



Göteborgs Universitet
Institutionen för socialt arbete

GÖTEBORG UNIVERSITY *Department of Social Work*

Socionomprogrammet, 140 poäng
C-uppsats hösterminen 2007

Samordning inom äldreomsorgen i delad organisation: ur ett enhetschefsperspektiv



Socionomprogrammet

C-uppsats

Författare: Elisabeth Grund

Handledare: Monika Nordström

Abstract

Titel: Samordning inom äldreomsorgen ur ett enhetschefsperspektiv

Författare: Elisabeth Grund

Nyckelord: Samordning/samverkan, kommunikation

Denna uppsats handlar om arbetssituationen för enhetschefer inom kommunal äldreomsorg, i en delad organisation. Delad organisation innebär att utredningar och prövningar av de äldres behov och beslut om bistånd särskiljs från ansvar för det faktiska utförandet av hjälpinsatserna. Ansvar för utredning och beslut har en biståndsbedömare och ansvaret för utförandet av insatserna har en enhetschef.

Syftet är att undersöka hur samordningen mellan enhetschefen och biståndsbedömaren i den delade organisationen gynnar och/eller motverkar utförandet av besluten och hur man organiserar denna samordning. Jag har valt att studera detta ur ett enhetschefsperspektiv. Metoden jag använder är kvalitativ i form av intervjuer av 9 stycken enhetschefer inom äldreomsorgen. Jag använder mig av halvstrukturerade intervjuer. Intervjumaterialet har tematiserats och nyckelord identifierades. Resultatet presenteras i tre huvud-teman: Faktorer för en god samordning, Betydelsen av personliga Egenskaper/erfarenhet och Motverkande faktorer. Dessa identifierade faktorer har sedan analyserats med hjälp av relevanta teorier och tidigare forskning.

Det som tydligt framkom var att samverkan är en tidskrävande process och att respondenterna även såg samverkan som en nödvändighet för att kunna arbeta med sin målgrupp. Faktorer som jag funnit i min uppsats som kan ha betydelse för samverkan är till stor del likt det som framkommit i tidigare studier. Några faktorer kan nämnas så som kunskap om varandras arbetsuppgifter, nära sociala relationer, en fungerande kommunikation, tydlig struktur och ansvarsfördelning, resurser och att vara flexibel.

Förord

Jag vill börja med att tacka alla de enhetschefer som har medverkat genom att de ställt upp på intervju. Utan Er hade det varit svårt att genomföra denna uppsats.

Jag vill också tacka min handledare Monika Nordström som gett mig goda råd genom hela uppsatsskrivandet.

Sist men inte minst vill jag tacka min man Micheal som alltid uppmuntrat mig och som varit mitt bollplank.

Mina barn, Emelie och Simon som har fått stå ut med att jag ockuperat datorn samt spridit böcker och papper omkring mig.

Elisabeth Grund

INNEHÅLLFÖRTECKNING

Förord

1. INLEDNING.....	1
1.1 Val av ämnesområde.....	1
2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
2.1 Disposition.....	2
3. BAKGRUND.....	3
3.1 Beskrivning av äldreomsorgens organisation.....	3
3.2 Beskrivning av enhetschefens uppdrag i delad organisation.....	4
3.3 Beskrivning hur samordning ser ut i delad organisation.....	5
4. TEORETISK REFERENSRAM OCH TIDIGARE FORSKNING.....	7
4.1 Organisationsteori.....	7
4.2 Kommunikationsteori.....	8
4.3 Samverkansteori.....	9
4.4 Tidigare forskning.....	10
5. METOD.....	12
5.1 Val av metod.....	12
5.2 Urval och avgränsningar.....	12
5.3 Genomförande av intervjuer.....	13
5.4 Etiska överväganden.....	14
5.5 Validitet.....	14
5.6 Reliabilitet.....	15
6. RESULTAT OCH ANALYS.....	16
6.1. Beskrivning av samordningen.....	16
6.2 Tema 1. Faktorer som gynnar en god samordning.....	17
6.3 Tema 2 Betydelsen av personliga egenskaper/erfarenhet.....	21
6.4 Tema 3 Faktorer som motverkar en god samordning.....	23
7. SAMMANFATTNING.....	27
LITTERATURLISTA.....	29
Bilaga Brev till respondenterna.....	30
Bilaga Intervjuguide.....	31
Bilaga Ledarskapsidé för Göteborgs stad.....	33

1. INLEDNING

Hur fungerar samordningen mellan beslut och utförande inom äldreomsorg från ett enhetschefsperspektiv? Hur fungerar kommunikationen mellan enhetschef och biståndsbedömare? Vilka faktorer gynnar och/eller motverkar samverkan och kommunikationen Detta är en del av vad jag är intresserad av i denna uppsats.

1.1 Val av ämnesområde

Denna uppsats handlar om samordningen för enhetschefer inom kommunal äldreomsorg, i en delad organisation. Delad organisation innebär att utredningar och prövningar av de äldres behov och beslut om bistånd särskiljs från ansvar för det faktiska utförandet av hjälpinsatserna. Ansvar för utredning och beslut har en biståndsbedömare samt själva utförandet av insatserna görs av en enhetschef (Blomberg, 2004). Det som undersöks är hur samordningen mellan enhetschefen och biståndsbedömaren i den delade organisationen är gynnande och/eller motverkande för utförandet av besluten och hur man organiserar denna samordning. Jag har valt att studera detta ur ett enhetschefsperspektiv.

Anledningen till att jag har valt att undersöka just samordning i delad organisation är primärt ett genuint intresse från min sida av samspel och tillhörande kommunikation mellan människor överlag. Intresset växte ytterligare när jag gjorde min praktikperiod inom socionomprogrammet. Jag hade då min praktikplats som enhetschef i äldreomsorgen i en kommun som har denna delade organisation och sedan vikarierade jag som biståndsbedömare inom äldreomsorgen i samma kommun. Jag har sett organisationsformer förändras och utvecklas under de år jag arbetat. Jag har arbetat som omvårdnads- och habiliteringspersonal i olika former och arbetsledare i dagligverksamhet med personalansvar och arbetat både inom funktionshinder, psykiatri och äldre. Denna förståelse färgar givetvis mig både som intervjuare, hur jag ser på samordningen samt mitt sätt att analysera.

När jag gjorde min praktik och vikarierade som biståndsbedömare såg jag att detta samspel inte alltid var friktionsfritt. Ofta var det vid svårigheter att verkställa besluten, pga enhetschefens resurser, som budget eller brist på personal och/eller kompetent personal vid exempelvis vård i hemmet med palliativ vård (vård i livet slut). Det kunde också bero på, som jag uppfattade det, att biståndsbedömarna upplevde att enhetscheferna ville gå in och styra deras arbete, att få dem att frångå rättsäkerheten i sina beslut och istället styras utav budgeten. Detta gjorde mig intresserad av hur samverkan är tänkt att fungera utifrån direktiv och regler och vad som behövs för att få samordningen att fungera så konfliktfritt som möjligt.

2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

För att på ett bra sätt förklara syftet till uppsatsen har jag brutit ner det till tre frågeställningar som jag sedan i kapitel sex och sju analyserar och diskuterar.

Syftet är att undersöka hur samordningen mellan enhetschefen och biståndsbedömaren i delad organisationen gynnar och/eller motverkar utförandet av besluten och hur man organiserar denna samordning. Jag har valt att studera detta ur ett enhetschefsperspektiv.

Frågeställningar som jag vill ha svar på i min uppsats är:

- Hur fungerar samordningen mellan beslut och utförande inom äldreomsorg från ett enhetschefsperspektiv?
- Hur fungerar kommunikationen mellan enhetschef och biståndsbedömaren?
- Vilka faktorer gynnar och/eller motverkar samverkan och kommunikationen?

2.1 Uppsatsens disposition

Uppsatsen är upplagd i kapitel enligt följande: *Kapitel ett* där jag tar upp varför mitt val av ämne är just samordning av bistånd och kommunikation mellan enhetschefer och biståndsbedömaren i delad organisation. *Kapitel två* innehåller syftet med uppsatsen, mina frågeställningar samt dispositionen i mitt uppsatsarbete. *Kapitel tre* är bakgrundsbeskrivning av äldreomsorgen, enhetschefens uppdrag i delad organisation samt en beskrivning hur samverkan ser ut i delad organisation. *Kapitel fyra* tar upp tidigare forskning, beskrivning av de teorier och begrepp som jag använder i arbetet. *I kapitel fem* går jag igenom mitt val av metod, vilka urval och avgränsningar jag gjort. *Kapitel sex*, innehåller resultat och analys följt av *kapitel sju* med en sammanfattning.

Övervägande delen av mina respondenter använder sig av titeln biståndsbedömaren när de talar om sin kollega i samordningen och därför väljer också jag att använda mig av denna yrkestitel i texten.

3. BAKGRUND

Detta kapitel har jag delat upp i tre underrubriker, äldreomsorgens organisation, vad enhetschefens uppdrag innebär, samordningen i delad organisation. Detta för att läsaren bättre skall förstå mitt fortsatta resonemang kring samordningen.

3.1 Beskrivning av äldreomsorgens organisation

Under 90-talets senare del har förvaltningsorganisationen inom äldreomsorgen genomgått en dramatisk förändring vad det gäller företeelsen att särskilja bedömningsfunktionen från ansvaret för det faktiska utförandet av hjälpinsatserna. Delad organisation, enligt ovan är den vanligaste organisationsformen för bedömningsfunktionen inom äldreomsorgen i Sveriges kommuner. Även om organisationsformen är mer frekvent förekommande i större och urbana kommuner har skillnaderna i spridning minskat mellan olika kommuntyper. I glesbygdskommuner är dock en samlad förvaltningsorganisation den dominerande organisationsformen (Socialstyrelsen, 1997).

Nödvändigheten av och det fördelaktiga med att införa denna arbetsdelningsmodell är att den tillskrivs nya och problemlösande egenskaper. Specialisering av biståndshandläggningen – en renodlad beställarfunktion – betraktas som en nödvändig organisationsförändring i en önskvärd konkurrensutsättning av den kommunala äldreomsorgen. Samordning under marknadsliknande förhållanden – en situation med många olika utförare – förutsätter exempelvis preciserade beställningar av insatser (omfattning och innehåll) och skriftliga beslut. Organisationsmodellen tillskrivs möjligheter att säkerställa rätts säkerheten genom att man delar på beslut och verkställighet. Bedömningarna av behov och beslut om insatser till äldre skall på detta sätt bli mer enhetlig. Rätts säkerhet och lika behandling är grundläggande aspekter av offentlig förvaltning. Genomslaget för rätts säkerhetstanken kan inte isoleras från de krav på kvalitetssäkring (och system för detta) som exempelvis kommer till uttryck i Socialstyrelsens allmänna råd 1998. Specialiseringen av biståndshandläggningen är också ett sätt att få till stånd en effektivare resursanvändning, möjligheter att styra och få kontroll över kostnader (kvalitet) och behovsutveckling inom äldreomsorgen (Blomberg,2004).

En studie genomfördes 1996 kring effekter på bedömningsrutiner och beslutsfattande kopplat till organisationsformen (Socialstyrelsen, 1997). Studien indikerade bl.a. att s.k. specialiserade bständsbdomare i delad organisation var mer restriktiva i sina bedömningar. Vidare förde studien fram slutsatsen att specialiserade bständsbdomare tenderade att bedöma ärenden med större rätts säkerhet för den enskilde genom att de förhöll sig tydligare till den enskildes ansökan och motiverade besluten i högre grad (Socialstyrelsen, 1998).

Äldreomsorgen skall exempelvis bistå den äldre med hjälp i det egna hemmet så att den äldre skall kunna fortsätta bo kvar hemma. Oftast bedrivs omsorgen av kommunal personal, men som redovisas tidigare kan tjänsterna också köpas in av privata företag. Personal inom äldreomsorgen består främst av vårdbiträden och undersköterskor men även sjuksköterskor samt distriktssköterskor. Äldreomsorgens insatser styrs utifrån flera lagar, bland annat SOL (Socialomsorgslagen), LSS (Lagen om särskilt stöd) samt HSL (Hemsjukvårdslagen). I den kommun där jag gjorde min praktik och hade sommarvikariat är en del av tjänsterna som man erbjuder utlagda på entreprenad. Detta gäller städning, tvätt och inköp samt att leverera middagsmat som är olika bistånd men ett företag utför tjänsterna för kommunen. De bistånd som kommunen utför själva är den rena omsorgen om den äldre såsom dusch, frukost, påklädning, värma mat i ugn eller micro men inte själva tillagningen osv. Även en del korttidsplaceringar och något enstaka boende är privat och platser köps av kommunen. Den äldre har rätt att stanna hemma och få all vård denne behöver även i livets slutskede och här kan det ibland vara

svårt att få fram kompetent personal med de rätta kunskaperna för denna vård. Det åligger varje kommuns biståndsenhet att besluta om vilka insatser som den äldre är i behov av, utifrån gällande lagstiftning, och därefter bevilja eller avslå den ansökta hjälpen. Därefter skall respektive omvårdnadsgrupp i samråd med den äldre själv, anhöriga och aktuell personal göra upp en individuell arbetsplan över hur hjälpen skall utformas och genomföras. Insatserna består av exempelvis städning, inköp, bäddning, personlig hygien, blöjbyte, måltidshjälp och promenader.

Begreppet flexiblare arbetsorganisation har konstruerats som ett samlingsbegrepp på olika förändringar som vill lyfta fram personalens inflytande och därmed ge möjlighet till en större flexibilitet i organiseringen av arbetet inom en verksamhet. En tendens till förändring i organisationen är krav på ökad inflytande för den äldre vilket av Socialstyrelsen framhålls som viktigt och eftersträvansvärt (Socialstyrelsen, 2003). Viktigt är här talet om närhet och tillgänglighet. Socialstyrelsen pekar också på att den äldres inflytande måste vägas mot den representativa demokratin och samtliga medborgares anspråk på att få delta i utformningen av den offentliga sektorn. Decentralisering av socialtjänsten inom kommuner, dvs. delegering av beslut och utlokalisering av administrativa enheter är en vald förändring av externa krav på effektivitet och interna krav på en fungerande arbetsorganisation och en god kommunikation mellan ledning och medarbetare och kan i ökad utsträckning ses som en legitimitetskapande åtgärd riktad mot omgivningen och medborgarna dvs. ett uttryck för externt riktad handlingskraft.

En del i komplexiteten kring ledarskapet i den kommunala äldreomsorgen kan härledas till det faktum att organisationen är politikerstyrd och styrelser har det yttersta ansvaret för att forma mål och riktlinjer och fatta övergripande beslut. Förtroendevalda politiker i nämnder och styrelser väljs för en mandat period, dvs. fyra år, vilket innebär att den politiska majoriteten och därmed mål och riktlinjer för verksamheten snabbt kan förändras.

3.2 Beskrivning av enhetschefens uppdrag i delad organisation

Enhetschefer arbetar med omsorgsinriktat arbete. Deras arbetsuppgifter är av indirekt karaktär gentemot de äldre genom att de beslutar om fördelningen av resurser och insatser samt arbetsleder undersköterskor och vårdbiträden i vård och omsorgsarbetet. Det är enhetschefernas arbetsuppgift att organisera dessa arbetsuppgifter och se till att de blir utförda. I delad organisation arbetar enhetscheferna i samverkan gentemot biståndsbedömare som är politikernas förlängda arm.

Biståndsbedömarnas arbetsuppgifter är att ta emot, utreda, bedöma och besluta kring äldres ansökningar om stöd från kommunen, vilket innebär en myndighetsutövning. Enhetscheferna arbetar också på delegation från socialnämndens politiker. Deras arbete styrs av lagar och avtal som SOL (Socialomsorgslagen), LSS (Lagen om särskilt stöd) samt HSL (Hemsjukvårdslagen) som reglerar verksamheten. Verksamheterna är ofta stora och enhetscheferna kan arbetsleda mellan 20-50 vårdbiträden och undersköterskor. Som enhetschef ansvarar man dessutom för att enheten skall hålla god kvalitet med tydliga verktyg vad beträffar utförande som uppföljningar. Man skall i samverkan med äldreomsorgens övriga verksamheter arbeta för att en helhetssyn blir rådande där man på bästa sätt utnyttjar verksamhetens resurser. I uppdraget har man verksamhets-, personal-, och budgetansvar samt leda hemtjänsten och anhörigvården inom sitt område, följa upp och utvärdera resultat. (Volmesjö, 2005).

En stor del, cirka 80 procent, av enhetschefens arbetsdag ägnas åt kommunikation, främst muntlig, verbal kommunikation med andra människor, detta kan sägas även om arbetsledare i den kommunala äldreomsorgen som ägnar en stor del av sin tid åt möten med andra människor (Nordström, 1998). Charlotte Simonsson (2002) påvisar i sin avhandling "Den kommunikativa utmaningen" att förmågan att kommunicera är avgörande för ett framgångsrikt ledarskap. Vilken kompetens enhetschefer bör ha och vilken roll enhetschefer ges när det gäller medarbetarnas kompetensutveckling och lärande i organisationen är frågor som aktualiserats i verksamheten. Faktorer som påverkar kraven på enhetschefens kompetens är förändringar av huvudmannaskap och förändrade krav på akademisering av yrkesutbildningen (Simonsson, 2002).

För enhetschefer inom äldreomsorgen tycks ledarskapet i högre grad än tidigare innebära krav på att balansera ett effektivitetsperspektiv mot ett kommunikationsperspektiv. Kraven ställs dessutom i relation till kunskapsutveckling och aspekter på kompetens. Dilemmat är inte något nytt ledarskapsproblem men effektivitetsperspektivet har tydliggjorts inom äldreomsorgen med krav på nedskärningar och ett decentraliserat budgetansvar. (Volmesjö, 2005)

3.3 Beskrivning hur samordning ser ut i delad organisation

När arbetsuppgifter fördelas i en organisation uppstår ett behov av att samordna uppgifterna främst mellan de olika aktörerna internt inom organisationen. Samverkan bedrivs numera mellan flera myndigheter/ organisationer och på många olika geografiska och hierarkiska nivåer. Samverkan utövas i det dagliga ordinarie linjearbetet mellan olika medarbetare inom exempelvis äldreomsorgen som jag valt att undersöka. Oavsett formen har all samverkan individen som fokus. Samverkan på organisationsnivå bedrivs endast för att underlätta samverkan på verksamhetsnivå (Prop.2002/03:132).

Genom att det är flera yrkesgrupper, äldre och närstående som involveras i äldreomsorgen kan denna betraktas som en nätverksorganisation med stora krav på samverkan. Samverkan förväntas ske såväl på förvaltningsnivå som på verksamhets-, yrkes- och individnivå. Att samordna de olika verksamhetsfälten i nätverket kring de äldre är viktigt men det är ofta oklart hur samordningen skall gå till. Enhetscheferna och biståndsbedömarna ansvarar för att fördela resurserna via sina beslut om bistånd eller genom att leda och fördela omvårdnadspersonalens arbetsuppgifter. En decentraliserad organisation som baseras på löst sammanhållna nätverk riskerar att bli spittrad och fragmentarisk. Decentralisering, flödesorienterade processer och nätverk gör att den horisontella kommunikationen blir lika viktig som den vertikala (Simonsson, 2005).

Monica Nordström (1998) skriver i sin avhandling att genom införandet av den delade organisationsmodellen inom hemtjänsten har ett, som hon benämner det, omsorgsorganisatoriskt glapp uppstått. Här har enhetschefen och biståndsbedömaren ett gemensamt kommunikations- och samordningsansvar av biståndet och utförandet. Enhetscheferna har i den delade organisationen en mycket central roll när det gäller förmedling av information om den äldre till och från både vårdbiträde och biståndsbedömare. I praktiken fungerar det mycket olika. Samverkan påverkas av och är viktig i denna organisationsform och kräver alltid en form av kommunikation. Kommunikation är avgörande för framgångsrikt ledarskap och samordning mellan enhetschef och de olika medarbetarna men förväntas ofta att fungera mer eller mindre av sig själv (Simonsson, 2005)

Jag tar här också upp regeringens proposition 2000/01:80 som visar på en komplicerad aspekt i samordningen mellan bedömaren, som vill besluta endast med lagen som riktlinje och utföraren som lätt kan fastna med tyngdpunkt i budgetaspekten:

”Vid bedömningen av vilken insats som kan komma i fråga måste en sammanvägning göras av olika omständigheter såsom den önskade insatsens lämplighet som sådan, kostnader för den önskade insatsen i jämförelse med andra insatser samt den enskildes önskemål. Det kan enligt regeringens mening inte finnas en obegränsad frihet för den enskilde att välja sociala tjänster oberoende av kostnad. I både kommunens och den enskildes intresse ligger att biståndet skall utformas så att det svarar mot det mål man vill uppnå. Oftast innebär det att det råder samstämmighet mellan den enskilde och tjänstemannen om lämplig insats. I de fall det inte är möjligt måste tolkningen av begreppet skälig levnadsnivå ske mot bakgrund av rättighetsbestämmelsens grundläggande syfte dvs en yttersta garanti för medborgarnas livsföring i olika avseenden. Detta utesluter emellertid inte att kommunen när likvärdiga insatser finns att tillgå, ges möjlighet att välja det billigaste alternativet”.

4. TEORETISK REFERENSRAM OCH TIDIGARE FORSKNING

Den teoretiska referensram som används i uppsatsen är organisationsteori, kommunikationsteori och samverkansteori. En översiktlig och förenklad beskrivning av de olika teorierna samt mina valda begrepp samordning och kommunikation få bilda underlag för resultatet, analysen och den kommande sammanfattningen. Under detta kapitel tar jag också upp forskning som är intressant utifrån min uppsats syfte och frågeställningar. Det är forskning kring den delade organisationen, ledarskapet och vikten av kommunikation och samordning.

4.1 Organisationsteori

Ordet organisation kommer från grekiskans *organon*: "verktyg", "redskap" enligt Wikipedia (uppslagverk på internet). Organisation kan alltså vara själva skeendet när delarna uppnår en högre grad av samverkan. Den administrativa organisationen kallas också för byråkrati som innebär detaljerade regler hur man skall arbeta i ett hierarkiskt auktoritetssystem för att underlätta kontrollen. Det har gjorts en skarp skillnad mellan administrationen och resurserna de förvaltar. Klara tydliga regler för ansvars-områden är ett skydd mot godtyckliga avskedanden. Organisationsteoretikerna ser byråkratiseringen som det mest centrala draget i dagens samhälle, det genomsyrar hela samhället.

Scientific Management teorin, där Fredrik Taylor är den mest kände förespråkaren, talar om att rationalisera och effektivisera genom att avlägsna all "irrationella" påverkning av verksamheten. Denna teori ser det som att människan påverkas av två saker: först fruktan och nöd, sedan önskan om överskott. Därför är det endast ekonomiska och materiella belöningar som är effektiva, helst intimt knutna till arbetsinsatsen, för att förstå sambandet prestation-lön/inkomst. Denna teori talar om funktionellt ledarskap där alla ledare skall ha en special funktion såsom personaladministratör osv. Man vill inte ha onödigt grupp-arbete, för det leder till diskussioner, tvivel och komplikationer. All information går tjänstevägen och man skapar då en ännu starkare individualisering och isolering av de enskilda organisations-medlemmarna. Stor vikt läggs vid regelverk och formell kontroll inom organisationen. Det som kan vara negativt är underordningen som ger en upplevelse av att man effektiviserar utsugningen av de anställda, trots att tanken är att bli kvitt onödigt slit och motsättningar mellan arbetarna. Denna teori kritiseras för en alltför mekanisk syn på människan, man bryr sig inte om känslor, attityder eller privata mål och intressen. Teorin har ändå gett nya insikter om tempo möjligheten. (Flaa, mfl, 1998).

Human Relations främsta förespråkare Elton Mayo. Teorins senare utveckling bygger till stor del på de brister hos Scientific Management som har uppdragats när Scientific Management använts i praktiken. Denna teori strävar också efter effektivitet men ser helt andra vägar att nå dit. Man kom fram till att organisationen tänker ekonomiskt och rationellt medan arbetarna styrs av en känslologik. För att undvika de många konflikter mellan över och underordnad och dessas olika tänkesätt, måste man utveckla en ömsesidig förståelse för varandras psykologi och tankesätt. Konflikter inom organisationer betraktas som en konsekvens av bristande insikt i psykologiska variabler. Kommunikation inom organisationen ses som ett sammanbindande element av de flesta aktiviteter inom organisationen. Det Human Relations-förespråkarna framhåller som betydelsefulla faktorer i en organisation är sociala kontakter, icke-ekonomiska belöningar och bestraffningar, gruppnormer, formellt och informellt ledarskap (Flaa, Paul, mfl 1998). Många ideer från båda dessa organisationsteoretiska perspektiv används fortfarande och är viktiga inom organisationer såsom starka regelverk, formell och informell kontroll, men också god kommunikation, sociala kontakter inom organisationen, gruppnormer mm och därför tar jag med just dessa två i mitt arbete.

4.2 Kommunikationsteori

Ordet kommunikation kommer från latinets *communicatio* som betyder ömsesidigt utbyte, att dela, meddela, förena, göra gemensamt. I all kommunikation är det något som transporteras. Det kan vara något konkret som transporteras via något slags transportmedel eller kan det vara ett meddelande som på något sätt transporteras. Ett tankeinnehåll uttrycks exempelvis verbalt av en sändare. Det som uttrycks fungerar som en signal till en mottagare som i sin tur gör om signalen till ett tankeinnehåll (Wikipedia uppslagsverk på internet).

Jag kommer främst att använda mig av det kulturorienterade perspektivet inom organisationskommunikation som jag ser som mycket intressant utifrån det jag vill undersöka. Syftet med kommunikation kan då delas i två delar, kommunikation för att sprida och förvärva information samt kommunikation för att skapa kontakt och sammanhållning. Människor kommunicerar i syfte att skaffa sig information och för att skapa mening i tillvaron. Informations-utbytet kan ta former som till exempel tal, skrift, ickeverbalt språk, musik, film och bild. Kommunikationsbegreppet ur Carlotte Simonssons avhandling har sin förankring i organisationskommunikation inom ämnet medie och kommunikationsvetenskap. Begreppet refererar här till organisationers formella och informella kommunikation. En av kommunikationens vägar är dialog och då inte bara i formen att utbyta ord mellan olika samtalspartner utan att tänka tillsammans, kollektivt. Dialogen erbjuder en möjlighet att utforska varför vissa idéer, synsätt och handlingsmönster har kommit att präglade livet i en organisation. (Simonsson, 2002).

Kommunikationen inom organisationer kan följa auktoritetsstrukturen i dess organisationsschema. Detta benämns som vertikal kommunikation från överordnade till underordnade och tvärt om. Den kan även gå på tvärs av auktoritetsstrukturen, då mellan anställda på samma nivå inom organisationen och kallas då horisontell kommunikation. Riktningen i förhållande till mönstret av positioner i auktoritetsstrukturen är av stor betydelse, både för kommunikationsprocessens innehåll men även för dess form. Den vertikala kommunikationen från överordnade till underordnade kan vara information om sig själva och det egna arbetet, om vad man anser bör göras, anledning till arbetet, information om procedurer och praxis i organisationen, feedback på underordnades arbete, information om organisationens ideologi. Den vertikala kommunikationen nedåt i hierarkin är ett grundläggande verktyg som ledningen har i syfte att styra underordnade i organisationen. Det kan dock uppstå problem i kommunikationen nedåt. Information (oavsett om det rör sig om arbetsinstruktioner eller policies) som kommuniceras nedåt i hierarkin tenderar att bli förvrängd, antingen omedvetet eller medvetet. När man tar emot information från någon så tolkas dess mening utifrån den egna situationen och man frågar sig vad den kan tänkas betyda för arbetssituationen. Vad beträffar innehåll, form, frekvens och längd på den vertikala kommunikationen uppåt antas den allmänt vara beroende av två faktorer. Den första avgörs av huruvida de organisatoriska förhållandena underlättar för den underordnade att ta kontakt med den överordnade. Då avses möjligheterna att kommunicera skriftligt och muntligt, både formellt och informellt. Faktor två handlar om de personliga relationerna till den tänkta mottagaren, samt i vilken utsträckning dessa kan tänkas påverka förutsättningarna för kommunikation.

Horisontell kommunikation tenderar att till vardagslag främst föras mellan de anställda i organisationen som har likartade arbetsuppgifter och status. Detta kommunikationsmönster gynnas bland annat av att personer inom samma enhet ofta finns samlade på ett ställe och därmed har kontakt ansikte mot ansikte i det dagliga arbetet. Horisontell kommunikation följer ofta mönstret i organisationens sociala struktur och det informella sociala nätverket kan därför ofta fungera effektivt som ett komplement till formella horisontella kommunikationskanaler. Detta förutsätter dock att de anställda sluter upp kring organisationens mål och är angelägna om att samarbeta. Det motsatta fallet kan bli att den informella samverkan får effekten att den sprider negativ och direkt destruktiv information, vilket i sin tur lamslår

försök att få tillstånd formell och effektiv kommunikation mellan anställda på samma nivå i organisationen. Behovet av horisontell och vertikal kommunikation avgörs av graden av differentiering inom organisationen. Horisontell differentiering mäts som antalet enheter och avdelningar i organisationen och den vertikala differentieringen mäts som antalet nivåer från den högsta till den lägsta positionen i organisationen. Storlek är en avgörande faktor för en organisations strukturella komplexitet, men det är dock inte säkert att två lika stora organisationer är lika komplexa (Simonsson, 2002, Flaa, Paul mfl, 1998).

4.3 Samverkansteori

Samverkan är ett mångtydigt begrepp som kan definieras på flera sätt. Danermark och Kullberg (1999) skiljer mellan samråd/konsultation där olika yrkesgrupper gör tillfälliga insatser i varandras verksamheter och bistår med sin expertkunskap. Samordning/koordination innebär att verksamheter kopplas samman för att utnyttja resurser på bästa sätt. Samverkan/kollaboration innebär ett gemensamt ansvar att problem löses genom att var och en bidrar med sina kunskaper och sin kompetens.

Samverkan är inte ett mål i sig utan ett medel för att åstadkomma en bättre process och ett mer tillfredställande resultat genom att samla resurser kring en människa och dennes behov. Begreppet samverkan kan, enligt Danermark, förklaras som "... medvetna målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem och syfte." Annorlunda uttryckt är det en verksamhet som sker i en tydlig och organisatorisk kontext. Dess minsta gemensamma nämnare är att två eller flera personer interagerar om något i ett specifikt syfte. Han anser att utan dessa byggstenar existerar ingen samverkan. Det är av betydande vikt att syftet med samverkansarbetet klargörs i ett inledande skede av processen. Frågan som då skall besvaras är således *varför* gruppen går in en samverkansprocess. För att etablera en gemensam plattform för samverkan och horisontellt integrera inblandade organisationer krävs, enligt Danermark (2000) att en rad olika förutsättningar uppfylls vad gäller synsätt, organisatoriska förhållanden och regelverk. Här menas kunskaps och förklaringsmässiga faktorer, formella och informella regler samt organisatorisk situation ofta påverkar samverkansprocessen.

Skillnader mellan representanter som involverats i samverkan i fråga om utbildning och synsätt på hur det aktuella "problemet" ser ut och skall angripas spelar i grunden ofta en avgörande roll. Vidare inverkar olikheter i regler som, trots att de i varierande utsträckning formaliserats, på olika sätt styr de inblandade parternas yrkesutövning. Den specifika organisatoriska situationen som företrädarna befinner sig i, skapar också, på organisatorisk nivå, skillnader i position och utgångsläge för samverkan. För att nå framgång krävs därför, att dessa tre typer identifieras, lyfts fram och diskuteras.

Danermark (2000) pekar på fem olika punkter som var för sig och sammantaget påverkar förutsättningar för samverkan.

- ✚ att samverkan har en tydlig ledning,
- ✚ att samverkan har ett klart uttalat mål,
- ✚ att tillräckliga resurser ställs till förfogande,
- ✚ att skillnaderna i de samverkande, avseende synsätt organisation och regelverk har identifierats,
- ✚ att hindrande skillnader undanröjts eller om detta inte går, sätt att hantera dem utvecklas.

Syftet med samverkan är att från idé till beslut öka inflytandet och delaktigheten i arbetet genom att arbetstagarna ges goda möjligheter till information och medskapande. Målet är att få en kontinuerlig

utveckling av individen, arbetsplatsen och verksamheten. Det är viktigt att skapa konturnerliga mötesplatser för denna samverkan (Danemark, 2000).

4.4 Tidigare forskning

Blom (1998) framhåller att i en stor del av världen råder en strävan att hitta nya sätt att administrera den offentliga sektorn. En radikal förnyelse och förändringsarbete i flera av Sveriges kommuner som innebär både styrformer och alternativa driftsformer. Skälen är först och främst av ekonomisk art. Man vill höja effektiviteten i den kommunala produktionen. Andra skäl är fördjupad demokrati, ökad service till medborgarna och bättre möjligheter till prioritering samt en legitimitetsdimension, den offentliga sektorn har sedan 1980 talet blivit mer ifrågasatt och genom att förankra förändringarna på ”marknaden”, en institution med hög legitimitet, kan man skapa acceptans för offentliga sektorn förändring. Ex på alternativa kommunala styrformer är beställar-utförarmodellen, resultatenheter, kundvalssystem och samverkan mellan kommunala förvaltningar. Idén styrs av principen om ökad mångfald, valmöjligheter och konkurrens men många ifrågasätter lämpligheten med marknadsprinciper i en verksamhet vars ”effektivitet” bygger på kontinuitet och kvalitet i relationerna. Björn Bloms forskning visar på att socialtjänsten ofta fungerar otillfredsställande på grund av specialisering och konkurrens. Andra negativa effekter medför att socialarbetaren bara arbetar med en begränsad del av arbetsuppgifterna inom området, det ekonomiska tänkandet är i vissa fall det primära i förhållande till tankar på innehållet. Positiva effekter av den offentliga sektorns förändring är att socialarbetaren har specialiserat sig och ökat kompetensen inom ett mindre område samt ett ökat kostnads och intäktsmedvetande bland socialarbetaren och enhetschefer. Det är bra ur den egna enhetens perspektiv (Blom, 1998).

Maria Volmesjö (2005) ser i sin avhandling tendenser till förändring och utveckling inom den kommunala äldreomsorgen som är gemensamma för flera kommuner. Den första är utvecklingen mot en marknadsorientering. Under 1990-talet har flertalet av landets Kommuner konfronterats med resursåstramningar i verksamheten. Ett sätt att hantera detta har varit att försöka öka effektiviteten, bland annat genom införandet av en så kallad beställar-/utförarorganisation. Kundbegreppet har blivit vedertaget inom den kommunala äldreomsorgen. I detta sammanhang studeras biståndshandläggare modellen dvs. åtskiljande av biståndsbedömning och verksamhetsansvar i en handläggarroll och en arbetsledarroll. Arbetsinnehållet för arbetsledare i första linjen inom den kommunala äldreomsorgen tycks vara under en ständig omvandling. För dessa chefer, av vilka flertalet är kvinnor har förändringarna inneburit nya arbetsuppgifter i takt med ett ökat ansvar för verksamheten. Förändringen har gått från vård- och omsorgsuppgifter, via behovsutredningar till en administrativ chefsbefattning med verksamhets-, budget och personalansvar. I takt med omvandlingen av ansvar och arbetsuppgifter har yrkesbenämningen förändrats från ålderdomshemsföreståndare till hemtjänstassistent. Befattningen benämns idag oftast chef. Begreppet chef står för en formell befattning, en anställning som innebär ett visst ansvar för och formell makt över ett specifikt område (t.ex. material), en avgränsad verksamhet (geografiskt eller innehållsmässigt) och oftast en eller flera medarbetare. Att nya kompetenser och ett tydligare ledarskap efterfrågas är intressant men kanske inte så förvånande. Problem av skilda slag i organisationen relateras ofta till brister i ledarskapet (Volmesjö, 2005).

Inom fältet organisationskommunikation har genom tidernas lopp växt fram olika perspektiv. Simonsson (2002) diskuterar kring de tre främsta perspektiven: det modernistiska, det kulturorienterade och det kritiska. Det dominerande är det modernistiska perspektivet. Det baseras på ett antagande om att det finns en sann verklighet som existerar oberoende av människors föreställningar, idéer och förståelse. Sociala fenomen uppfattas som konkreta ”materiella” fakta. Människan ses som en relativt passiv varelse som styrs av ”objektiva” faktorer i sin omgivning. Detta perspektiv förknippas med en

enhetlig syn av organisationer, de ses som enade system som strävar efter gemensamma mål. Dessa mål är dock ofta liktydiga med ledningens mål. Enligt detta synsätt handlar kommunikation främst om att transportera budskap med givna bestämda betydelser från sändare till mottagare, ett medel för sändaren att uppnå kontroll över mottagaren, vilket implicerar att det kan uppstå problem om denna syn på kommunikation utgör den dominerande i en organisation där dialog och delaktighet eftersträvas. har modifierats genom att återkoppling har tillkommit som ett centralt element i kommunikations processen. Enligt denna syn är kommunikations problem ett resultat av otydligt formulerade budskap eller bristfälliga informationskanaler. Att lösa dem handlar då om att formulera sig på rätt sätt, skapa nya tekniska hjälpmedel eller att skapa en effektiv struktur för överföringen av information. Tonvikten läggs på kanaler och en effektiv spridning av information, medan frågor som rör själva innehållet eller hur information tolkas och används tenderar till att åsidosättas (Simonsson 2002).

Det kulturorienterade perspektivet däremot beskrivs som en motreaktion mot det modernistiska perspektivet och utgår ifrån en pluralistisk, istället för en enhetlig, syn på organisationer. Således ses kommunikation utifrån detta perspektiv inte som en enkelriktad process, utan en ömsesidig process där människor interagerar och tillsammans skapar mening. Det är framförallt människors förståelse och föreställning av samband och yttre betingelser som detta synsätt framhäver.

Det kritiska perspektivet tydliggör varför vissa föreställningar och idéer dominerar istället för att enbart se på hur de skapas. Man har ett ökad fokusering på organisation som kultur och ett ökat intresse för språk, symboler, föreställningar och betydelser. Dessa forskare vände sig emot modernistiska synen på organisationen som stabila "fysiska" enheter som existerar oberoende av oss människor. De betonar att det inte är materiella villkor eller situationsfaktorer i sig som påverkar människans handlande. Basen för människans handlande utgörs av hennes förståelse för och tolkning av yttre faktorer som strukturer, regler och befattningsbeskrivningar. Intresset är inte att kartlägga samband mellan yttre betingelser och människans beteende, utan att belysa hennes förståelse och föreställningar och hur dessa skapas. Man utgår snarare från ett pluralistiskt än en enhetlig syn på organisationer. De tar inte avstånd från ledningsperspektivet eller ledningens intresse, men införlivar också andra parter och grupper i studiet av olika organisatoriska fenomen. Deras strävan är främst att tolka och förstå, inte att styra, kontrollera och förutsäga. Kommunikationen är inte en linjär, enkelriktad process där budskap med givna betydelser överförs utan en ömsesidig process där människor tillsammans skapar mening. Mitt arbete kommer ta avstamp i detta perspektiv eftersom det jag försöker tolka och förstå är hur i samordningen och tillhörande kommunikation i organisationen fungerar. Det kritiska perspektivet lägger tyngdpunkten på hur kommunikation kan användas som ett maktmedel i konstruktionen av den sociala verkligheten.

Organisationen anses ha en inneboende politisk natur och strävan är att blottlägga och kritisera olika former av dominans, asymmetri och förvrängd kommunikation i syfte att bidra till emancipation och dominansfria arbetsplatser där alla har möjligheten att delta i meningsproduktionen. De lägger stor vikt vid hur makt kan utövas genom att påverka, undertrycka, omforma och även ena andra människors syn på verkligheten. Kommunikation har alltid haft en central roll i ledarskapet, men i dagens organisationer har kommunikationen blivit ännu viktigare och också svårare. Strävan efter delaktighet, samordning, delegering, arbete i nätverk och tvärfunktionella team innebär att kommunikationen mellan chef och alla olika medarbetare måste ändra karaktär från ordergivning till dialog och meningsskapande och detta menar Simonsson är den kommunikativa utmaningen för dagens organisationer (Simonsson, 2002).

5. METOD

I detta kapitel presenterar jag mitt val av metod, avgränsningar, hur genomförandet av mina intervjuer gick till samt hur jag gått tillväga med etiska överväganden.

5.1 Val av metod

Väljer man kvalitativ forskningsmetod är målet att nå kunskap om och öka förståelsen för individens kognitiva och emotionella upplevelsevärld mot bakgrund av dennes egna ord, beskrivningar, tankar, känslor, minnen, kunskaper, bedömningar och tolkningar. Utgångspunkten för den kvalitativa forskningsmetoden är texttolkning och meningsfulla fenomen. Fenomenen man talar om kan vara texter, språkliga uttryck, mänskliga handlingar och normer. För att kunna tolka måste vi ha vissa ideér vad man ska söka efter. Utan sådana ideér skulle vår undersökning inte ha någon riktning, vi kan då inte veta vad vi skall söka efter, rikta vår uppmärksamhet mot. Dessa är förförståelsen som är nödvändig för att nå en förståelse. (Gilje & Grimen, 1995).

Min undersökning har en hermeneutisk ansats, eftersom jag strävar efter att förstå hur enhetscheferna upplever en del av sin verklighet och hur dessa upplevelser kan skilja sig åt mellan de olika personerna. Denna ansats har som utgångspunkt att använda tolkning av handlingar, texter och yttranden som huvudsaklig forskningsmetod. Det handlar inte om att få fram en absolut sanning, utan mer om metoder för förståelse och tolkning och beskrivning av själva förståelsen och dess villkor. Det är viktigt att vara medveten om sina egna fördomar och sin förförståelse pga att dessa blir bakgrunden till forskarens tolkning av fenomenet (Gilje & Grimen, 1995).

För att få veta hur människor uppfattar sin verklighet bör vi tala med individen säger Kvale (1997). En kvalitativ intervju hjälper forskaren att försöka förstå världen utifrån den intervjuades perspektiv, lyfta fram vikten av människans erfarenheter och synliggöra dennes verklighet eller livsvärld. Den intervjuades livsvärld och dennes relation till den står i fokus för den kvalitativa intervjun och metoden handlar om att tolka meningsfulla relationer och att nå kunskap genom samtal med de människor som ska studeras.

Analysen, eller tolkningen av intervjuerna, kan liknas vid ett pusselläggande där bitar faller på plats och blir till en meningsfull helhet. Det uppstår en dialog emellan läsaren och texten, där de turas om att tala och ställa frågor, Begreppet dialog är ett nyckelbegrepp inom hermeneutiken. Intresset är inriktat mot att förstå mening och innebörd i de företeelser som studeras. Jag läser texten i sin helhet först, och sedan utifrån en uppfattning av texten som helhet tolkar jag delarna. Dessa delar relaterar jag sedan igen till helheten och så vidare, i en spiralliknade "rörelse" som anger möjlighet till en djupare förståelse av det som jag valt att analysera (Kvale 1997)

5.2 Urval och avgränsningar

Jag har valt att begränsa mig till att enbart samla information från intervjuerna med tre enhetschefer i tre olika stadsdelar i Göteborg Stad. Kriteriet för vilka personer som skulle delta i min studie var att de skulle vara enhetschefer inom äldreomsorgen och arbeta i en delad organisation.

Jag kontaktade per telefon, enhetschefer inom äldreomsorgen i de stadsdelar i Göteborg Stad som arbetar i delad organisation. På detta sätt fick jag fram tre stadsdelar med tre intervjupersoner i varje stadsdel, alltså nio sammantaget. Antalet intervjuer bör bestämmas av syftet med undersökningen och att man ska intervjuas så många så att man får svar på det man vill veta. Kvalitet är viktigare än kvantitet när det gäller antalet intervjuer i den här typen av undersökningar. (Kvale 1997)

Anledningen till att jag begränsade mig till 9 stycken intervjuer var att jag ansåg att dessa personer var tillräckligt för att få ihop material för att få svar på mina frågeställningar, samt att detta är vad som ryms inom tidsramen för undersökningen. Jag har valt att inte intervjua några biståndshandläggare eller brukare eftersom mitt intresse är just att se samordningen ur ett enhetschefsperspektiv. Det skulle ju givetvis vara intressant att få ta del av deras upplevelse av samverkan men det får bli ett ämne för en framtida uppsats. Kön och ledarskap har blivit ett alltmer uppmärksammat tema och med tanke på att alla intervjuade enhetschefer är kvinnor och dessutom chefer i ett kvinnodominerande yrke skulle det vara intressant att undersöka eventuella skillnader mellan kvinnor och män i ledande ställning. Anledningen till mitt val att inte ta med detta har med det faktum att jag har valt att göra min uppsats själv och därmed haft svårt att hinna med detta.

5.3 Genomförande av intervjuer

Metoden jag använder är kvalitativ i form av intervjuer av 9 stycken enhetschefer inom äldreomsorgen, samt använda mig av forskning och teorier för att fördjupa kunskapen och sedan analysera det empiriska resultatet. Detta genomfördes genom halvstrukturerade intervjuer och utifrån ett enhetschefsperspektiv få en större förståelse för samordningen samt vilka faktorer som kan gynna eller motverka. Syftet har sedan preciserats i intervjuguiden.

Jag utförde intervjuerna, i alla nio fallen, på respondenternas arbetsplatser, efter respondenternas önskemål. Det finns både för- och nackdelar med att låta respondenten välja plats för mötet. Det hade eventuellt varit bra att välja en neutral plats för intervjuerna som blir lika för alla men det var för det första inte lätt att hitta enhetschefer som kände att de hade den tiden, även om de var positiva till att ställa upp. Flera var på semester under den tid som jag hade möjlighet att göra intervju, några stadsdelar utförde någon slags organisationsförändring som gjorde det svårt för dem att ta sig den extra tiden. En annan aspekt kan vara att respondenterna kan känna sig mer trygga och mer benägna att öppna sig för mina frågor om de själva får välja plats.

Mina intervjufrågor var halvstrukturerade som gjorde det möjligt för intervjun att bli mer spontan, livfull och få mer oväntade svar från respondenterna, samt för mig att komma med följdfrågor. Kvale uttrycker det som så att ju spontanare intervjuproceduren är, desto större blir sannolikheten för att man erhåller spontana, livliga och oväntade svar från intervjupersonens sida. Även det motsatta, ju mer strukturerad intervjusituationen är, desto lättare blir det senare under analysstadiet att strukturera intervjun (Kvale, 1997). Jag är rädd att jag gjorde det lite mer ansträngande för mig själv än det behövde vara, med en hel del material att skriva ut men å andra sidan fick jag erfarenheter samt en djupare förståelse av vad mina respondenters arbete kunde innebära.

Respondenterna var alla kvinnor med lite skiftande ålder, utbildning och yrkeserfarenhet. Jag valde, som jag nämnt tidigare, att göra tre intervjuer i tre olika stadsdelar i Göteborgs Stad. I ålder var det fem som var äldre, kring 55 års ålder, enhetschefer som tidigare också arbetat med biståndsbedömning. Dessa fem hade gått Sociala Omsorgsprogrammet men för flera år sedan. Fyra av enhetscheferna var yngre, kring 30 års ålder. Av dessa fyra yngre hade en gått systemvetarutbildning, en var utbildad till arbetsterapeut och de två övriga hade genomgått olika högskolekurser. Alla respondenter hade någon form av erfarenhet att arbeta inom sin egen verksamhet, de yngre hade av naturliga skäl inte så lång erfarenhet av detta slag.

5.4 Etiska överväganden

Det viktigaste som man som forskare alltid måste tänka på är att ingen får komma till skada av ens forskning Kvale(1997).

Informationskravet är det gäller de etiska kraven på undersökningen *informationskravet* är uppfyllt då respondenterna fått ingående information om undersökningen, både muntligt per telefon och skriftligt, dess syfte och att det är frivilligt att delta. Även verksamhetscheferna, enhetschefens överordnade, har muntligen informerats om intervjun och gett sitt samtycke. Jag har per telefon med enhetscheferna, * först muntligen informerats om vad undersökningen skall handla om samt att jag skickade ut ett brev om undersökningen i förväg så att de kunde läsa informationen innan intervjun. I brevet jag skickade ut fanns uppgifter om hur och var man kunde kontakta mig om frågor kom upp eller om man inte ville delta i undersökningen samt att deras deltagande var frivilligt och att de när som helst kunde avbryta intervjun (se bilaga)

Samtyckeskravet innebär att forskaren alltid ska ha ett samtycke från uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare. Dessa personer ska inte befinna sig i beroendeställning till forskaren och ska heller inte utsättas för otillbörliga påtryckningar för att delta. Detta har tillgodosetts eftersom respondenterna har informerats om rätten att själva bestämma om de vill delta och att samtycke har inhämtats.

Konfidentialitetskravet innebär att all information som respondenterna lämnar ska behandlas på ett sådant sätt att de ej kan identifieras när man läser rapporten. Om uppgifterna är särskilt känsliga ska alla personal som behandlar dessa uppgifter skriva på en tystnadsplikt. Jag har under min redovisning av resultatet använt mig av citat från respondenterna för att understryka och förtydliga förståelsen. Citaten har inte varit av ett sådant slag att jag varit tvungen att ändra språket något för att minska risken att någon kan identifieras på grund av detta. Urvalet av respondenterna är gjort på ett sådant sätt att endast den som medverkat kommer att veta att det är de som talat om vad som står om de inte väljer att tala om det själva för någon annan. De frågor jag har haft i intervjuerna är inte så känsliga att det finns risk för att personer tar skada men jag har i alla fall gjort mitt bästa för att avidentifiera alla respondenterna genom att inga namn, varken på stadsdelen de arbetar i eller personuppgifter och intervjusvar redovisats.

Nyttjandekravet innebär att informationen som respondenterna lämnar får endast användas till forskning och inte till kommersiellt eller annat icke-vetenskapligt bruk. Informationen får heller inte användas till beslut eller åtgärder som direkt påverkar den enskilde.

Jag har informerats respondenterna om att jag avsåg att använda det material jag får till undersökningen i min C-uppsats och att informationen de lämnar i intervjuerna inte kommer att användas i andra syften än till forskning eller av andra personer än mig själv.

5.5 Validitet

Validitet handlar om huruvida data reflekterar verkligheten och täcker de viktiga frågorna och om metoderna för att samla in data anses exakta, riktiga och träffsäkra. Det finns en rad olika sätt att kontrollera validiteten i kvalitativ forskning. Det är viktigt att avstå från alltför stora förenklingar och att när man gör slutsatserna, tänka på komplexiteten i det undersökta fallet. Jag som forskare måste tänka på att inte påverka forskningen på ett sätt som gör att rapporteringen inte snedvrids eller blir

ensidig. Detta hade varit möjligt i mitt arbete om jag också valt att använda mig av exempelvis observationer som ett komplement. Nu valde jag bort detta på grund av att jag föredrog att få med fler intervjuer istället och det var dessutom svårt att få tiden att räcka till för både intervju och observation. Jag har under mina intervjuer försökt säkerställa tillförlitligheten genom att använda mig av frågor där jag frågat om samma saker på olika sätt för att svaren på det sättet blir lättare att tolka "rätt". Detta för att under intervjun försöka säkerställa tillförlitligheten i svaren och min förståelse av dem.

Viktigt är också att delge respondenterna resultatet och att de får möjlighet att ge sina synpunkter på den föreslagna förklaringen ökar validiteten. Detta är viktigt då respondenterna identifierar sig med forskningsredogörelsen och att respondenterna upplever att redogörelsen överensstämmer med deras känslor och hållning. Man behöver också fråga sig om resultatet och slutsatserna, överensstämmer med redan existerande kunskaper inom området, och går resultatet att överföra till andra likvärdiga situationer? (Kvale, 1997). Jag har inte låtit mina respondenter ta del av de utskrivna intervjuerna eftersom jag tror att man som respondent i efterhand kan ha åsikter om vad man sade och hur man sade saker. Under en intervjun säger man naturligtvis saker utan att reflektera så mycket över vad man säger hela tiden och detta är både positivt och negativt eftersom jag ville spegla deras arbetssituation så tydligt som möjligt. Jag tror att det ger en bättre bild av deras arbetssituation att ta deras första impulsiva svar än att låta dem se svaren och sedan få möjlighet att ändra dem, eller mer tillrättalägga svaren. Respondenterna har erbjudits att få en kopia av den färdiga uppsatsen och alla har tackat ja till detta.

5.6 Reliabilitet

Reliabilitet uttrycker noggrannhet. Genom att ha en metodmedvetenhet och vara tydlig med att beskriva alla beslut man har tagit samt att alltid ha uppsatsens syfte och frågeställningar i åtanke ökar validiteten och reliabiliteten.

Jag har försökt att beskriva den sociala miljön som undersökningen gjorts i med hjälp av tidigare forskning och annan litteratur. Mitt syfte med detta är att ge läsaren en bild av hur det ser ut inom kommunal äldreomsorg och på så sätt få en förståelse för enhetschefernas arbetssituation. Denna undersökning är småskalig och kan inte generaliseras. Uttalanden kan endast göras om den grupp enhetschefer som deltagit i undersökningen. Ett ytterligare sätt att säkerställa reliabiliteten är att låta andra forskare ta del av undersökningen i sin helhet och kritiskt granska varje del av analysen och resultatet för att se om de kommer fram till samma slutsatser.

En kvalitativ undersökning genererar ofta en stor mängd data som måste gås igenom för denna typ av granskning och det har inte funnits möjlighet eller tid till det i denna undersökning.

Att vara objektiv i sin undersökning är naturligtvis eftersom forskaren alltid är en del av den miljö han eller hon studerar.

Jag har försökt så tydligt som möjligt redogöra för respondenternas svar genom exempelvis vissa citat för att deras åsikter ska komma fram och dels genom att själv kritiskt granska vad jag kommit fram till i resultat och analysdelen (Kvale, 1997).

6. RESULTAT OCH ANALYS

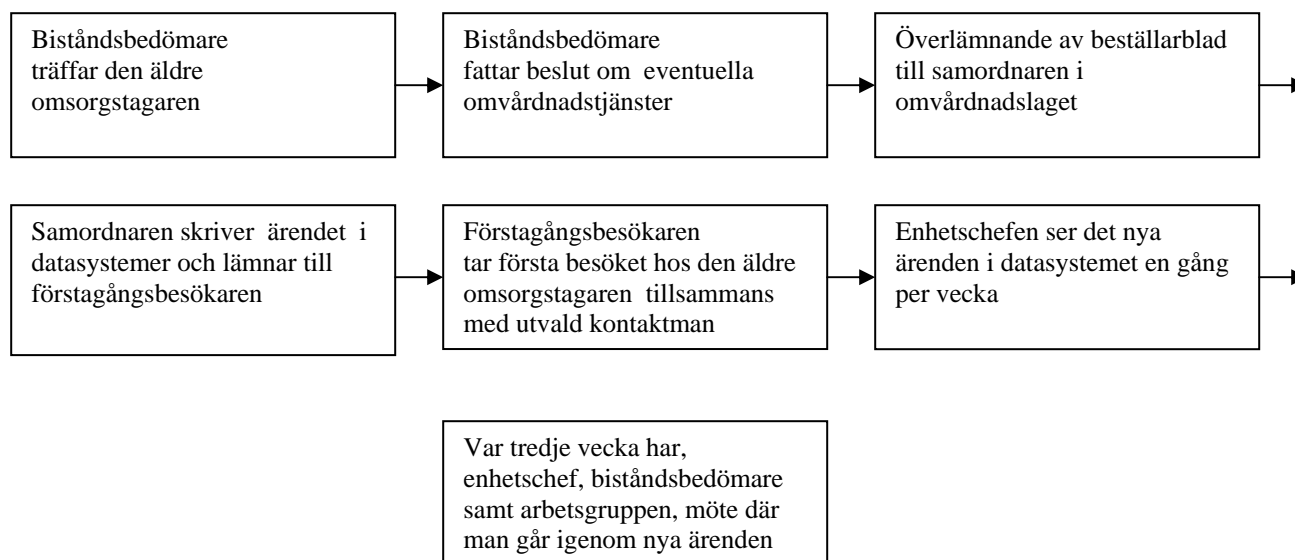
I detta avsnitt redovisas resultatet och analyseras utifrån min teoretiska ram. Kapitlet är upplagt efter mina frågeställningar, strukturerat i tre huvudteman. Under dessa teman finns vardera tre subteman som jag knyter till relevanta teorier som jag tidigare beskrivit.

Genom intervjuer med nio stycken enhetschefer inom äldreomsorgen har jag fått fram ett stort material som jag har tematiserat efter mina frågeställningar för att detta underlag skall bli mer tydligt för läsaren. Övervägande delen av mina respondenter använder sig av titeln biståndsbedömare när de talar om sina kollegor i samordningen och därför väljer också jag att använda mig av denna yrkestitel i texten. Där jag ser det vara nödvändigt för förståelsen tar jag med deras syn på den delade organisationen, utifrån Blomberg(2004) studie.

6.1. Beskrivning av samordningen

När det gäller samordningen i de stadsdelar där jag träffade mina respondenter fanns inga klart uttryckta formella rutiner förutom det faktum att man har delat upp alla boende inom stadsdelen i geografiskt olika områden, där en enhetschef samordnar biståndet mot en och samma biståndsbedömare. Enhetscheferna har tillsammans med biståndsbedömarna utformat informella rutiner för hur samordningen mellan dem ska se ut. Av de beslut som överlämnas från biståndsbedömare till enhetschefen sker detta övervägande genom journalföring i datasystemet, telefon och e-mail samt vid mer omfattande bistånd görs det en personlig kontakt eller via telefonsamtal och e-mail. Beslut från biståndsbedömaren går övervägande i form av ett så kallat beställarblad via datasystemet, direkt till omvårdnadspersonal som också arbetar som samordnare för sitt omvårdnadslag. Samordnaren lämnar i sin tur över ärendet till förstagångsbesökaren. Denna förstagångsbesökare är ytterligare en personal som är representant och ansiktet utåt för kommunens äldreomsorg. Vid första besöket hos den äldre går det med en personal som blir kontaktman för den äldre, detta för att den äldre omsorgstagaren fortsättningsvis skall ha en och samma person att vända sig till vid behov, såsom klagomål eller frågor om omvårdnadstjänsterna. Enhetschefen blir endast kontaktad vid speciellt komplicerade ärenden såsom palliativ vård (i livets slut) i hemmet.

Nedan ett exempel på hur samordningen kan gå till i mina respondenters verksamheter:



Det finns inga formella rutiner kring uppföljning av biståndsbesluten men i alla intervjuer uppger enhetscheferna att det är biståndsbedömaren som har huvudansvaret för dessa uppföljningar tillsammans med någon i omvårdnadslaget och i vissa fall den äldre omsorgstagaren. Enhetscheferna har dock ansvar för att biståndet fungerar som det är tänkt och det gör man genom att regelbundet gå igenom dokumentation som omvårdnadspersonalen gjort, samt att man journalför sammanfattad dokumentation varje kvartal i datasystemet.

Den övervägande delen av de intervjuade enhetscheferna i min undersökning beskriver att deras verksamhetschefer, som är enhetschefernas överordnade, vill ha ett tätare samarbete mellan enhetschefer och biståndsbedömare än vad man har idag, man kan uppleva det som en delvis tillbakagång till innan man hade delad organisation, då en och samma person hade hand om både utredning, beslut och sedan genomförde de egna besluten.

Resultat och analys är uppdelat i tre huvudteman med vardera några underteman. Temat **faktorer för en god samordning** har underteman: *Nära Social relation, Samsyn, Kommunikation och Struktur*. Temat betydelsen av personliga **egenskaper/erfarenhet** har underteman: *Att tycka om människor, att vara flexibel och att kunna se helheten*. Temat **motverkande faktorer** har underteman: *För nära Social relation, brist på resurser och brist på struktur*. Efter varje huvudtema finns en avslutande sammanfattning.

6.2 Tema 1. Faktorer för en god samordning

6.2.1 Nära Sociala relationer

En enhetschef berättar om sin nära arbetsrelation till sin biståndsbedömare, och hur de hjälps åt:

”Vi pratar kanske sju gånger om dagen, det tror jag inte är så vanligt och det tror jag är bra. Ibland kan jag, ibland tar hon något nytt uppdrag, vi hjälps åt. När det tar tid kan enhetschefen ta ärenden, när biståndsbedömaren inte hinner med.”

Simonsson(2002) betonar vikten av öga-mot-öga kontakten i en meningsskapande process, som innebär att människor skapar delar av den kontext som de själva är en del av. Denna öga-mot-öga kontakt kännetecknas av: möjlighet till omedelbar feedback, möjlighet till förmedling av olika signaler(tonläge, kroppsspråk, personligt budskap, naturligt språk ej siffror). Dessa nära sociala relationer som enhetscheferna talar om är mycket viktigt för meningsskapande processer. Denna öga-mot-öga kontakt, påverkar både människans inre och yttre strukturer. De inre, privata påverkas, vilket i sin tur inverkar på antaganden och förväntningar inför framtiden, man kan bli, steg för steg mer positiv till något man arbetar med och det blir till slut tydligt i personens yttre, offentliga sida (Simonsson, 2002).

En enhetschef beskriver att hon tycker den *nära sociala arbetsrelationen* är bra för arbetets utformning:
” Det är bra med närheten, det är viktigt att man förstår varandras arbetsuppgifter och det hjälper en att se helheten”

En enhetschef arbetar i en stadsdel som nyligen blivit en delad organisation, och där man sitter i samma korridor, vägg i vägg med ”sina” biståndsbedömare. Hon berättar:

” Vår chef tycker att vi skall jobba på och vara rädda om det vi har, hon vill ha det här täta samarbetet”

En enhetschef talar om vikten av närhet för att kunna hjälpas åt med beslut och verkställighet:

” Vi hade en stor diskussion med ledningen att man måste jobba väldigt tätt med sin biståndsbedömare för att ge rätt bistånd, ha ett gemensamt budgetansvar, kanske inte formellt men en budgetmedvetenhet. Biståndsbedömaren kan inte bara ge bistånd utan att veta vad som utförs sedan, utan att se hur verksamheten fungerar. Vi skall jobba mer teaminriktat”

Detta täta samarbete och budgetmedvetenheten som ledningen vill få till stånd kan ses som den normativa maktutövning som organisationsledningen använder sig av för att utöva diskret kontroll av mängden beviljade bistånd. Organisationsledningen anger förutsättningarna för det arbete som skall utföras genom att försöka påverka de anställdas värderingar och föreställningar om verkligheten, det är detta som utgör kärnan i den diskreta kontrollen. Denna kontrollform kan sägas vara riktad mot och har också sin främsta styrka när det gäller de informella delarna av biståndsbedömarens arbete. Uppgifter kan formas efter vissa regler och standardiseras men det innebär inte att tillämpningen av reglerna därmed är totalt strukturerad. I tillämpningen finns gråzoner som måste hanteras och kring dessa måste organisationen försöka skapa en praxis med avseende på gemensamma uppfattningar och gränser.(Blomberg, 2004)

6.2.2 Samsyn

En enhetschef talar om vikten av samsyn om vad som är viktigast i arbetet med omsorgstagarna:

”Jag har två biståndsbedömare som fungerar bra och som tänker ungefär samma. Jag tror det handlar mycket om personer, att man har samma värderingar, och har man olika värderingar pratar om det, reder ut det.”

Grunden enligt Danemark (2004) för samverkan, är att olika olika synsätt, olika professioner och olika kunskapsområden möts för att tillsammans komma fram till en förbättring eller förändring . Skillnader i makt och språk skapar obalans i relationerna/mötet. Det finns ofta en oenighet om vad som är ”sanning” och vilken kunskap eller vilket behov som är viktigast och bör lyftas i samverkan. Genom att skaffa mer kunskap och samtala med kollegor bör man kunna balansera jämvikten och få fram en mer nyanserad och självskapad bild. Danermark lyfter också vikten av det demokratiska samtalet där alla sidor och *synsätt* får utrymme i diskussionerna, med plats för argumentation från alla håll. Man möts med respekt och tolerans, och lyssnar på varandra. Det måste också finnas en vilja att komma överens (Danemark, 2004).En enhetschef beskriver betydelsen av att vara överens om målen med verksamheten:

” Det är viktigt att vara överens om målen med biståndet och hur man skall jobba. Vi har gemensam budget nu. I andra stadsdelar säger man att man behöver ex 30 minuters tid för frukost, då sätter man 30 minuter, då säger utföraren att jag behöver 45 minuter som man använder till att gå mellan vårdtagaren till exempel. Det ville vi bort ifrån för att visa hur mycket timmar det verkligen går till vårdtagaren, vad man betalar för och vad man sedan verkligen utför. Då blir det viktigt att man jobbar tätt, att man är överens om tider och hur man skall jobba framåt”

Det är möjligt att enhetscheferna i vissa frågor känner en större lojalitet mot den politiska och administrativa domänen, t.ex. när det gäller att uppnå fastställda politiska mål eller att ”hålla budget”, andra frågor kan lojaliteten mot vård- och omsorgsprofessionella och brukardomänen i organisationen tänkas vara större, t.ex. i frågor som rör personalens arbetsmiljö eller att tillmötesgå önskemål från brukare. (Volmesjö, 2005).

6.2.3 Kommunikation

Kommunikation kan ses som ett verktyg. Flera forskare hävdar att 80 procent av en chefs arbetsdag ägnas åt kommunikation, främst verbal kommunikation(Simonsson, 2002). Samordning kräver också en form av kommunikation, man skapar och upprätthåller ledarskapet i denna kommunikation, man fattar beslut, planerar, skapar motivation, hanterar konflikter samordnar och kompetensutvecklar. Kommunikation är avgörande för ett framgångsrikt ledarskap, men det finns inte mycket kommunala satsningar till trots. Det vanliga är att ledningen och informatörer satsar på och främst intresserar sig av att skapa väl fungerande formella kommunikationskanaler såsom interna informationskampanjer eller

att införa den senaste informationstekniken. Kommunikationen mellan chef och de olika medarbetarna förväntas däremot att fungera mer eller mindre av sig själv.

En enhetschef beskriver betydelsen av öppen kommunikation:

”Det är viktigt att man pratar med varandra så fort något är oklart”.

Monika Nordström (1998) skriver i sin avhandling att genom införandet av den delade organisationsmodellen inom hemtjänsten har ett, som hon benämner det, omsorgsorganisatoriskt glapp uppstått. Här har enhetschefen och biståndsbedömaren ett gemensamt kommunikations- och samordningsansvar av biståndet och utförandet.

En enhetschef uttrycker vikten av god kommunikation så här:

”Det är i dialogen med andra som man utvecklar samma synsätt och förhållningsätt”.

Det kulturorienterade perspektivet med en innebördscentrerad syn på kommunikation. Det är utan människans förståelse för och tolkning av yttre faktorer såsom strukturer regler och befattningsbeskrivningar, som påverkar människors handlande. Kommunikation är en ömsesidig process där människor tillsammans skapar mening. Tyngdpunkten ligger på hur människor interagerar samt hur information tolkas och används inte på hur informationen transporteras mest effektivt. Det är inte bara ledaren utan även medarbetarna som har möjlighet att bidra till konstruktionen av verkligheten. Den här synen på kommunikation och ledarskap betyder också att det är i kommunikationen som ledarskap konstitueras (Simonsson, 2002). Enhetschefens citat ovan, visar på en djupare insikt av kommunikationen och hur viktig den är i arbetet. En annan enhetschef menar att god kommunikation är:

” Det innebär att man har en öppen dialog, att vara konkret”

Kommunikation har alltid haft en central roll i ledarskapet, men i dagens organisationer har kommunikationen blivit ännu viktigare och också svårare. Strävan efter delaktighet, samordning, delegering, arbete i nätverk och tvärfunktionella team innebär att kommunikationen mellan chef och alla olika medarbetare måste ändra karaktär från ordergivning till dialog och meningsskapande och detta menar Simonsson är den kommunikativa utmaningen för dagens organisationer (Simonsson, 2002).

6.2.4 Tydlig Struktur.

Vikten av struktur blir tydligt i mina respondenters berättelser, då det bara är en av tre stadsdelar som har relativt klar och tydlig struktur. Även om denna handlingsplan är nedtecknad på endast ett A4, inte så detaljerat eller djupgående om hur det hela skall gå till, så kan man klart uppleva en skillnad, jämfört med de andra stadsdelarna. De enhetschefer som arbetar i denna mer strukturerade stadsdel, när det gäller arbetsfördelning, är mer trygga i sin roll och säkrare på vad som är deras ansvarsområden. Exempel på att lite begripligare struktur kring arbetsfördelningen är positiv för enhetscheferna och att det skapar trygghet i rollerna, får detta citat från en respondent nedan visa på.

” Man skall veta vem som har ansvar för vad. Förut hamnade mycket hos bistånd som egentligen var en verkställighetsfråga och tvärtom, då när vi var nya i det här. Då upptäckte vi att medarbetarna inte visste vem som hade ansvar för vad och det var det som gjorde att vi hade gemensamma möten där vi båda var med. Då sa vi tydligt, när frågor kom upp- det där är ju din fråga och hänvisade olika frågor till varandra, och det gjorde det väldigt tydligt för alla så idag är det inga problem. Man måste läras in på rätt sätt”.

En enhetschef beskriver hur viktigt det är att informera varandra ordentligt och i god tid:

”Det är viktigt att snabbt få ut information kring nya omsorgstagare på väg in i verksamheten och att inte styras av pengar utan att samverka för den enskildes bästa. är det viktigt med tydliga gränser mellan olika ansvarsområden”

Danemark utgår från att samverkan består av möten mellan människor. Flera faktorer påverkar mötet och dess resultat, det kan finnas flera hinder som begränsar mötet. Samverkan måste exempelvis ske i en stödjande struktur, där deltagarna har uppmuntran och stöd från sina olika organisationer. Enligt Danemark (2000) måste alla organisationer byggas så att samverkan integreras som en naturlig och självklar del redan från början. Det kräver ett nytt arbetssätt, ett nytt sätt att tänka.

Danemark menar att lyckad samverkan kräver en klar och tydlig ledning som helt och fullt tar och känner ansvar, klart formulerade mål med samverkan, tillräckligt med resurser i form av tid, kunskap och människor, identifierade skillnader redan från början samt identifierade problemfaktorer som kan uppstå (Danemark,2000).

Sammanfattande diskussion kring *Faktorer för god samordning*

Enhetscheferna i mitt intervjumaterial skall inte utreda och besluta i biståndsärenden, men upplever ändå att det är positivt för verksamheten, det skapar effektivitet genom att ärenden utreds snabbare. Det blir också en avlastande effekt för biståndsbedömaren och man knyts tätare samman både i samarbetet kring bistånden men också i närheten genom att sitta i samma korridor, ibland rummen brevid varandra. Just närheten till biståndsbedömarna, både av dem som idag sitter i samma korridor och dem som sitter längre ifrån varandra, ses genomgående som det primära i samordningsarbetet.

Vikten av struktur är tydligt i mina respondenters berättelser och man kan klart uppleva en skillnad, jämfört med de andra stadsdelar. De enhetschefer som arbetar i denna mer strukturerade stadsdel, när det gäller arbetsfördelning, är mer trygga i sin roll och säkrare på vad som är deras ansvarsområden. Denna tydlighet, eller avsaknad av den, visar sig också i vilka mål som prioriteras. Fyra av nio enhetschefer prioriterar budget framför andra mål, tre lyfte fram att leda personalen var viktigaste målet och två stycken framhöll planering av verksamheten i form av vikarerekrytering och scheman, som viktigaste mål att uppfylla. Volmesjö menar att politiker och överordnades krav på måluppfyllelse och besparingar (effektivitetsaspekt) ställs mot medarbetarnas och brukarnas krav på en flexiblare arbetsorganisation och ett ökat medbestämmande (kommunikationsaspekt). Enhetschefen riskerar att hamna i lojalitetskonflikt. Olika faktorer som t.ex. vem som för fram idéer som bildar underlag för beslut, relationer till berörda parter och chefens egna värderingar kan tänkas påverka lojaliteten mot olika grupper. (Volmesjö, 2005) Samverkan är inte ett mål i sig utan ett medel för att åstadkomma en bättre process och ett mer tillfredställande resultat genom att samla resurser kring en människa och dennes behov. Begreppet samverkan kan, enligt Danemark (2000), förklaras som ”... medvetna målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem och syfte.” Annorlunda uttryckt är det en verksamhet som sker i en tydlig och organisatorisk kontext. Dess minsta gemensamma nämnare är att två eller flera personer interagerar om något i ett specifikt syfte. Han anser att utan dessa byggstenar existerar ingen samverkan.

Det är av betydande vikt att syftet med samverkansarbetet klargörs i ett inledande skede av processen. Frågan som då skall besvaras är således varför gruppen går in en samverkansprocess. Oftast saknas idag de analytiska och praktiska redskapen för samverkan, det är ofta spontana insatser kring samverkan, inget bestående (Danemark, 2000).

6.3 Tema 2 Egenskaper/erfarenhet

6.3.1 "Att tycka om människor"

En enhetschef talar om vikten att trivas med människor i ett människovårdande yrke:

"Det är en viktig egenskap att vara snäll, att tycka om människor"

Det handlar om personliga egenskaper som är viktiga att ha när man jobbar så nära människor och för människor hela tiden, en emotionell förmåga. Törnqvist (2004) menar att den kunskapsbas som enhetscheferna i hennes studie har, i stort kan delas in i kunskaper som rör verksamheten samt kunskaper baserad på människokännedom. Med utgångspunkt från dessa två kunskapsbaser delar Törnqvist (2004) in ledarskapet i fem olika ledarroller. Den pedagogiska ledaren vill få sina anställda att växa, detta gör enhetschefen genom att lära känna och stötta personalen. Den förtroendegivande ledaren är ärlig och hederlig, viket inger ett förtroende. Den styrande ledaren, ger raka och tydliga besked vid rätt tillfälle, samt förmedlar pondus och får saker gjorda. Den diplomatiska ledaren, lyssnar på sina medarbetare och fattar beslut genom att väga allas åsikter. Den omtyckte ledaren är ödmjuk och öppen, samt en god förebild för sina anställda (Törnqvist 2004). Mitt intervjumaterial får stöd på alla punkter från Törnqvist studie om vilka egenskaper som behövs för ett bra ledarskap och ett bra samarbete. Ingrid Tollgerdt Andersson talar om att ledarskap har ett grundläggande krav och det är att tycka om och vara intresserad av människor. Det är viktigt också att förstå och vara lyhörd inför sina medarbetare om man skall lyckas skapa motivation och arbetsglädje, vilket i sin tur är en viktig förutsättning för produktivitet och lönsamhet (Tollgerdt-Andersson, 1999)

6.3.2 Vara flexibel

Szebehely (1995) skriver i sin studie om att hinder för flexibilitet i organisationer regelstyrning, samordning genom planering i förväg, centralisering av beslutsfattande och hierarkisk beslutskultur. Strikt förhandsstyrning av en verksamhet omöjliggör flexibilitet i mötet med den äldre omsorgstagaren. Möjligheten till den konkreta kunskap kan organiseras sönder, genom uppifrån styrning och sönderstyckning av arbetet. God människobehandling kräver en flexibel verksamhet, mellan biståndsbedömaren och enhetschef men också tillsammans med den äldre omsorgstagaren samt personal i omsorgslaget (Szebehely, 1995). En enhetschef talar om vad hon uppfattar som arbetets största utmaning:

"Plötsligt kan man stå där med för mycket eller för lite personal, det är den stora utmaningen i mitt jobb, det är det som gör att man alltid har ont i magen. Det är det mitt jobb går ut på, att möta timmars upp och nergång, så att det funkar med personal, arbetslagstiftning, scheman och ändå ha en kontinuitet i arbetet"

En byråkratisk organisationsform, som äldreomsorgen är, med sin starka betoning på på regler, formaliteter, arbetsdelning, kommunikationen via tjänstevägar uppfyller inte något av de villkor som anses nödvändiga för kreativitet och innovation, och som uppenbart är av stor betydelse för problemlösning, oavsett om den sker individuellt eller kollektivt. Effektivitet kanske just kräver att man kan anpassa sig på ett informellt och flexibelt sätt till problemsituationen, (Flaa, mfl 2006) och som jag menar att denna enhetschef gjorde trots "ont i magen", kanske på grund av att hon upplevde sig ibland "bryta" vissa formella regler. Den striktare organisationen kring biståndsbedömningen tycks ha minskat utrymmet för flexibilitet i handläggningen, ett utrymme som personer med lång yrkeserfarenhet tidigare hade möjlighet att utnyttja (Blomberg, 2004) Det är denna möjlighet till flexibilitet som de äldre av mina respondenter har påpekat och som de syftar till när de talar om att se helheten. Istället har de formella kraven på "att göra rätt" ökat. (Blomberg, 2004).

6.3.3 Att kunna se helheten”

I delad organisation arbetar enhetscheferna i samverkan gentemot biståndsbedömarna som är politikernas förlängda arm. Biståndsbedömarnas arbetsuppgifter är att ta emot, utreda, bedöma och besluta kring äldres ansökningar om stöd från kommunen, vilket innebär en myndighetsutövning. Detta kräver en helhetssyn som hjälper till att utnyttja resurser, det handlar också om att höja effektivitet i den kommunala produktionen, fördjupa demokrati, ökad service till medborgarna och bättre möjligheter till prioriteringar (Blom, 1998). Som enhetschef ansvarar man dessutom för att enheten skall hålla god kvalitet med tydliga verktyg vad beträffar utförande som uppföljningar. Man skall i samverkan med äldreomsorgens övriga verksamheter arbeta för att en helhetssyn blir rådande. I uppdraget har man verksamhets-, personal-, och budgetansvar samt leda hemtjänsten och anhörigvården inom sitt område, följa upp och utvärdera resultat (Volmesjö, 2005).

En enhetschef talar om helhetssyn i arbetet:

”Det är bra att ha erfarenhet av att ha arbetat både som enhetschef och biståndsbedömare det hjälper en att se helheten”

Att renodla enhetschefsrollen innebär att nya kunskaper får möjlighet att renodlas. Äldreomsorgens områden har blivit mycket större och enhetschefens arbete med att utveckla verksamheten och planera kring personal och schema tar allt mer av dennes tid. Biståndsbedömarrollen hämtar teoretisk legitimitet ur mellanrollen i relation till brukarens behov och verksamhetens insatser. En effekt av organisationsförändringen är att vi idag kan urskilja två typer av biståndsbedömarna, de som har en modern högskoleutbildning i socialt arbete/ social omsorg med gedigen juridisk kunskap, och de som har varierande utbildningsbakgrund men längre yrkeserfarenhet (person- och sakkännedom) (Blomberg, 2004) Med denna specialisering som kan vara positiv för verksamheten, är det också som mina respondenter säger, viktigt att utnyttja dessa renodlade kompetenser och samarbeta och kommunicera mer, detta för att få en än större möjlighet att se helheten.

”Det är bra att ha erfarenhet av att jobba i vården innan man blir chef över den, inte bara se till rätt utbildning”

Sammanfattande diskussion kring Egenskaper/erfarenhet

Detta tema trycker på det som är centralt i allt arbete med människor. Den enhetschef som talade just om vikten att tycka om människor och vara snäll som chef, refererade till Stefan Einhorn som föreläser i frågor som etik i vardagen. Han säger att dagens platsannonser ofta tycks vara stöpta efter en och samma mall, och man tar bara upp egenskaper som effektiv, att hålla många bollar i luften eller flexibel som enhetschefen med ständigt ”ont i magen”. Men hur ofta annonserar man efter en person som är snäll, god och medmänsklig? Att tycka om människor är en personlig egenskap som är viktig att ha när man jobbar så nära människor och för människor hela tiden, en emotionell förmåga som Törnqvist (2004) tar upp. Att kunna se helheten och ta till vara på allas erfarenhet i gruppen är de flesta i mitt undersökningsmaterial vara överens om. Att det inte bara är ledningens erfarenhet och beslut som gäller utan att alla får ges möjlighet till att komma med nya ideer. Att inte dela upp tanke(reflektion) och ord(diskussion) och handling. Utan att erfarenhet både från ledning och medarbetarna får komma fram. En integrering av dessa tre, tanke, ord och handling är en nödvändig förutsättning för upplevelse av engagemang och delaktighet (Simonsson 2002). Jag har valt att inte ta upp könsperspektivet i min uppsats trots det faktum att alla mina respondenter är kvinnor, men jag vill här ändå ta med vad Szebehely (1995) skriver i sin studie om kvinnor i omsorgsarbete. Kan det vara så som hon tar upp, att egenskaper som flexibilitet eller inlevelse, kan vara lika inlärd som förmågan att svetsa? Detta kan vara informella kvalifikationer som kvinnor erövrar i hemarbetet och för med sig ut i det avlönade arbetet, men som osynlig kunskap, förmågor som kvinnor har tillägnat sig genom traditionella

kvinnofarenheter. Arbetet skulle inte kunna utföras utan dessa informella kvalifikationer, men eftersom de är informella ersätts de inte ekonomiskt. Om de alls uppmärksammas ses de som egenskaper, knutna till en speciell kvinna eller till kvinnor i allmänhet (Szebehely, 1995). Kan det vara förklaringen till att det är så många kvinnor där jag valt att göra min undersökning? I mitt intervjumaterial kan man i alla fall se just att dessa egenskaper anses vara en mycket viktig kunskap, enligt mina respondenter.

6.4 Tema 3 Motverkande faktorer

6.4.1 För nära Sociala relationer:

En enhetschef tar upp problemet med att sitta i samma lokaler:

” Ett problem kan vara om biståndsbedömaren är högljudd och pratsam och att man då inte får sitta i lugn och ro och jobba. Man måste ha tydliga gränser och sådant kan vara svårt att tala så öppet om ibland”

En enhetschef kan se vissa problem med att organisationen är delad:

” Jag tror det är en trend att ta ett helhetsgrepp i organisationen, formellt är det bra att ha det delat men det krävs ett tajtare samarbete. Jag tror inte att det kan gå tillbaka som det var förut, områden är idag så stora, men biståndsbedömaren behöver förstå och vara medveten om helheten”

Vi lever i ett ständigt bakgrunds brus och vi måste sälla ut vad som är viktigt. Detta är enligt Simonsson(2002) startpunkten i den meningsskapande processen. Först när vi sällat ut frågor som anses eller känns viktiga i sammanhanget blir frågan tillgänglig för meningstilldelning. I en grupp som exempelvis chefen och biståndsbedömaren, blir det viktigt att tillsammans välja ut vilka frågor som är särskilt viktiga, att synliggöra och kommunicera om. Om man inte fullföljer denna sällningsuppgift finns det risk att man sitter med olika frågor och detta kan i sin tur leda till en splittrad verksamhet (Simonsson, 2002). Danemark (2005) tar upp att det finns skillnader i makt. Trots insikten om att människans helhet, som tagits upp under tidigare tema i min undersökning, uppstår problem när man skall samverka utifrån olika perspektiv. Vissa typer av kunskap har mer tyngd än andra. Yrkesgrupper har olika presige och makt. Ju större skillnader ju större är sannolikheten att problem i samverkan sker. Detta kan man se till exempelvis i att enhetschefen har ekonomiskt ansvar och känner till mer kring de administrativa och ekonomiska villkoren kring verksamheten och dess möjligheter att verkställa beslut. När det gäller biståndsbedömaren känner denne till mer om de äldres bakgrund, sociala samt ekonomiska situation. Enhetschefer tjänar oftast mer än biståndsbedömare och sådant väger tungt i maktperspektivet. Den andra dimensionen som Danemark vill trycka på är att det inom samma kunskapsområden finns konkurrerande teorier, detta är mer regel än undantag. Naturligtvis kan man pröva de olika teorierna men det finns alltid ett stort tolkningsutrymme. Mina respondenter konkurrerande teorier och skillnader i tolkningsutrymme kan ses i ljuset av deras olika utb, ålder, yrkeserfarenhet (Danemark, 2005).

6.4.2 Brist på Resurser:

En enhetschef tar upp ett möjligt problem med att inte sitta nära varandra:

” Om vi inte hade suttit så nära varandra, hade det nog blivit sämre kvalitet på samordningen och allt skulle ta längre tid. Kommunikation tar tid”

Mindre tid blir mindre tid för möten, mindre tid för reflektion och mindre möjligheter för meningsskapande processer enligt Simonsson (2002). Det var fulltecknade almenackor hos alla mina

enhetschefer och de upplevde ofta att tiden inte räckte till att sätta sig in i alla ärenden eller att hitta tiden för den viktiga samverkan mellan enhetschef och biståndsbedömare. En annan aspekt på tidsbrist är att det skapar och är en orsak till otydlighet i ledningsfunktionen skriver Danemark(2005).

Szebehely (1995) skriver i sin studie om nödvändiga förutsättningar i det ideala omsorgsarbetet. Det kräver konkret kunskap om den speciella omsorgstagaren, tillräckligt med *tid* för att kunna bedöma behoven i en ständigt föränderlig situation, materiella resurser och kvalifikationer, som innebär en förmåga att bedöma de dagliga och stundliga variationerna i omsorgsbehovet samt att fatta de nödvändiga besluten (Szebehely, 1995). Intervjumaterialet visar att de flesta enhetscheferna upplever en stor tyngd av bristen på resurser i form av pengar. En enhetschef berättar:

”Jag kan tycka att politikerna ger oss vissa mål men de ger oss inte budget till det. De vill att vi skall ge mer bistånd som promenader och aktiviteter till de äldre. Alla de här insatserna kostar pengar men de ger oss en mindre budget och då blir det ju svårt att öka några insatser”

En annan aspekt på denna budget kan man se i denna enhetschef när hon beskriver att speciellt de yngre, nyutexaminerade biståndsbedömarna trycker på sin professionella roll som särskild från utförandet av biståndsinsatserna.

” Biståndsbedömarna här är tjejer som är unga, nya i branchen, nya i yrket. De vill ha en professionell biståndssenhet. Vi gamla är vana att ha både och, vi ser helheten. De vill lämna ifrån sig papper och sedan är det väck och in i nästa ärende, utan att behöva tänka på ekonomin”

När biståndsbedömarna i Staffans Blombergs (2004) intervjumaterial talar om sitt arbete trycker de till exempel hårt på att det är viktigt att vara fri från ekonomiska hänsyn när man gör sina bedömningar. Bedömningarna av individens behov ska basera sig på tillämpning av lagstiftningen. Hänsyn till kostnader får aldrig ta över rättsäkerhetsaspekten. Många biståndsbedömare i Blomberg (2004) är positiva till den specialiserade bedömningen som sker i delad organisation och upplever att de inte behöver tänka på resurserna som personal eller budget utan endast till individens behov. Mina respondenter visar på detta som ett möjligt samordningsproblem, de vill att biståndsbedömarna skall vara mer budgetmedvetna.

6.4.3 Brist på Struktur

Organisationenledningen lägger stor vikt vid regelverk och formell kontroll inom organisationen. Men mycket av struktur och information kring denna, sker ofta formella vägar via datorsystemet ex, utan direkt kontakt med de underordnade enhetscheferna (Flaa, mfl, 1998). Organisationer investerar mycket i informationsteknik som kan sprida stora mängder information. Detta för att sprida kunskap till så många som möjligt på ett enkelt sätt. Problemet kan då tolkas av organisationen som osäkerhet eftersom man ger så mycket information och försöker lösa problemet med än mer information. Men denna feldiagnos har en risk att leda till ökade problem eftersom ökad mängd information kan ge upphov till än större förvirring. Vad man glömmer bort är den tidigare nämnda meningsskapande processen där man måste sälla i all information för att kunna se vad som är viktigt samt att meningen skapas i relation med andra. All information är mångtydig och denna mångtydighet innebär att mottagaren inte vet vilken information hon skall fokusera på och att information kan tolkas på flera olika sätt samt att det är svårt att veta vilken tolkning som är de mest rimliga. Basen för människans handlande utgörs av hennes förståelse för och tolkning av yttre faktorer som strukturer(Simonsson, 2002). För att skapa denna förståelse måste ledningen ha en aktiv roll i samverkan, enligt Danemark (2005) Det dyker upp ständiga frågor som bäst hanteras på ledningsnivå och om denna är passiv eller frånvarande kan det få förödande konsekvenser för samverkan.

En enhetschef säger lite uppgivet:

” Man påverkas av vår otydliga organisation, det finns inget organiserat men man hänger på så gott det går”

I min undersökning har jag funnit att det finns övergripande regler, rutiner från Göteborgs Stad som handlar om samordning och kommunikationen som då är viktig. Man använder dock inte ord som kommunikation så tydligt, istället talar man om att ledaren skall i aktiv samverkan med sina medarbetare kraftsamla kring att formulera och fastställa operativa mål och strategier för verksamheten samt följa upp och utvärdera resultatet, skapa motivation, engagemang och arbetsglädje, utveckla en lärande organisation och en bra arbetsmiljö. Stadsdelarnas ledning har sedan som ansvar att sprida samt tillämpa denna ledarskapsidé på lokal nivå (se bilaga). Intervjumaterialet visar på att de olika staddelarnas ledning i olika grad har svårt att få ut tydlig information till sina medarbetare. Wolmesjö (2005) belyser i sin studie hur politiker och chefer ser på ledare och ledarskap inom kommunal äldreomsorg. Rätt kompetens, tydligare delegationsordningar, bättre måldokumentation och goda arbetsvillkor är elementära frågor i ledarskapet och som ofta diskuteras inom omsorgen enligt Wolmesjö (2005). Organisationsledningen strävar efter effektivitet, tänker ekonomiskt och rationellt men det kan finnas kompletterande vägar att nå denna effektivitet. För att undvika de många konflikter mellan över och underordnad och olika tänkesätt, måste man utveckla en ömsesidig förståelse för varandras psykologi och tankesätt. Kommunikation inom organisationen är ett sammanbindande element av de flesta aktiviteter inom organisationen och det är viktigt att ge mera utrymme för den (Flaa, mfl, 1998). Av biståndsbedömarna i Blombers studie, och deras syn på strukturen kring god samverkan kan man sluta sig till att detta förutsätter att man inte går in och tar varandras uppgift

”Har man en nära och bra relation till vårdområde så respekterar man varandras roller, så jobbar man ju mot samma mål” citat av biståndsbedömare (Blomberg, 2004)

Detta motsäger det som kommit fram i mitt intervjumaterial, när organisationsledningen vill ha ett tätare samarbete, liksom enhetscheferna, betyder det att även hjälpas åt med varandras arbetsuppgifter. Björn Bloms forskning visar på att socialtjänsten ofta fungerar otillfredsställande på grund av specialisering och konkurrens. Andra negativa effekter medför att socialarbetaren bara arbetar med en begränsad del av arbetsuppgifterna inom området, det ekonomiska tänkandet är i vissa fall det primära i förhållande till tankar på innehållet. (Blom, 1998). Mitt intervjumaterial visade att fem av nio enhetschefer såg budgeten som sitt primära mål. Flertalet av enhetscheferna i Törnquist (2004) studie med Sociala omsorgsprogrammet som utbildningsbakgrund hade tidigare arbetat inom omsorgen och därigenom det utvecklade goda kunskaper i hur arbetet fungerar, samt införskaffat förtroenhetskunskaper genom en kombination av utbildning och arbete (Törnquist 2004). Detta stämmer väl överens med mitt material där de lite äldre enhetscheferna, med Sociala omsorgsprogrammet i bagaget, visade på stor erfarenhet och kunskap i sitt yrke.

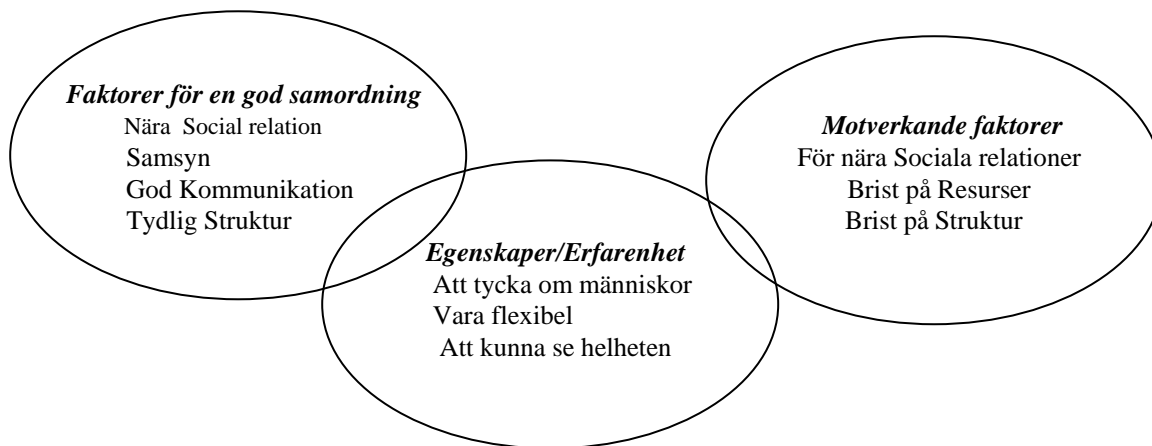
Sammanfattande diskussion kring Motverkande faktorer

Att det kan bli svårigheter kring samordningen är uppenbart och av två respondenters svar kan tyckas att en del beror på personkemi, om man är högljudd eller kanske ny i branchen, men Danemark (2005) menar att så inte är fallet. Det är professionella åtaganden med olika roller som ska bära upp samverkan, inte själva personkemin. Om ett projekt fallerar, beror det inte på att deltagarna inte kunde komma överens rent personligt, utan på andra hinder såsom dålig förankring, dålig beredskap eller ojämna maktförhållanden. Samverkan är inget självspelande piano, det krävs planering och analys både före, under och efter en aktivitet eller ett projekt. Beredskapen är viktigare än attityderna i gruppen eller teamet. Grunden för all samverkan är att olika synsätt, olika professioner och olika kunskapsområden

möts för att tillsammans komma fram till en förbättring eller förändring (Danemark, 2005). Enhetscheferna efterfrågar också mer möten mellan de olika samarbetspartners man har, främst då biståndsbedömarna, för att göra arbetet mer effektivt och ta ett gemensamt ansvar för att den äldre biståndsmottagaren inte skall komma i kläm. Danermark och Kullberg (1999) skriver att samordning innebär att verksamheter kopplas samman för att utnyttja resurser på bästa sätt. Det innebär ett gemensamt ansvar att problemlöses genom att var och en bidrar med sina kunskaper och sin kompetens. Samordning kräver vissa förutsättningar såsom gemensamma mål, gemensamt ansvar, tydliga och enkla regler för hur samverkan skall ske samt ett gemensamt förhållningssätt. Ur äldreomsorgens perspektiv innebär det att målen för den enskildes äldres behov och situation tydliggörs och att de olika yrkesgruppernas representanter genom samverkan bidrar till att hjälpen blir så bra som möjligt. Danermark och Kullberg (1999) påpekar att de lagar som styr verksamheten samt yrkesgruppernas kunskapsgrund har stor betydelse för hur samordningen kommer att utvecklas. De framhåller att lagar såväl som kunskapsgrunder kan vara oförenliga och att involverade aktörer måste kunna skilja mellan problem i samverkan som genereras från en mer övergripande nivå och de problem som uppstår på grupp och individnivå (Danemark och Kullberg, 1999). För att motverka dessa svårigheter kan man utveckla sin kompetens på olika sätt. Formellt genom utbildning och fortbildningskurser inom arbetet, eller som en respondent uttrycker det:

” Ja det är ju också ett eget ansvar, man kan ju inte bli matad hela tiden ”

7. SAMMANFATTNING



Faktorer för en god samordning!

Enhetscheferna i mitt intervjumaterial arbetar i delad organisation. För att få till stånd en god samordning poängterar alla vikten av att ha en ***nära social relation*** med biståndsbedömarna. Enhetscheferna menar att för detta ska kunna fungera på ett tillfredställande sätt bör man sitta i samma lokaler eller lokaler nära varandra, med tanke på att kontakten dem emellan ska kunna ske ofta, ibland flera gånger om dagen samt att underlätta till regelbundna möten. Detta förfarande hjälper både enhetschefer och biståndsbedömare att skapa mening och sammanhang för sina arbetsuppgifter då de kan hjälpas åt med ärenden. När enhetschefen går in och hjälper till i ett ärende ges det möjlighet till en djupare inblick i de äldres (biståndsmottagarna) sociala bakgrund, större förståelse för dennes behov och önskningsar. Den nära sociala relationen ger också möjlighet till omedelbar feedback, som är viktig för att kunna uppleva att man arbetar mot ett gemensamt mål. Man vill genom att sitta nära också få mer tid till att gemensamt utforma rutiner kring hur samordningen skall gå till, i vilken ordning information kring nya ärenden skall ske samt om och när det blir nödvändigt för enhetschefen att sättas in i ett nytt ärende. Mina respondenter menar att det är av största vikt att man har en ***samsyn*** kring olika ansvarsområden mellan enhetschef och biståndsbedömare, en samsyn kring vad den äldre behöver, vilken hjälp som i praktiken är möjlig att utföra och hur den hjälpen skall genomföras i samarbete med den äldre biståndsmottagaren.. Det är viktigt att man har en bra relation med sin biståndsbedömare för att man ska kunna känna förtroende till en öppen och tydlig ***kommunikation***. I dialogen med andra utvecklar man samma synsätt och förhållningssätt. Kommunikationen är också ett viktigt arbetsverktyg som hjälper till att skapa motivation, delaktighet, hantera konflikter, planera, samordna och utveckla verksamheten . Kommunikationen ger verktyg till att skapa mening i samordningen, en hjälp till att forma en ***tydlig struktur*** som ger viktiga gränser mellan olika ansvarsområden och arbetssätt som kan säkerhetsställa att beviljat bistånd utförs enligt beslut samt att besluten är rättssäkra för den äldre biståndsmottagaren.

Egenskaper och erfarenhet.

De egenskaper som är mest framträdande och som upplevs viktiga för att få den goda samordningen att fungera handlar i första hand om personliga egenskaper, en emotionell förmåga, som att verkligen ***tycka om människor***, att man är intresserad och trivs med att arbeta med och för människor samt att så långt det är möjligt vara en snäll människa. En annan mycket viktig egenskap är att kunna vara ***flexibel*** när det uppstår nya problem och hur de kan lösas, detta kräver mycket kreativitet och nya sätt att tänka,

ibland tänja på gränserna, vilket inte alltid är så lätt med tanke på lagstiftningar, den starka betoning på regler, formaliteter och vem som skall göra vad i den delade organisationen. Enhetscheferna poängterar att det är viktigt med erfarenhet av att ha arbetat, både som enhetschef och biståndsbedömare, eftersom det ger mer möjlighet förståelse för varandras arbetsuppgifter samt **att se helheten** mellan biståndsbedömningen och utförandet i verksamheten. För att kunna se helheten krävs också att man lär av varandra som i sin tur ytterligare ökar förståelsen. Att kunna se helheten hjälper till att kunna utnyttja resurser och höja effektiviteten, ge ökad och snabbare service till de äldre som behöver biståndet samt att få möjligheter till prioriteringar. Som exempel till detta kan man se när enhetschefer hjälper biståndsbedömarna genom att ta ärenden när biståndsbedömarna hade ont om tid.

Motverkande faktorer. Mitt material visar att enhetscheferna upplever, trots övervägande fördelar, att det kan finnas vissa problem med **för nära sociala relationer** mellan enhetschef och biståndsbedömare. Om man sitter i samma lokaler kan det bli svårare att få arbetsro, det kan bli för mycket spring ut och in hos chefen och detta upplever enhetschefen som mycket splittrande och arbetsuppgifterna blir lidande. Tydligare gränsdragningar blir då nödvändiga och detta kan i sin tur skapa konflikter, om gränsdragningen upplevs som ett missnöje mot biståndsbedömarens egen person. För nära relationer kan också splittra det faktum att det finns en mening med att enhetschefer och biståndsbedömare arbetar i delad organisation, detta med tanke på vikten av att tydliggöra behovet av insatser och verksamheternas brist på resurser. Det kan finnas risk att biståndsmottagaren kommer i kläm. Genom att sitta i samma lokaler kan man tjäna tid som är en av de **resurser** som man har **brist** på. Enhetscheferna påpekar att exempelvis kommunikation, eller det faktum att bygga upp struktur och samordning också tar mycket tid. Enhetscheferna berättar att politikerna vill ha utökade tjänster, för de äldre i form av mer aktivitet som promenader mm, men de ger inte resurser, i form av pengar i den utsträckning som behövs. En annan resursbrist som mina respondenter talar om är att ha brist på personal då de inte får anställa timvikarier, utan måste klara sig med den personalstyrka som redan finns. Det blir svårt när det uppstår nya ärenden, någon äldre person som behöver hjälp av något slag, och enhetschefer beskriver hur de kan må dåligt av sådan stress som denna resursbrist utlöser. **Brist på struktur** kan skapa konflikter mellan de äldre enhetscheferna och de yngre nytexaminerade biståndsbedömarna med tanke på att man kan ha olika perspektiv på arbetsuppgifter och samordningen. De lite äldre enhetscheferna har social omsorgsutbildning och erfarenhet av att arbeta i en organisation som inte var delad. De lägger större tyngd på verksamhetens budget. När man nu skall samordna arbetet tillsammans med de yngre nytexaminerade biståndsbedömarna som vill ha en professionell biståndsenhet kan det skapa motsättningar. De har gått nyare utbildningar och lägger mer tyngd på lagstiftningen och att hålla isär beslut och utförandet. Här är det viktigt att ge tydligare delegationsordningar, bättre måldokumentation för att komma tillrätta med denna brist på struktur. Basen för människans handlande utgörs mycket av hennes förståelse för och tolkning av yttre faktorer som strukturer, regler och befattningsbeskrivningar (Simonsson 2002). Brist på struktur kan också skapa en i längden ohållbar situation som där enhetschefer går in och gör biståndsbedömarens arbetsuppgifter och tvärtom.

LITTERATURLISTA

Blom, B (1998) *"Marknadsorientering av socialtjänstens individ- och familjeomsorg: om villkor, processer och konsekvenser"* Umeå Universitet: Institutionen för socialt arbete

Blomberg, S (2004). "Specialiserad biståndshandläggning inom den kommunala äldreomsorgen: genomförandet av en organisationsreform och dess praktik" Lund. Socialhögskolans Universitet

Danermark, B, Kullberg, C (1999) *"Samverkan: välfärdsstatens nya arbetsform"* Studentlitteratur. Lund

Danermark, B (2004) *"Samverkan- en fråga om makt"* Örebro: Läromedia

Danermark, B (2000) *"Samverkan – himmel eller helvete?: (en bok om den svåra konsten att samverka)"* Stockholm: Gothia

Flaa, Paul, mfl (1998) *"Introduktion till organisationsteori"* Lund. Studentlitteratur

Gilje, N & Grimen, H (1995): *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalso

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

Nordström, M (1998): "Yttre villkor och inre möten. Hemtjänsten som organisation". Avhandling vid Göteborgs Universitet, sociologiska institutionen

Simonsson, C (2002) *"Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikation mellan chef och medarbetarna i en modern organisation"* Lund. Sociologiska institutionen. Lunds Universitet

Szebehely, M (1995) "Vardagens organisering: Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten" Lund. Lund: Arkiv

Tollgerdt Andersson, I (1999) *"Chef i Landsting. Ledarskap i politiskt styrda organisationer"* Stockholm. Landstingsförbundet

Törnquist, A (2004)) *"Vad man skall kunna och hur man ska vara: en studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer"* Stockholm. HSL förlag

Regeringens proposition 2000/01:80

Regeringens proposition. 2002/03:132

Socialtjänstlagen (SFS 2001:453)

Elektroniska källor

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Samverkan>

Volmesjö, M (2005) från internetsida http://theses.lub.lu.se/scripta-archive/2005/04/21/soc_532/Maria_Volmesjo_soc_532_thesis.pdf

<http://www.socialstyrelsen.se/NR-rdonlyres-B362F875-2EBD-4AE4-A567-9B88EA4F3A7B-6066-200613124.pdf.url>



Hej!

Mitt namn är Elisabeth Grund. Jag studerar sista terminen på Socionomprogrammet vid Göteborgs Universitet. I programmet ingår ett examensarbete i form av en 10 poängs uppsats som jag skriver med start den 12 oktober. Ämnet jag valt är att belysa hur samordningen, utifrån ett enhetschefsperspektiv fungerar inom äldreomsorgen i en delad organisation. Fokus kommer hålla sig kring samordningen mellan Er som enhetschef och biståndsbedömare, mellan verkställighet och beslut.

Ni har tillsammans med 8 stycken andra enhetschefer i Göteborgs Kommun (uppdelat i 3 personer i 3 olika stadsdelar) blivit kontaktad av mig, per telefon och blivit utvald till att bli intervjuad. Intervjuerna kommer genomföras **mellan de 6 november och 16 november och tar ca. 1 timma**. Det är givetvis helt frivilligt att delta i denna undersökning och Ni kan närsomhelst, om så önskas avbryta Er medverkan. Frågorna kommer röra sig kring hur samordningen mellan enhetschefen och biståndsbedömmaren i den delade organisationen kan vara gynnande och/eller begränsande för verkställigheten av besluten, ur ett enhetschefsperspektiv.

Mina resultat kommer att redovisas i en rapport som kommer finnas tillgänglig på Göteborgs Universitets bibliotek. Det går bra att få en egen kopia om man så önskar. Ert namn eller kommun kommer inte att nämnas i rapporten, därmed kan ingen utomstående som vill ta del av rapporten identifiera Er. Detta för att Ni skall kunna känna dig trygg i att delta i denna undersökning. Er medverkan har största betydelse, eftersom undersökningen ger fördjupad kunskap om den organisationsmodell som Ni arbetar i och kan även leda till utveckling.

Har Ni frågor kring undersökningen eller önskar att inte delta kan Ni nå mig på telenummer 0704764365 eller via e-mail: grund.simon@hotmail.com

Med Vänlig Hälsning

Elisabeth Grund

Intervjuguide

Inledning och information till informanterna

Jag läser på socionomprogrammet, sjunde termin på Göteborgs Universitet. Denna intervju är ämnad att användas som underlag till C-uppsatsskrivning. Studiens syfte är att undersöka hur samordningen mellan biståndshandläggare och enhetschefer inom äldreomsorgen fungerar, utifrån ett enhetschefsperspektiv.

Sekretess: Alla personliga kännetecken avkodas. Samtalet spelas in och skrivs ut i kodad form. Bandet raderas efteråt.

Går det bra att återkomma till er/dig per telefon för att komplettera materialet, vid behov? – otydliga svar på band, frågor som väckts under studiens gång.
Har du några frågor innan vi börjar?

Frågor kring samordning och samordningsfaktorer

1. Vad definierar du som god samordning/samverkan?
2. Vem/vilka deltar i samordningen?
3. Vilka faktorer gynnar och/eller motverkar samordningen/samverkan?
(Lagtiftning, Organisation, Förhållningssätt och metoder, Mål, Resurser)
4. Vad upplevs som begränsande och/eller svårt i arbetssituationen kring samordningen?
5. Kan du se några lösningar eller förbättringar på dessa begränsningar?
6. Vad anser du är viktig kompetens/kunskap att ha för ett gott resultat av samordningen?

Frågor kring kommunikationen

1. Hur sker kontakten mellan enhetschef och biståndshandläggare? Via mail, telefon, möten?
Hur ofta sker denna kontakt?
2. Sitter biståndshandläggare och enhetschefer i skilda lokaler, långt ifrån varandra?
3. Vad anser du kan vara positivt och/eller negativt med att sitta i skilda lokaler, sett utifrån samordningen mellan beslut och verkställighet?
4. Finns det möjlighet för enhetschef och biståndshandläggare att träffas för att samtala om gemensamma frågor?
- Om JA, vad tas upp på dessa möten?
5. Hur samordnas, kommuniceras beviljade bistånd som skall verkställas?
6. Upplever du att det är tydligt vad ledningens förväntningar är på dig som chef i den horisontella kommunikationen?

Frågor kring beslut och verkställighet

1. När kommer du som enhetschef in i beslut-verkställighetsprocessen?
2. Har du som enhetschef möjlighet att påverka beslutsprocessen?
3. Hur upplever du dina möjligheter att verkställa beslut?
4. Vid eventuella svårigheter att verkställa beslut, finns det då möjlighet att få dessa beslut omprövade, på initiativ från dig som enhetschef?
5. Görs en samordnad uppföljning av verkställda beslut? Vilka gör i så fall detta?

Frågor kring arbetet och arbetsuppgifter

1. Huvudsaklig arbetsuppgift?
 - + Placering i organisationen
 - + Antal brukare/vård- omsorgstagare
 - + Budget
2. Hur mycket personal ansvarar du för?
 - + geografisk placering av personalgrupper
3. Är det tydligt vilka arbetsuppgifter just du som enhetschef har i samordningen?
4. Vilka är dina arbetsuppgifter i samordningen?

Frågor om utbildning

1. Har du som enhetschef fått genomgå ett introduktionsprogram ?
2. Om Ja, vad ingick i detta program, när det gäller samordning, samordningsfaktorer?
3. Får ni som enhetschefer fortbildning kring samordning i delad organisation?
4. Anser du att du fått tillräckliga kunskaper kring god samordning/samverkan inom arbetet?

Frågor kring bakgrund

1. Vilken utbildning har du?
2. Viken yrkeserfarenhet har du?
3. Hur länge har du arbetat som enhetschef?
4. Med vilka kvalifikationer fick du yrket?

Ledarskapsidé för Göteborgs stad

(H 1994:30, P 1994-02-24, 15 §)

Att utveckla ledarskap och ledare är en strategiskt viktig fråga för vår verksamhet. Med ett bra ledarskap kan vi få den slagkraft i organisationen som behövs för att klara dagens och framtidens utmaningar. Ledarskapsidéen, som innehåller vår grundläggande syn på ledning och ledarskap, består av fyra delar

- Ledningsfilosofi - viktiga principer för ledning av verksamheten.
- Ledningsuppgifter - väsentliga uppgifter som alla ledare måste prioritera.
- Krav på ledare - krav när det gäller personligt ledarskap och ledningskompetens.
- Ledarförsörjning - principer för systematisk ledarförsörjning.

Ledningsfilosofi För att nå resultat som våra uppdragsgivare - göteborgarna - är nöjda med krävs

- en konsekvent genomförd målstyrning och prioritering av verksamheten baserad på göteborgarnas behov och önskemål
- en tydlig och handlingskraftig ledning som kan omsätta politiska mål till effektiv verksamhet
- enkla styrsystem för planering, uppföljning och utvärdering av verksamheten
- en decentraliserad och samordnad organisation som tar tillvara och utvecklar kompetens och är lättillgänglig för göteborgarna
- ett ledarskap som motiverar och engagerar medarbetarna och utvecklar deras kreativitet och samarbetsförmåga
- ett ständigt pågående förnyelsearbete och stor flexibilitet när det gäller verksamhetsutveckling och service
- en organisation präglad av total kvalitet

Ledningsuppgifter

Våra ledare skall i aktiv samverkan med sina medarbetare kraftsamla kring följande ledningsuppgifter

- formulera och fastställa operativa mål och strategier för verksamheten samt följa upp och utvärdera resultatet
- skapa motivation, engagemang och arbetsglädje hos sina medarbetare

- utveckla en lärande organisation och en bra arbetsmiljö.

Krav på ledare Ledare i Göteborgs stad skall omvandla politiskt fastställda mål till effektiv verksamhet genom att

- arbeta genom andra, d v s på ett positivt sätt ta tillvara och utveckla sina medarbetares kompetens och arbetsvilja och göra dem delaktiga och medansvariga i verksamheten

- tillsammans med medarbetarna strukturera arbetet på ett bra sätt och skapa goda arbetsförutsättningar

- driva ett förnyelsearbete i syfte att förbättra verksamhetens innehåll, resultat och konkurrenskraft

- vara öppen och lyhörd för förändringar och aktivt ta tillvara de möjligheter utvecklingen ger

- utveckla en positiv samverkan och skapa goda relationer

- vara tydlig och konsekvent i sitt ledningsarbete

- kontinuerligt utveckla sitt ledarskap.

Våra ledare skall ha strategisk, administrativ och social kompetens samt förmåga att ständigt förnya och anpassa verksamheten till nya mål.

Ledarförsörjning/Ledarutveckling Systematisk ledarförsörjning innebär att vi

- målmedvetet strävar efter att tidigt upptäcka de medarbetare som har goda förutsättningar att bli bra ledare och ge dem en personlig utveckling

- sträva efter en ledarrekrytering baserad på ledarskapsidéns krav på ledare samt på noggrant utformade arbets- och kravspecifikationer och en väl genomarbetad rekryteringsplan som i första hand inriktas på intern rekrytering

- systematiskt utvecklar och utvärderar våra ledares kompetens

- eftersträvar en jämn fördelning mellan män och kvinnor

- ger kontinuerlig återkoppling till våra ledare när det gäller resultat och ledarbeteende

- konsekvent bevakar behov av avvecklingsinsatser och vidtar förebyggande åtgärder.

För att ledarskapsidéen ska få genomslagskraft i det dagliga arbetet och kunna påverka verksamhetens utveckling måste den tydligt präglade både det centrala och lokala ledningsarbetet i staden. Förvaltnings- och bolagschefer har ett särskilt ansvar för att ledarskapsidéen sprids och tillämpas och för att ledarförsörjningsprogrammet genomförs på lokal nivå.

