries bakgrund, Innehållsförteckning, Samverkan, Förvaltningschef, Teamchef, Chef inom vård och omsorg, Metod, Litteratursökning, läst domänteorin och skrivit andra författares perspektiv på teorin, Intervjuguidens struktur, Etiska övervägande, fyra intervjuer, observatör vid en intervju och tre utskrifter.