



Hur samverkan fungerar och vad som uppfattas som viktigt för att utveckla samverkan mellan parterna inom Gävleborgs län

Susanna Larsson Tholén

Berth Danermark

Institutionen för hälsovetenskaper, Örebro universitet

2017-12-18

Innehåll

Sammanfattning	3
Inledning.....	5
Samordningsförbund Gävleborg.....	5
Mot en gemensam uppföljningsmodell	6
Projekt Baslinjemätning av samverkansklimatet.....	7
Måttillfälle 1.....	7
Syfte och mål.....	7
Frågeställningar	7
Metod och analys	7
Resultat.....	8
Metodologisk beskrivning och värdering	8
Teoretisk anknytning	10
Samverkansklimat och organisationsklimatteori	10
Samverkan.....	11
Samverkansklimat i relation till samverkansbegreppet	12
Sammanvägning av resultat.....	12
Samverkansklimat	12
Tidigare kunskaper och erfarenheter	15
Förväntningar & Framgångsfaktorer för samverkan	15
Utvecklingsområden samt teman och områden som anses känneteckna god samverkan. 15	
Avslutande diskussion med framåtblick.....	18
Prioriteringar	19
Centrala förutsättningar	19
Ledningarnas ansvar	19
Referenser.....	21
Bilaga 1	24

Sammanfattning

Föreliggande rapport har syftat till att synliggöra hur samverkan fungerar och vad som uppfattas som viktigt för att utveckla samverkan mellan parterna inom Gävleborgs län samt hur det kan ske. Detta har skett genom en tolkning och sammanvägning av de resultat som rapporterats i studierna av Lyrberg (2017) och Wells (2017). När det gäller frågan hur samverkan fungerar med avseende på samverkansklimat samt vilka tidigare kunskaper och erfarenheter som redovisats liksom förväntningar vad gäller samverkan visar resultaten i föreliggande rapport att:

- *Uppfattningar avseende samverkansklimatet* i Gävleborgs län som det beskrivs av Mysam-grupperna och personal hos parterna *varierar*, grupperna emellan och mellan de olika samverkanskategorierna
- Det finnas en upplevelse hos personal hos parterna och Mysam-grupper av en gemensam *bas* i form av *upplevd respekt och tillit* liksom *gemensam värdegrund*, det vill säga samverkansklimatet upplevs gott i detta avseende
- Samverkansklimat avseende *tillvaratagande av kunskap från brukare* samt *rutiner för att upprätthålla, initiera och underhålla relationer* upplevs mer positivt av personalen än Mysam-grupperna
- Graden av *systematiserad tillvaratagande av brukar-kunskap* samt *relationsbyggande* i förhållande till myndigheter och andra aktörer kan *utvecklas*
- Mysam-gruppernas upplevelse är att en *gemensam handlingsplan* skulle tydliggöra rollen i Mysam-gruppen
- Ett tydligt fokus på *kontinuitet* och att det *individuella bidraget* i Mysam-gruppen skall vara *aktivt, engagerat, och väl förberett upplevs som viktiga förutsättningar för att utveckla samverkansklimatet*
- Mysam-grupperna upplever att ett *utvecklat metodstöd* som inkluderar *handledning* är en viktig förutsättning för att utveckla en systematisk uppföljning och utvärdering av verksamheten
- Utgångspunkten för arbetet i Mysam-gruppen skall vara att *alla parter har något viktigt att berätta* och bidra med och att det finns *öppenhet* parterna emellan
- *Erfarenhet* av samverkan leder till *samverkanskompetens*
- Samverkanskompetens utvecklas genom *gemensamma mål* och *arbetsmetoder*
- *Chefers samverkan* gynnar samverkan på *individnivå*

De framgångsfaktorer utvecklingsområden samt teman/områden som anses känneteckna god samverkan som identifierats är följande:

- Det finns en förväntan hos Mysam-grupperna när det gäller *tydlighet i uppdrag* och *gemensamma mål*
- Konkret fokus på en *verklighetsnära vision, användarnytta, gemensam samsyn, samt kostnadseffektivitet* är andra förväntningar
- Det är av vikt att identifiera och åtgärda *organisatoriska mellanrum* liksom att ha ett arbetssätt som går *utanför invanda tankebanor*
- Att *identifiera målgrupper* till vilka samordnat stöd skall riktas, samt arbeta strategiskt med *samlokalisering, mötesplatser* och i projektform pröva *nya samverkansformer* är vägar att gå för att nå stärkt samverkan

- Vikten av *förankring och acceptans av Samordningsförbundets verksamhet*, samt vikten av *uthållighet och prestigelös kommunikation* i det arbetet *poängteras*
- I rapporten från de fyra workshops framhålls att en framgångsrik samverkan förutsätter en *tydlig styrning på alla ledningsnivåer*
- *Tydlighet och form* lyfts som framgångsfaktorer. Tydligheten gäller t.ex. frågor om mål, målgrupp, yrkesroller, arbetsfördelning och samverkansrutiner
- Ett annat kännetecken på god samverkan var *fokus på individen*. Att målpersonen för verksamheten inkluderas i de olika faserna ses som centralt för framgång.
- I det fortsatta utvecklingsarbetet med ”Fokus på individen” bör frågan om *delaktighetsnivå klargöras*
- Stor vikt läggs på att utveckla *synsätt* genom att diskutera relationer, bemötandefrågor och kompetensutveckling
- I rapporten konstateras att även om konketionsgraden av beskrivningen av samverkan var god så var det *otydligt hur det i praktiken realiserats*

Inledning

Samordningsförbund utgör sedan 2004 en möjlig juridisk plattform för att främja och utveckla regional och lokal samverkan mellan de fyra parterna Arbetsförmedling, Försäkringskassa, kommun(er) och region(er)/landsting. Plattformen erbjuder en bas för att utveckla *samverkanskompetens* i form av förmåga att hantera gränsdragningsfrågor liksom kulturella och yrkesmässiga skillnader och likheter (Larsson Tholén & Wells, 2016). En ökad samverkanskompetens är tänkt att leda till att parterna ökar sin *resurseffektivitet* så att individer som är mottagare av flera välfärdsinsatser på ett (mer) verkningfullt sätt *återfår, uppnår eller förbättrar sin förmåga till förvärvsarbete*. Ett samordningsförbund leds av en partsutsedd styrelse bestående av tjänstemän och politiker och styrelsen fattar beslut om mål för verksamheten liksom resursanvändning. Målgruppen som samordningsförbunden riktar sig till är personer mellan 16–64 år som tar del av arbetslivsinriktad rehabilitering av något slag från en eller flera av parterna. I samband med bildandet av Samordningsförbund Gävleborg i december 2014 fanns det i början av 2015 förbund i alla landets regioner/landsting (Larsson Tholén & Wells, 2016).

Samordningsförbund Gävleborg

Samordningsförbund Gävleborg är ett så kallat länsförbund och består av de tio kommuner¹ som ingår i Gävleborgs län samt Region Gävleborg liksom Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan (Samordningsförbund Gävleborg, 2017c).

Samordningsförbund Gävleborg leds av en styrelse där Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Region Gävleborg har utsett vardera en ledamot samt en ersättare och kommunerna tillsammans har utsett fem² ledamöter liksom fem ersättare (Samordningsförbund Gävleborg, 2017c).

På det kommunlokala planet i länet finns så kallade Mysam-grupper. Mysam står för *Myndigheter i samverkan* och de tio berörda kommunerna inom Samordningsförbund Gävleborg har i dagsläget organiserat sig i nio (9) Mysam-grupperingar³ (Samordningsförbund Gävleborg, 2017a). Mysam-grupperna består av chefer från Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, hälso- och sjukvården i Region Gävleborg samt kommunernas berörda förvaltningar (Samordningsförbund Gävleborg, 2017a). Syftet med organiseringen är att säkerställa en lokal struktur för tjänstemannasamverkan kring rehabilitering samt att utveckla lokala samverkansformer för att stödja personer att uppnå egen försörjning (Samordningsförbund Gävleborg, 2017b). Organisationsformen fanns innan Samordningsförbund Gävleborg bildades och förbundet har efter sitt bildande finansierat och stött en fortsatt utveckling av Mysam-grupper (Samordningsförbund Gävleborg, 2017b). Mer specifikt innebar det att Samordningsförbundet 2017 finansierade ett administrativt stöd för att bland annat ta fram förslag till mötesdagordning och skriva minnesanteckningar och i juli 2017 var det Försäkringskassans samverkansansvariga som innehade detta uppdrag som en del av sina tjänster (Samordningsförbund Gävleborg, 2017b). Mysam-grupperna kan beskrivas som ett mötesforum myndigheterna emellan för att underlätta lokala diskussioner

¹ Bollnäs, Gävle, Hofors, Hudiksvall, Nordanstig, Ljusdal, Ockelbo, Ovanåker, Sandviken, Söderhamn.

² Enligt förbundsordningen reviderad 2016. Reviderad på punkt om antal ledamöter och ersättare som är utsedda av kommunen.

³ Hudiksvall och Nordanstig har bildat en gemensam Mysam-grupp medan de övriga åtta kommunerna har enskilda Mysam-grupper.

avseende samverkan och samordning, grupperna har dock ingen egen budget eller formellt beslutsmandat. I andra samordningsförbund finns liknande organiseringar i form av parternas chefsgrupper, lokala samverkansgrupper eller beredningsgrupper (Larsson Tholén, 2017).

Mot en gemensam uppföljningsmodell

I samordningsförbundens uppgifter ingår att svara för uppföljning och utvärdering av de insatser de stödjer och finansierar (§7, Lag om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser). Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS) bedriver sedan 2012 tillsammans med ett flertal samordningsförbund ett arbete för att utveckla en gemensam uppföljningsmodell härefter kallad *SKoR-modellen* (Samordningsförbund Kvalitet och Resultat) avseende kvaliteten i lokala samverkansprocesser och deras utfall i form av resultat för deltagare, personal, organisation och samhälle (Asplund, Johansson, & Wells, 2015; Larsson Tholén & Wells, 2015). Målsättningen med en gemensam uppföljningsmodell är att uppnå ett mer samordnat system för uppföljning av samordningsförbundens verksamhet än vad som funnits tidigare. Utgångspunkten var att utforma en modell som möjliggjorde jämförbara longitudinella och tvärsnittsbaserade uppföljningar av samordningsförbundens verksamhet samt gav förbunden och dess ingående parter liksom andra intressenter kunskap att förstå, förbättra och utveckla samordningen av arbetslivsrehabiliterande insatser. Modellansatsen kan i efterhand beskrivas som en måluppfyllelsemodell⁴ där syftet är att på ett systematiskt sätt samla, analysera och dra slutsatser av information för att nå gemensam kunskap om utfall av insatta resurser och genomförda aktiviteter. Denna ansats skiljer sig från andra modeller som exempelvis effektutvärderingsmodeller där fokus istället ligger på härledning av effekter i form av orsak och verkan.

Inom ramen för en tänkt gemensam uppföljningsmodell togs indikatorer fram under perioden 2012-2014 (Danermark & Danermark, 2014; Wells, 2015). Dessa syftade till att spegla för samordningsförbunden viktiga förhållanden och ange riktning för önskvärt resultat (måluppfyllelse) i arbete med förändring. På basis av indikatorerna utarbetades därefter ett enkätinstrument riktat till deltagare, personal, styrelser, chefsgrupper från parterna och förbundschefer (Larsson Tholén & Danermark, 2016; Larsson Tholén & Wells, 2015). Genom enkätinstrumentet gjordes indikatorerna mätbara med avsikten att fånga målpersonernas subjektiva upplevelser och bedömningar av olika typer av utfall. Övergripande behandlade formulerade enkätfrågor dels hur verksamheten samordnat sina arbetsinsatser och dels bedömningar av kvalitet och effektivitet utifrån respektive målpersons situation och behov. En likartad struktur och form vid insamling och bearbetning av data är nödvändig för jämförelser av mätresultat, oavsett om det handlar om jämförelser samordningsförbund emellan eller över tid, och som ett led i ett sådant arbete har en första version av en manual för genomförande av enkätundersökning utarbetats (Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS), 2017). Det pågår också en klarläggning avseende förutsättningarna för att begära ut mer objektivt baserade data i form av individbaserade registerdata för att även på så sätt följa upp samordningsförbundens verksamhet. *SKoR-modellen* erbjuder därmed en struktur och innehåll som kan utgöra underlag för gemensam nationell kunskapsgenerering.

⁴ Se exempelvis https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/28752/4/gupea_2077_28752_4.pdf

Projekt Baslinjemätning av samverkansklimatet

Hösten 2016 initierade Samordningsförbund Gävleborg projektet *Baslinjemätning av samverkansklimatet*. Syftet var att på ett tidigt skede i Samordningsförbund Gävleborgs historia driva förbundets förändrings- och utvecklingsarbete med utgångspunkt från systematiserad kunskap om, för parterna och samordningsförbundet, viktiga samverkansförutsättningar samt erhålla kunskap om riktning för önskvärt resultat (måluppfyllelse) i det arbetet. Samordningsförbundets intention var att använda delar av den kunskap som höll på att utarbetas inom ramen för *SKoR*-modellen. Projektet är longitudinellt och mätning är avsedd att ske vid två mättillfällen, 2016/2017 samt 2019/2020.

Mättillfälle 1

Samordningsförbund Gävleborg gav FoU Valfärd inom Region Gävleborg i uppdrag att, genomföra enkät- och intervjustudien *”En baslinjemätning av samverkansklimatet”* (Lyrberg, 2017). Studien genomfördes under hösten 2016 och våren 2017.

Med uppdraget att ytterligare fördjupa dialogen om samverkan samt identifiera och konkretisera områden att förbättra genomförde Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS) i mars och april 2017 fyra workshops. Resultatet presenterades i rapporten *Rapport efter workshops i Gävleborgs län om utveckling av samverkan* (Wells, 2017).

Som ett avslutande steg (3) skulle en sammantagen analys av steg 1 och 2 genomföras av Örebro universitet. Resultaten av denna analys presenteras i föreliggande rapport.

Syfte och mål

Med syfte att synliggöra hur samverkan fungerar och vad som uppfattas som viktigt för att utveckla samverkan mellan parterna inom Gävleborgs län samt hur det kan ske görs i föreliggande rapport en tolkning och sammanvägning av de resultat som rapporterats i studierna av Lyrberg (2017) och Wells (2017). Tolkning och sammanvägning inkluderar en metodologisk beskrivning och värdering av de två ingående rapporterna samt en teoretisk förankring och beskrivning avseende begreppen samverkan och samverkansklimat.

Frågeställningar

1. Hur fungerar samverkan med avseende på samverkansklimat samt tidigare kunskaper och erfarenheter liksom förväntningar vad gäller samverkan?
2. Vilka framgångsfaktorer samt teman/områden som anses känneteckna god samverkan är identifierade?
3. Vilka utvecklingsområden är identifierade?

Metod och analys

Tolkning och sammanvägning av resultat har skett med utgångspunkt från områdena *samverkansklimat, tidigare kunskaper och erfarenheter, förväntningar, framgångsfaktorer och teman/områden som anses känneteckna god samverkan* samt *utvecklingsområden*. Ansatsen som använts kan liknas vid så kallad narrativ analys. Sådan analys avser sammanvägningar av resultat som görs med hjälp av kvalitativa (ej statistiska) metoder (Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU), 2014). Narrativ analys kan användas på olika sätt. I föreliggande rapport har analysen använts som ett verktyg att tydliggöra samt få ytterligare förståelse för de data som samlats in. Metodologisk beskrivning och värdering

samt den begrepps-anknytning som gjort har skett med utgångspunkt från rådande teorier i respektive fält.

Resultat

Metodologisk beskrivning och värdering

Projektet *Baslinjemätning av samverkansklimat* kan beskrivas som till viss del en aktionsforskningsansats, det vill säga studier och reflektion av den egna praktiken med syfte att uppnå utveckling och förbättring av densamma. Samordningsförbund Gävleborg har initierat och drivit problemformuleringar samt deltagit i fokusgruppsintervjuer och workshops, FoU Gävleborg representerar en av parterna och NNS utgör som nationellt nätverk för samordningsförbunden även de en intern part. Ansatsen innebär troligtvis att projektet och dess resultat kan betraktas som väl förankrat och omfatta för området relevant kunskap. Studierna, som inkluderat personal och chefer hos de fyra parterna samt Samordningsförbund Gävleborgs styrelse, har dock inte bedrivits i faktisk verksamhet då sådan inte varit fullt ut varit etablerad. De har skett externt och med strategin att utforska och beskriva erfarenheter av samverkan och samordning från nuvarande samt annan verksamhet liksom idéer kring vad som karaktäriserar ideal samverkan och samordning. Det faktum att Samordningsförbund Gävleborg fungerat både som uppdragsgivare och aktiv deltagare i fokusgruppintervjuer samt workshops samt att representanter från intressenterna Region Gävleborg och NNS genomfört de två delstudierna bör ha påverkat resultaten på så sätt att de följt den önskvärda riktning som dessa intressenter haft. Möjligheterna att under intervjuer och enkäter diskutera och identifiera för området okända eller oväntade resultat liksom för den som genomför analys av data identifiera sådant som ligger utanför egen förförståelse begränsas därmed, och det finns risk för att resultaten avspeglar önskvärd inriktning istället för respondenternas faktiska upplevelser.

När det gäller studiedesignen kan den beskrivas som en kombination av kvalitativ tvärsnittsstudie och en prospektiv longitudinell kvantitativ observationsstudie som har mätning vid baslinjen men saknar jämförelsegrupp (Shadish, Cook & Campbell; 2006, SBU, 2014). Data samlas in vid en baslinjemätning 2016/2017 och därefter är det tänkt att en uppföljande mätning skall ske 2019/2020. Observationsstudier utan jämförelsegrupp ger, under förutsättning att instrumentet är relevant och mätsäkert, möjligheter till slutsatser om tillstånd, förändring och måluppfyllelse avseende uppmätt fenomen, i detta fall samverkansklimat. Det finns dock ofta svårigheter när det gäller att fastställa vad en eventuell förändring eller måluppfyllelse är orsakad av. Tanken i föreliggande fall är att ett systematiskt arbete initierat av Samordningsförbund Gävleborg och baserat på resultatet vid baslinjemätningen skall leda till en förbättring, eventuellt i relation till en målsättning, av samverkansklimatet och avspeglas i resultatet vid mätning två 2019/2020. En sådan förändring kan, men behöver inte, avspegla just det systematiska arbetet. Den kan istället vara orsakad av okända eller okontrollerade andra faktorer. För att med större säkerhet kunna uttala sig om att det är just det systematiska arbetet som föranlett förändring behöver sådana faktorer hållas under kontroll, vilket kan ske genom val av analys som innehåller kontroll för okända faktorer. Den kvalitativa tvärstudien erbjuder möjlighet till mer djupgående förståelse för fenomenen som studeras men har vissa begränsningar i räckvidden av sina slutsatser. Dessa återkommer vi till senare i texten.

Kvantitativa data har samlats in med hjälp av enkäter. Enkäterna som använts har haft en av sina utgångspunkter i de indikatorer och enkätfrågor som utarbetades av Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS) inom ramen för *SkoR-modellen* (Asplund, Johansson, & Wells, 2015; Danermark & Danermark, 2014; Larsson Tholén & Wells, 2015; Larsson Tholén & Danermark, 2016). Det finns dock skillnader mellan NNS-enkäterna och de enkätfrågor som ligger till grund för resultaten i rapporten av Lyrberg (2017). NNS-enkäterna är avsedda att mäta *samordningskvalitet*, dvs. bedömningar gjorda av deltagare, personal, förbundschefer, styrelser samt chefer hos parterna avseende förutsättningar för genomförande, genomförande av, och effektivitet i samordningsförbundens verksamhet. Enkätfrågorna utarbetade av Lyrberg har som syfte att mäta *samverkansklimat*. I detta fall upplevelser hos Mysam-grupper samt personal som arbetar hos parternas avseende förutsättningar för genomförande av samverkan och faktiskt genomförande av samverkan i den egna verksamheten, dvs. personal utanför samordningsförbundets verksamhet. Lyrberg har använt 11 av de 27 ursprungliga enkätfrågorna. 7 frågor av dessa 11 är formulerade på samma sätt i NNS-enkäterna medan de övriga fyra (4) är något omformulerade. I bilaga 1 finns en sammanställning av NNS-enkätfrågorna samt Lyrbergs enkätfrågor och dess formuleringar. Tabellen innehåller också en beskrivning av de indikatorer till vilka NNS-enkätfrågorna tillhör samt en koppling mellan indikatorerna, frågorna och Lyrbergs samverkansklimat-kategorier. Då Lyrberg använt NNS-enkätfrågorna i ett annat sammanhang än vad de prövats för, samt för att förklara samverkansklimat till skillnad från samordningskvalitet, liksom delvis omformulerat vissa av frågorna innebär att det inte med säkerhet går att uttala sig om relevans (validitet) i de resultat som redovisas i rapporten.

I det följande gör vi några reflexioner som rapporten från workshoparna genererat. Det rör dels den kunskapsteoretiska grund som rapporten vilar på och dels den metodologiska ansatsen.

Kunskapsteoretiskt vilar analysen på en social konstruktivistisk grundsyn (Wells, 2017, sid 3). Detta är dock ett vagt begrepp som kan ges många olika tolkningar. Den aktuella innebörden anges i rapporten vara att ”mål och mening skapas i dialog och interaktion, alltid under utveckling, alltid ifrågasatt, och alltid stadd i förändring” (Ibid., sid. 3). Detta kan också uttryckas så att vår förståelse av något (i detta fall samverkan) är något som växer fram i samspel med andra. En socialkonstruktivistisk ansats kan vara mer eller mindre radikal. Av rapporten framgår att ansatsen kan beskrivas som ”svag socialkonstruktivism”. Med detta menas att våra konstruktioner av verkligheten kan värderas i förhållande till hur väl de överensstämmer med en objektiv verklighet men det är inte helt klart hur de bilder som beskrivs i rapporten skall värderas i förhållande till den faktiska samverkan som sker. Därtill kan nämnas att ”*Det är viktigt att vara klar över att de tolkningar som har gjorts är författarens egna. Det är både troligt och önskvärt att se hur andra hade sett andra saker i materialet.*” (sid. 3). Rapporten visar således en av författaren tolkad ögonblicksbild av hur andra tolkar och förstår verkligheten (den dubbla hermeneutiken). De slutsatser som kan dras av rapporten måste kopplas till denna problematik, dvs. att det rör sig om tolkningar av tolkningar. Socialkonstruktivistiska angreppssätt präglas ofta av denna ambivalens som gör det svårt att hävda att den tolkning som förs fram är mer korrekt än någon annan tolkning.

Som nämnts har rapporten en prägel som styrker att den utgår från en svag socialkonstruktivism. I rapporten görs flera uttalanden om hur det ”faktiskt” förhåller sig. Till exempel hävdas att resultaten ”... *identifierar teman som kännetecknar god samverkan.*” (sid.

14). Detta visar lite av ett socialkonstruktivistiskt dilemma: man vill å ena sidan hävda att analysen leder fram till slutsatser som är valida och de facto beskriver en verklighet men å andra sidan är utsagan ett resultat av subjektiva förhållanden.

Metodologiskt sägs arbetet vila på och dra ”väldigt från narrativ analys och ett kvalitativt undersökningsförfarande” (sid. 2). Narrativ analys används ofta vid analys av berättelser av olika slag. Med berättelser avses som regel en ”... redogörande framställning som har till syfte att åskådliggöra en sammanhängande sekvens av händelser.” (Mishler, 1997, sid. 68). Den narrativa ansats som rapporten utgår från följer inte denna mer traditionella form eftersom det i detta fall inte rör sig om den typ av berättelser som citatet anger. Det är svårt att se mer bestämt hur den narrativa analysen gjorts. Den mer konkreta analysmetoden är inte fenomenologisk eller hermeneutisk. Inte heller är den en mer traditionell manifest eller latent innehålls analys som leder fram till de fyra temana som analysen utmynnar i. Det tycks i stället vara så att de fyra temana var givna på förhand. Följande citat antyder detta: ”Fyra fokusområden har dock intresserat författaren lite mer inför workshoparna, framförallt utifrån erfarenheterna av lyckad samverkan men också av egen nyfikenhet och forskningsintresse.” (sid 3). Detta motsägs till viss del av att syftet varit att identifiera teman/områden genom att i ”... efterhand studera mönster, metaforer, beskrivningar, kvalitativa idéer som materialet har levererat genom att egenhändigt tolka och hänvisa till deltagarnas egna historier från workshoparna.” (sid 3).

Den slutsats vi drar av den kunskapsteoretiska och metodologiska ansatsen är att resultaten skall tolkas med viss försiktighet. Det har ett egenvärde att studera och beskriva aktörernas subjektiva upplevelser av framgångsfaktorer för samverkan och vilka utvecklingsområden de upplever är viktiga. Samtidigt bör man vara medveten om att dessa upplevelser är präglade av intressen, olika erfarenheter och att de kommer till uttryck (skapas) i en viss kontext, workshops. Resultatet är också präglad av Jonas Wells egen förståelse av samverkan.

Teoretisk anknytning

Samverkansklimat och organisationsklimatteori

Studien ”En baslinjemätning av samverkansklimatet” (Lyrberg, 2017) bygger på mätning av vad författaren benämner samverkansklimat. Detta begrepp kan knytas till organisationsklimatforskningen som har sina rötter i socialpsykologiska experiment avseende så kallade sociala klimat som genomfördes i USA i slutet av 1930-talet (Lewin, Lippit och White; 1939) och resulterade i vad som kom att kallas Lewins fältteori (Lewin, 1951). I experiment organiserades barngrupper under olika typer av ledarskap och på så sätt skapades olika sociala omgivningar, vilka benämndes sociala klimat, och som ett resultat av dessa klimat kunde olika mönster av beteenden observeras. Utgångspunkten var att olika typer av sociala klimat genom en socialiseringsprocess skapar olika typer av beteenden. Kommunikation och interaktion mellan gruppens medlemmar samt individuella iakttagelser av vad man uppfattar som önskvärdt i sin omgivning skapar uppfattningar av slaget: ”Så är det här, så gör vi här”.

Med bas i dessa studier har fokus inom organisationsklimatforskningen sedan dess legat på ledarskap (Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000), samt gruppens gemensamma uppfattningar (perceptioner) av innehåll och genomförande av procedurer, händelser, handlingar och interaktioner i organisationen (James & Jones 1974; Jones & James, 1979; Schneider, 1975, Verbeke et al. 1998). Genom att gruppmedlemmar drar (gemensamma)

slutsatser från uppfattningar av hur faktiska procedurer och praktik genomförs, skapas en referensram till det egna beteendet (Schneider, 1975), det vill säga gruppens medlemmar väljer ett beteende som bedöms som adekvat och accepterat utifrån den uppfattade ordningen i organisationen (Schneider). Tillsammans med påverkan från organisatoriska strukturer och från selektions- och attraktionsprocesser, det vill säga att man väljs ut som lämplig att ingå i gruppen, respektive att man känner sig lockad att ingå, och genom avnöttningsprocesser, varigenom medlemmar som inte tilltalas av medlemskapet i gruppen kan komma att lämna den, leder denna socialiseringsprocess till utvecklingen av ett gemensamt och allt starkare klimat i arbetsgruppen. Enligt detta perspektiv på organisationsklimat skapar alltså medlemmarna i arbetsgruppen gemensamma uppfattningar om hur organisationen är ordnad och individen använder dessa som en referensram för sitt eget beteende. Genom att detta beteende är i enlighet med det gemensamma klimatet reproduceras och förstärks gruppens klimat ytterligare, och bildar ramar för vad som är ”rätt” sätt att tänka, känna och handla i gruppen.

Organisationsklimat är ett så kallat perceptuellt begrepp, det vill säga det avser *upplevelser* av ett tillstånd till skillnad från *värderingar*, *attityder* och *normer* i förhållande till ett tillstånd. Det senare brukar benämnas organisationskultur och är jämfört med organisationsklimat en senare företeelse som dateras till slutet av 1970-talet (Reichers & Schneiders, 1990; Ashkanasy et al., 2000). Klimat har beskrivits som ett begrepp beläget på ytan och dess värde har fastställts genom kvantitativa mätningar, medan kultur avser mer djupgående strukturer som oftast fångas med hjälp av kvalitativa metoder. Klimat- och kulturbegreppen är kompletterande angreppssätt för att fånga olika lager i en organisation.

Organisationsklimat bör sättas i relation till särskilt specificerade områden (Reichers & Schneider, 1990; Schneider, 1975; Schneider et al., 2000), det vill säga innehållet bestäms av ett specificerat område. Säkerhetsklimat för personal (Zohar, 1980) och patienter (Scott, Mannion, Marshall, & Davies, 2003; Törner, Eklöf, Larsman, & Pousette, 2013), samt psykologiskt klimat (James & Jones 1974; Jones & James, 1979, Parker et al., 2003) är exempel på sådana specifika områden. När det gäller en eventuell förekomst av specifikt klimat avseende samverkan är det i enlighet med organisationsklimatteori logiskt att tänka att ett sådant klimat kan utvecklas och bilda grund för sociala normer som föreskriver hur uppfattningar och beteenden bör vara.

Den mätning av samverkansklimat som skett i studien av Lyrberg (2017) bedöms utifrån en kombination av ovanstående teoretiska utgångspunkter samt Lyrbergs beskrivningar ha omfattat uppfattningar avseende områdena/kategorierna *respekt och tillit*, *kunskap*, *relationer*, *värdegrund* samt *förebyggande insatser och kontinuitet*.

Samverkan

Komplexa samhällsfrågor där ansvaret delas mellan olika aktörer och professioner kräver ett arbetssätt som innehåller olika grader av partssamverkan (Keast m.fl., 2004; Pellmer, Vramner & Vramner, 2012) Detta har inneburit att samverkan har blivit en allt vanligare och viktigare inslag i utvecklingen av det moderna välfärdssamhället (Axelsson & Bihari Axelsson, 2013). Danermark & Kullberg (1999) menar att det kommit att bli ett av den nya välfärdsbyråkratins kännetecken och arbetsform och Hjern (2007, sid. 33) menar:

Sedan en tid är samverkan det nya inneordet, ett ord som måste användas några gånger om dagen för att inte karriären i politik och förvaltning ska gå i stå. Men detta inneord skiljer sig

på flera sätt från tidigare inneord som [...] målstyrning och kvalitetssäkring. [...] Men den stora skillnaden är att det pekar ut något avgörande i den nära framtiden, något som svensk förvaltning och politik måste fylla med ett praktiskt innehåll om de offentliga tjänsterna ska organiseras på ett adekvat sätt i framtiden.

Samverkan kan definieras på olika sätt. Vi gör här inte någon begreppsutredning håller oss till hur det definierats av Danermark (2005), dvs. ”medvetna målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem och syfte” (sid 15). Något förenklat kan sägas att samverkan skiljer sig från samarbete genom att det, som definitionen säger, är ett mer strukturerat arbetssätt med tydliga mål (utfall), avgränsad målgrupp osv. Samarbete ses som en löpande form av interaktion mellan olika parter inom en samverkansstruktur.

Samverkan konkretiseras som regel i ett mer eller mindre strukturerat arbetssätt med syfte att uppnå effektivitetsvinster. Ofta föreligger en strävan efter att samverkan skall bli en integrerad del i ett ordinarie arbetssätt.

Studier av samverkan visar vilka mekanismer som är centrala för framgångsrik samverkan. Forskningen inriktas ofta mot att studera hur stabila samverkansstrukturer uppstår och hur centrala mekanismer för sådana strukturer samspelar (se t.ex. Huxham & Vangen, 2005; Lacey, 2000).

Longitudinella studier av hur samverkan utvecklas och vilka faktorer som är av betydelse är mycket ovanliga. Den enda svenska longitudinella studien av samverkan (Englund 2017) visar att fem grundläggande mekanismer är av central betydelse för att samverkan skall utvecklas positivt över tid. Dessa är tydlighet, förankring, engagemang, kunskap och helhetssyn.

Samverkansklimat i relation till samverkansbegreppet

Samverkansklimat som i föreliggande rapport tolkats till att omfatta områdena/kategorierna *respekt och tillit, kunskap, relationer, värdegrund* samt *förebyggande insatser och kontinuitet* går därmed tydligast att koppla till en av de fem mekanismerna, det vill säga kunskap, som ansetts av vikt för positiv utveckling av samverkan över tid. Intuitivt är det möjligt att samverkansklimatekologierna *värdegrund* samt *respekt och tillit* är del av den samverkansfrämjande mekanismen *helhetssyn*, liksom att *respekt och tillit* har en koppling till grad av *förankring* samt *engagemang*. En tydligare teoretisk förankring från början hade varit till fördel när det gäller att koppla resultaten av enkät- och gruppintervjuer till tidigare kunskap.

Sammanvägning av resultat

Samverkansklimat

Samverkansklimatet som det har studerats i rapporten av Lyrberg bedöms omfatta kategorierna *respekt och tillit, kunskap, relationer, värdegrund* samt *förebyggande insatser och kontinuitet*.

Respekt och tillit

När det gäller området *respekt och tillit* upplever de flesta, 84 %⁵ av representanterna i MYSAM-grupperna samt 74 % av den tillfrågade personalen, att de *blir lyssnade på av de andra myndigheterna*. När det gäller upplevelser av om *andra samverkande myndigheter*

⁵ I Lyrbergs rapport (2017) framgår att 56/67 av representanterna i Mysam-grupperna svarade *Ofta, För det mesta* eller *Alltid* på frågan *Hur ofta upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig?*

känner till vad den som svarat på enkäten *kan tillföra* anger 55 %⁶ av MYSAM-gruppernas representanter och 60% av den tillfrågade personalen att de upplever att den kännedomen finns.

Kunskap

Det är få, 10 %⁷, av Mysam-gruppmedlemmarna som upplever att *erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt tillvaratas*. Detta resultat skiljer sig markant från personalgruppens svar där uppskattningsvis 54 %⁸ att de upplever att sådana erfarenheter systematiskt tas tillvara.

Relationer

När det gäller upplevelse hos deltagarna i Mysam-grupperna om det *finns rutiner för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade aktörer* svarar en jämförelsevis låg andel, 25 %⁹, att de upplever det så.

Uppskattningsvis 42 %¹⁰ av personalen uppgav att de upplevde att det fanns *rutiner för att samarbeta med andra aktörer i arbetet när det gäller insatser för brukarna*, medan 52 %¹¹ upplevde det fanns *rutiner för att samarbeta med andra myndigheter i arbetet när det gäller brukarinsatser*.

När det gällde frågorna *Har ni strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade aktörer?* samt *Har ni strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade myndigheter?* svarade 39 %¹² respektive 44 %¹³ av personalen att det upplevde det fanns sådana strukturer.

Värdegrund

45 % av personalen upplevde att det fanns ett gemensamt sektorsövergripande synsätt angående synen på *människors resurser och möjligheter*¹⁴

⁶ I Lyrbergs rapport framgår att 37/67 av representanterna i Mysam-grupperna svarade *Ofta, För det mesta* eller *Alltid* och 25/67 har svarat *Aldrig, Sällan* eller *Ibland* på frågan *Hur ofta upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter vet vad du kan tillföra?*

⁷ I Lyrbergs rapport framgår att 7/67 s av representanterna i Mysam-grupperna svarade *Till stor del* eller *Till mycket stor del* på frågan *I vilken utsträckning tas erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt tillvara?*

⁸ I Lyrbergs rapport framgår inte exakt hur många ur personalen som svarat i respektive svarsgrupp på frågan *I vilken utsträckning tas erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt tillvara?*

Med utgångspunkt från diagram 19 i Lyrbergs rapport uppskattades att 408 av 761 personer svarat *Till stor del, Till mycket stor del* eller *Helt och hållet*.

⁹ I Lyrbergs rapport framgår att 17/67 av representanterna i Mysam-grupperna svarade *Till stor del, Till mycket stor del* eller *Helt och hållet* på frågan *I vilken utsträckning har ni rutiner för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade aktörer?*

¹⁰ I Lyrbergs rapport framgår inte exakt hur många ur personalen som svarat i respektive svarsgrupp på frågan *I vilken utsträckning har ni rutiner för att samarbeta med andra aktörer i arbetet när det gäller insatser för brukarna?* Med utgångspunkt från diagram 21 i Lyrbergs rapport uppskattades att 321 av 761 personer svarat *Till stor del, Till mycket stor del* eller *Helt och hållet*.

¹¹ I Lyrbergs rapport framgår inte exakt hur många ur personalen som svarat i respektive svarsgrupp på frågan *I vilken utsträckning har ni rutiner för att samarbeta med andra myndigheter i arbetet när det gäller insatser för brukarna?* Med utgångspunkt från diagram 20 i Lyrbergs rapport uppskattades att 393 av 761 personer svarat *Till stor del, Till mycket stor del* eller *Helt och hållet*.

¹² I Lyrbergs rapport angavs att 61 % anser att sådana strukturer finns *Delvis, Till liten del* eller *Inte alls*.

¹³ I Lyrbergs rapport angavs att 56 % anser att sådana strukturer finns *Delvis, Till liten del* eller *Inte alls*.

¹⁴ I Lyrbergs (2017) rapport framgår inte exakt hur många ur personalen som svarat i respektive svarsgrupp på frågan *I vilken utsträckning omfattas det synsätt ni har angående människors resurser och möjligheter av alla i den samordnade insatsen?* Med utgångspunkt från diagram 24 i Lyrbergs rapport uppskattades att 339 av 761 personer svarat *Till stor del, Till mycket stor del* eller *Helt och hållet*.

När det gällde upplevelse hos personalen om *olika arbetssätt i den samordnade insatsen fungerade bra tillsammans* upplevde 43 %¹⁵ att de gjorde det.

Förebyggande insatser och kontinuitet

På frågan om i vilken utsträckning som *erfarenheter från samverkan lett till att förebyggande insatser utvecklats* svarar förhållandevis få av deltagarna i Mysam-grupperna, 15 %, att det var deras upplevelse¹⁶.

Sammanfattning resultat samverkansklimat

Resultaten pekar sammanfattningsvis på att det både bland personal (74 %) och Mysam-grupper (55 %) finns en upplevelse av relativt hög grad av *tillit och respekt* mellan parterna.

När det gäller tillvaratagande av *kunskap från brukare* skiljer sig upplevelserna starkt mellan Mysam-grupperna och personalen. Personalen uttrycker en medelhög grad (54 %) av tillvaratagande av kunskap medan Mysam-gruppernas representanter anger att brukares kunskap systematiskt tillvaratas i mycket låg grad (10 %).

Även när det gäller *relationer* finns det skillnader i upplevelser mellan Mysam-grupper och personal. Mysam-grupperna upplevde även här jämfört med personalen i lägre grad (25 %) att det fanns existerande rutiner för att upprätthålla, initiera och underhålla relationer med andra aktörer. I personalgruppen upplevde mellan 39–52 % att det fanns rutiner och strukturer avseende samarbete respektive relationer mellan parterna.

Avseende upplevelse av *gemensam värdegrund* uppger knappt hälften av personalen (45 %) att det fanns gemensamt synsätt och fungerade arbetssätt mellan parterna.

15 % av deltagarna i Mysam-grupperna uppger att *förebyggande insatser utvecklats* som ett resultat av samverkan.

Uppfattningar avseende samverkansklimatet i Gävleborgs län som det uppfattas av Mysam-grupperna och personal hos varierar således. Det verkar finnas en bas i form av upplevd respekt och tillit liksom gemensam värdegrund att stå på medan graden av systematiserad tillvaratagande av brukar-kunskap samt relationsbyggande i förhållande till myndigheter och andra aktörer kan utvecklas. Det kan förklaras av det faktum att fyrpartssamverkan under ledning av Samordningsförbund *nyligen inletts*. När det gäller skillnaderna i upplevelser mellan Mysam-grupperna och personal finns det av resultaten att döma ett mer positivt samverkansklimate avseende tillvaratagande av kunskap från brukare samt rutiner för att upprätthålla, initiera och underhålla relationer hos personalen än inom Mysam-grupperna vilket kan ha flera förklaringar. Gruppintervjuerna i Mysam-grupperna pekar särskilt på att det är *ovanligt att brukares synpunkter tas tillvara*. Andra anledningar kan vara närheten till slutanvändarna, liksom att *rollen* i Mysam-gruppen som ett resultat av kort erfarenhet är *oklar*. I gruppintervjuerna med Mysam-grupperna framkommer att en *gemensam handlingsplan* skulle tydliggöra rollen liksom ett tydligt fokus på kontinuitet och att det *individuella bidraget* i Mysam-gruppen skall vara *aktivt, engagerat, och väl förberett*. Även ett *utvecklat metodstöd* som inkluderar *handledning* ses som viktigt för att utveckla en

¹⁵ I Lyrbergs rapport framgår inte exakt hur många som svarat i respektive svarsgrupp på frågan *I vilken utsträckning fungerar de olika arbetssätt ni har i den samordnade insatsen bra tillsammans?* Med utgångspunkt från diagram 25 i Lyrbergs rapport uppskattades att 328 av 761 personer svarat *Till stor del*, *Till mycket stor del* eller *Helt och hållet*.

¹⁶ 10/67 av representanterna i Mysam-grupperna svarade *Till stor del* eller *Till mycket stor del* på frågan *I vilken utsträckning har erfarenheter från er samverkan lett till att förebyggande insatser utvecklats?*

systematisk uppföljning och utvärdering av verksamheten. Utgångspunkten skall också vara att *alla* parter har *något viktigt att berätta* och bidra med och att det finns *öppenhet* parterna emellan.

Tidigare kunskaper och erfarenheter

I de gruppintervjuer som genomförts med styrelsemedlemmarna i Samordningsförbund Gävleborg har frågor som tidigare erfarenheter och tidigare lärdomar av samverkan diskuterats. Lyrberg konstaterar att de flesta som arbetar inom hälso- och sjukvård har någon form av erfarenhet av samverkan oavsett om rollen är politikerns, chefens eller handläggarens, och att sådan kunskap leder till *samverkanskompetens*. Inom ramen för samverkanskompetens nämner Lyrberg vikten av *gemensamma mål* och *arbetsmetoder*, och som exempel på resultat av sådan samverkanskompetens rapporterar Lyrberg *förändrade attityder* avseende människosyn, samt att samverkan erbjuder möjlighet att *bygga* relationer. Lyrberg konstaterar även på basis av intervjuerna med styrelsen att *chefers samverkan gynnar* samverkan på *individnivå*.

Förväntningar & Framgångsfaktorer för samverkan

I de gruppintervjuer som genomförts med Mysam-grupperna framkommer att det finns en förväntan hos dessa när det gäller *tydlighet i uppdrag* och *gemensamma mål* och att man ser detta som en framgångsfaktor för utveckling av god samverkan. Lyrberg pekar på vikten av att identifiera och åtgärda s. k. *organisatoriska mellanrum* liksom ett arbetssätt som går *utanför invanda tankebanor*. Både styrelsen och medlemmarna i Mysam-grupperna nämner enligt Lyrberg att det är av vikt att *identifiera målgrupper* till vilka samordnat stöd skall *riktas*. Styrelsen ser det som viktigt att arbeta strategiskt med *samlokalisering*, *mötesplatser* och i projektform *pröva nya samverkansformer* som ett sätt att stärka samverkan och gå från utbyte av information till överlappande insatser. Vikten av att följa lagstiftningens intentioner samt konkret fokus på en *verklighetsnära vision*, *användarnytta*, *gemensam samsyn*, samt *kostnadseffektivitet* är andra förväntningar som identifierats av Lyrberg i intervjuerna med styrelsen. Samsyn handlar om en gemensam ide hos parterna om att *individens bästa sätts före organisationens* och att vägen dit sker genom att *parterna hjälps åt* utan att hemfalla åt tanken att någon annan, exempelvis Samordningsförbundet, skall göra arbetet. När det gäller framgångsfaktorer tar också styrelsemedlemmarna enligt Lyrberg upp vikten av *förankring* och *acceptans av Samordningsförbundets verksamhet*, samt *vikten av uthållighet* och *prestigelös kommunikation* i det arbetet.

Utvecklingsområden samt teman och områden som anses känneteckna god samverkan

Rapport efter workshops i Gävleborgs län om utveckling av samverkan av Wells (2017) beskriver formen och innehållet i de fyra workshops som genomfördes våren 2017. Syftet med rapporten var att ”identifiera teman/områden som anses känneteckna god samverkan och identifiera utvecklingsområden”.

Medverkade gjorde företrädare för Arbetsförmedlingen, Region Gävleborg, Försäkringskassan och merparten av länets kommuner.

Det som framkommer i rapporten sammanfattas i ett antal begrepp som kommenteras utifrån ett bredare samverkansperspektiv, teoretisk och empiriskt. Begreppen finns i olika språkdräkter representerade i beskrivningarna av såväl nuläget som framtiden. De återfinns

inte i samtliga workshops men sammantaget ger de en bild av hur deltagarna ser på samverkan i ett processperspektiv.

Vi har valt att dela in begreppen i fem kategorier beroende på dess fokus.

1. Individ (*målperson*)
2. Mål, Ledning (*styrning*)
3. Kompetens, Perspektivpluralism, Symboler, Gemensamt språk, Förhållningssätt (*synsätt*)
4. Process, Kontinuitet, Samlokalisering, Personoberoende, Verksamhetsintegrerad, Organisation (Trisam, Mysam, Samordningsförbundet, samverkanskontrakt, nya tjänster) (*struktur*)
5. Individ-profession, Profession-profession (*relationer*)

På detta sätt fångas de grundläggande ingredienserna i de förutsättningarna som bör föreligga för att god samverkan skall utvecklas. I ett centralt strategidokument från Socialstyrelsen m.fl. (2007) sorteras förutsättningarna under rubrikerna Styrning, Struktur och Samsyn. Ett likartat sätt att gruppera förutsättningarna finner vi hos Danermark (se t.ex. 2005) men under rubrikerna Regelverk, Organisation och Synsätt.

I rapporten från arbetsmötena lyfts också ofta frågan om individen och relationen mellan denna och företrädare för de olika professioner som är involverade i samverkan. Även relationerna mellan professionerna diskuteras. De senare inkluderas oftast i det som kallas Synsätt alternativt Samsyn men behandlas här som en separat kategori. På samman sätt förhåller det sig med kategorin Individ, ofta benämnd Brukare. Även denna behandlas som en egen kategori då den spelar en stor roll i såväl Steg 1 som Steg 2.

Nedan sammanfattar vi kort innebörden i de tre grundläggande förutsättningarna för att sedan relatera diskussion under arbetsmötena till den.

Det som benämns Styrning/Organisation innebär att en framgångsrik samverkan förutsätter en tydlig styrning på alla ledningsnivåer. Från den högsta politiska ledningen till den dagliga verksamheten. Den inkluderar nödvändiga formella överenskommelser om bl.a. ansvarsfördelning, finansiering, målsättningar, uppföljning och utvärdering. Här ingår också de formella styrmekanismerna som lagstiftning, anvisningar etc.

När det gäller Struktur/Organisation handlar detta om i huvudsak två aspekter: tydlighet och form. Tydligheten gäller frågor om mål, målgrupp, yrkesroller, arbetsfördelning och samverkansrutiner. Det har utvecklats en uppsättning verktyg för detta, t.ex. avtal, kompetensutveckling, dokumentationsrutiner och som på olika sätt understödjer utvecklingen av god samverkan.

Begreppen Samsyn och Synsätt har dock inte samma betydelse. Socialstyrelsen lägger vikt på konsensus, dvs samsyn, men Synsätt håller frågan om alla parter har samma syn på det samverkan avser. Det viktiga är förståelse och respekt för olika synsätt.

De kännetecken på god samverkan som framkom var *fokus på individen*. Detta ligger i linje med en mycket aktuell trend inom människobehandlande verksamheter. Förståelse för att målpersonen för en verksamhet behöver inkluderas i de olika faserna är central för framgång. Detta kan ta sig många olika uttryck och framträda på olika nivåer. Den lägsta nivån utgörs av ”att lyssna på”. Nästa nivå kan handla om att brukare får stöd och verktyg för att på ett

systematiskt sätt uttrycka sina åsikter. Den tredje nivån innebär att hänsyn tas till de åsikter som framförs. Den fjärde nivån innebär att målpersonen är involverad i själva beslutsprocessen och den femte och mest utvecklade formen av delaktighet är att målpersonen är med och fullt ut delar makt och ansvar vid alla beslut som rör personen.

Det framgår inte av rapporten hur deltagarna på arbetsmötena ser på graden av delaktighet. Det sägs bl.a. att individen skall vara i fokus vid planering, genomförande och utvärdering samt närvaro vid beslut. Bemötandefrågor diskuterades också. Den mer konkreta innebörden av detta i termer av makt och ansvar framträder inte. I rapporten konstateras att detta är ett utvecklingsområde. Om det fortsatta utvecklingsarbetet med "Fokus på individen" skall leda framåt bör enligt vår mening frågan om delaktighetsnivå klargöras.

Det andra fokusområdet utgjordes av "Fokus på samverkansprocessen". I detta fokusområde tas frågor om såväl styrning, struktur som synsätt upp. Trisam, Mysam och Samordningsförbundet lyfts som goda exempel på tydliga strukturer där styrning bl.a. kommer till uttryck i det som kallas "nötande" från chefer och delegering. För att ytterligare utveckla styrningen diskuteras nya roller såsom utvecklingsledare och samverkanshandledare. Stor vikt tycks även läggas på att utveckla synsätt genom att diskutera relationer, bemötandefrågor och kompetensutveckling. Intressant att notera är att vanliga hinder för en god samverkan som exempelvis bristande respekt för andra professioner, svag förankring på ledningsnivå och bristande resurser i form av tid inte framkommer. Huruvida detta är en indikation på att denna typ av hindrande mekanismer inte förekommer eller om samtalen under arbetsmötena medvetet undvek dem är svårt att bedöma. Hade de upplevts som problem som behövde fokuseras torde de dock ha framkommit.

Det tredje fokusområdet redogör mer detaljerat för hur interaktionen i samverkansprocessen diskuterades. Därvid nämns exempelvis samlokalisering, myndighetsgemensamma team, enkla kontaktvägar och att samverkan blir en alltmer integrerad del i verksamheten. Även det sätt man har att tala om samverkan och verksamheten lyfts fram. I rapporten konstateras dock att det även om konkretionsgraden av beskrivningen av samverkan var god så var det otydligt hur det i praktiken realiserats. "Vem gjorde vad? När och hur?" (s. 16). Fokusområdet berör helt centrala frågor för samverkan och ambitionen att förmå deltagarna på arbetsmötena att vara så konkreta som möjligt lovvärd. Rapporten indikerar att det återstår en del att förtydliga. Det är enligt vår mening viktigt att det löpande sker en systematisk dokumentation av samverkansprocessen så att man kan dra lärdom av de framgångar man rönt. Erfarenheterna visar att väl uppbyggd samverkan lätt kan brytas upp vid exempelvis omorganisationer, chefsbyten, förändrade ekonomiska förutsättningar. Om dokumentation av samverkansprocesserna inte finns är risken stor att man tvingas "uppfinna hjulet en gång till".

Det fjärde området handlar om att "utnyttja gruppernas egna metaforer". Metaforer används som regel för att beskriva och förklara något. Vårt vardagsspråk rymmer mängder med metaforer. Med dess hjälp skapar vi föreställningar om ibland komplexa förhållanden. Att använda begrepp som *community* och *kulturrevolution* är suggestivt och lockande. Det skapar förutsättningar för gemensamma associationer. När begrepp av detta slag är sprungna underifrån, utifrån verksamheten och har en legitimitet bland de verksamma är de ofta framgångsrika och bidrar till att skapa en gemensam identitet och känsla av att vara delaktig i en positiv utveckling. Om de inte är sprungna ur den dagliga verksamhetens erfarenhetsvärld

utan ingår i ett retoriskt försök att skapa bilder som man strävar efter men som inte föreligger är risken stor att metaforerna får motsatt effekt.

Som framgått har arbetsmötena i olika grad berört flera av för samverkan centrala förutsättningar. Individerna, styrning, struktur, synsätt och relationer har diskuterats. Rapporten indikerar en god medvetenhet i dessa frågor men dessa kommer till uttryck i relativt vaga termer. Metaforernas roll diskuteras också men dess konkreta roll, hur de kan användas för att öka insikter och förståelser kunde ha diskuterats mer konkret. Generellt gäller att graden av konkretion i rapporten kunde vara större och därmed möjligheterna att upptäcka luckor och även möjligheten att bli tydliga i hur utvecklingen skall föras framåt på ett tydligt sätt.

Avslutande diskussion med framåtblick

Den aktionsforskningsansats som projektet haft innebär att det och dess resultat kan betraktas som väl förankrat och omfatta för området relevant kunskap. Kombinationen av kvalitativ tvärsnittsstudie och prospektiv longitudinell kvantitativ observationsstudie i form av enkätmätning ger möjlighet till både fördjupad och bred förståelse för samverkansklimatet. Resultaten av enkätmätningen av samverkansklimat är dock belagda med osäkerhet, då de enkätfrågor som använts inte är prövade för den målgrupp och det område (samverkansklimat) som frågorna är avsedda att mäta. Resultaten i rapporten av Wells (2017) skall tolkas med viss försiktighet. Det har ett egenvärde att studera och beskriva aktörernas subjektiva upplevelser av framgångsfaktorer för samverkan och vilka utvecklingsområden de upplever är viktiga. Samtidigt bör man vara medveten om att dessa upplevelser är präglade av intressen, olika erfarenheter och att de kommer till uttryck (skapas) i en viss kontext, workshops. Resultatet är också präglat av Jonas Wells egen förståelse av samverkan.

Den teoretiska anknytningen av enkätfrågorna till begreppet samverkansklimat fungerar väl. I enlighet med organisationsklimatteori framstår det som logiskt att samverkansklimat kan utvecklas och bilda grund för sociala normer som föreskriver hur uppfattningar och beteenden bör vara. Vidare avser enkätfrågornas formuleringar att fånga *upplevelser*, till skillnad från *värderingar*, *attityder* och *normer*, om tillståndet samverkansklimat vilket är i enlighet med teorin kring organisationsklimat där definitionen av klimat bygger på att det är ett så kallat perceptuellt begrepp. Det finns också en viss anknytning mellan begreppen samverkansklimat och samverkan men en tydligare teoretisk förankring från början hade varit till fördel när det gäller att koppla resultaten av enkät- och gruppintervjuer till tidigare kunskap.

Vi har pekat på bl.a. Lyrbergs beskrivningar avseende områdena/kategorierna *respekt och tillit*, *kunskap*, *relationer*, *värdegrund* samt *förebyggande insatser och kontinuitet*. Vi menar att samverkansklimatkategorierna *värdegrund* samt *respekt och tillit* är del av den samverkansfrämjande mekanismen *helhetsyn*, liksom att *respekt och tillit* har en koppling till grad av *förankring* samt *engagemang*. Workshop-diskussion kretsade kring *fokus på individen*, *fokus på samverkansprocessen*, *interaktionen i samverkansprocessen* samt *de egna metaforerna*. Detta bekräftar att fokus i rapporterna varit i linje med det som forskningen lyfter som centrala aspekter av samverkan. De två delstudierna visar att förutsättningar för god samverkan finns. Detta betyder dock inte att samverkan inte kan förbättras.

Utifrån vår genomgång av de två rapporterna vill vi särskilt peka på följande områden som vi anser bör diskuteras och prioriteras i det fortsatta utvecklingsarbetet:

Prioriteringar

1. Tillvarata *brukarkunskap* och bygg *relationer* i förhållande till myndigheter och andra aktörer
2. Ta fram en tydlig gemensam *handlingsplan*
3. Ha ett tydligt fokus på *kontinuitet*
4. Prioritera *metodstöd* som inkluderar *handledning* för att utveckla en systematisk uppföljning och utvärdering av verksamheten
5. Identifiera och åtgärda *organisatoriska mellanrum* som inkluderar ett arbetssätt som går utanför invanda tankebanor
6. Arbeta strategiskt med *samlokalisering och mötesplatser*
7. Fortsätt arbetet med *förankring och acceptans* av Samordningsförbundets verksamhet
8. Se till att det föreligger en *tydlig styrning* på alla ledningsnivåer
9. Säkerställ att de som sägs om samverkan även *realiseras i praktiken*
10. Uppmärksamma enskilda *medarbetares bidrag* för att utveckla samverkan

Dessa tio punkter kan kopplas till det som forskningen om samverkan visar vara viktiga förutsättningar för god samverkan. Forskning om samverkan visar att oavsett målgrupp är det ett antal förhållanden som är återkommande. Bland dessa nämns de tio punkter som vi pekat på ovan. Utöver dessa tio punkter vill vi särskilt framhålla vikten av att skapa eller upprätthålla *engagemang och motivation* i verksamheten, garantera att *kunskap* om varandras arbetsförhållanden och regelverk finns samt att tillräckliga *resurser* finns för att samverka.

Centrala förutsättningar

En återkommande fråga inom samverkansforskningen är de nämnda aspekternas relativa betydelse vis a vis en specifik målgrupp och specifik samverkanskonstellation. Forskningen är inte i en position att entydigt svara en sådan fråga. Det finns i vissa studier tydliga indikatorer på att vissa mekanismer är mer viktiga än andra i specifika kontexter. I den kontext som föreligger här där samverkan kan sägas utgöra en del av det reguljära arbetet (i motsats till en ren projektorganisation) har dock forskningen visat att följande är helt centrala förutsättningar:

- Var tydlig vad gäller uppdrag, ansvar och organisation
- Förankra på alla nivåer i verksamheten, från den politiska nivån till första linjens chefer
- Engagemang från alla parter på alla nivåer av verksamheterna
- Kunskap om varandra och om det man samverkar om samt att man utvecklat en helhetssyn på de frågor man arbetar med
- Delning av information om målgruppen så att alla parter vet vad den andre gör
- Se över status och maktrelationer så att de inte förhindrar respekt och jämlikt bemötande
- Brukarnas delaktighet

Ledningarnas ansvar

Detta leder till frågan om ansvar för att skapa dessa förutsättningar. Vi menar att ansvaret åvilar ledningarna för de involverade verksamheterna. De krav som bör ställas på ansvariga handlar ytterst om att ledningarna har god samverkanskunskap. Det handlar om att förstå samverkansprocessens grundläggande förutsättningar och vilka mekanismer som i den aktuella kontexten påverkar samverkan. Uppgiften att bygga långsiktiga och hållbara strukturer för samverkan är en ledningsfråga.

De konkreta krav som kan ställas på verksamhetsledningarna kan sammanfattas på följande sätt:

- bygg upp en god *samverkanskompetens* i organisationen
- identifiera de mekanismer som *underlättar* samverkan i den aktuella kontexten
- planera för att *understödja* dessa mekanismer
- identifiera de mekanismer som *försvårar* samverkan i den aktuella kontexten
- planera för att *motverka* dessa mekanismer
- *följ* löpande utvecklingen.

Som framgår är det fråga om att identifiera främjande och hindrande faktorer. Delrapporterna är ett viktigt steg i den riktningen men mer kan göras. Att invänta mätning nr 2 är inte en lösning. Processen bör dokumenteras löpande och medarbetarnas syn på vad som är främjande och hindrande bör ingå i en sådan dokumentation. Detta gör att ledningarna kan identifiera och prioritera viktiga åtgärder för fortsatt utveckling av samverkansklimate och det konkreta samverkansarbetet.

Med detta vill vi inte säga att detta inte sker i dag. Delstudierna visar att det föreligger goda förutsättningar men vi har inte tydligt sett att ansvarsfrågan och frågan om samverkanskompetens är prioriterade områden. Vi vill därför rekommendera att dessa sex områden framgent diskuteras och att tydliga handlingsplaner tas fram, implementeras och följs upp.

Referenser

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). Introduction. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Asplund, E., Johansson, P., & Wells, J. (2015). En berättelse om hur det hela började: Bakgrund till indikatorprojektet. In J. Wells (Ed.), *Hur märker vi att det blir bättre: Framväxten av indikatorer inom den finansiella samordningen. NNS rapportserie 2015:2*. <http://www.nnsfinsam.se/utvardering/indikatorprojektet.aspx>: Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS).
- Axelsson, R., & Bihari Axelsson, S. (2013). Samverkan som samhällsfenomen – några centrala frågeställningar. I R. Axelsson & S. Bihari Axelsson (2013). *Om samverkan – för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.
- Danermark, B. (2005). *Samverkan – himmel eller helvete?* Växjö: Gothia AB.
- Danermark, B., & Danermark, G. (2014). *Hur vet vi att det blir bättre? Rapport från Konsensuskonferens 28-29 april 2014 på Sundbyholms Slott. Framtagande av protokoll med indikatorer för integrerad samverkan*.
- Danermark, B. & Kullberg C. (1999). *Samverkan – Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Englund, U. (2017) *Samverkansprojekt, och sen då? - en uppföljande studie om samverkansprocessen kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa*. Studies from the Swedish Institute for Disability Research, nr. 83. Örebro universitet.
- Hjern, B. (2007). Samverkan – inneord eller en utmaning för den svenska modellen. I Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. (2007). *Folkhälsa i samverkan: mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
- Keast, R., Mandell, M.P., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working differently and changing expectations. *Public Administration Review*. 64 (3), 363-371.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate; A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1113.
- Jones, A., P., & James, L., R. (1979). Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment perceptions. *Organizational behaviour and human performance*, 23, 201-250.
- Lacey, P. (2000). Multidisciplinary work. Challenges and Possibilities. I Daniels, H. (red.). *Special Education Re-formed Beyond Rhetoric?* London: Falmer Press.
- Larsson Tholén, S. (2017, 2017-08-01). [Personligt samtal med Jonas Wells utvecklare på Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS)].
- Larsson Tholén, S., & Danermark, B. (2016). *"Hur vet vi att det blir bättre?" Utveckling av ett instrument för uppföljning av finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser*. Retrieved from Örebro universitet:
- Larsson Tholén, S., & Wells, J. (2015). Hur vet vi att det blir bättre? Utveckling av mätpunkter för 15 kärnindikatorer inom finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser. Slutrapport till Socialdepartementet 2015-01-15. In J. Wells (Ed.), *Hur märker vi att det blir bättre? Framväxten av indikatorer inom den finansiella samordningen*. (Vol. NNS rapportserie 2015 - 2): Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS).

- Larsson Tholén, S., & Wells, J. (2016). Samordningsförbund - en plattform för samverkan inom arbetslivsinriktad rehabilitering. In B. Danermark & S. Larsson Tholén (Eds.), *Arbetsliv för alla. Funktionsnedsättning och arbete*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in the social science* (First edition). New York: Harper & Brothers Publishers.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lyrberg, A. (2017). *En baslinjemätning av samverkansklimatet*. Retrieved from FoU Välfärd - Region Gävleborg:
- Mishler, E.G. (1997) Modeller för berättelseanalys. I Hydén, L-C. & Hydén, M. (red) *Att studera berättelser. Samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv*. Stockholm: Liber AB.
- Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS). (2017). *Indikatorer. Manual för enkätundersökning*. Retrieved from http://nnsfinsam.se/media/139087/Anvanarmanual_Indikatorer_version_1.pdf: http://nnsfinsam.se/media/139087/Anvanarmanual_Indikatorer_version_1.pdf
- Parker, C., P, Baltes, B., B., Young, S., A., Huff, J., W., Altmann, R., A., Lacost, H., A., et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta analytic review. *Journal of organizational behaviour*, 24, 389- 416.
- Pellmer, K., Vramner, B., & Vramner, H. (2012). *Grundläggande folkhälsovetenskap*. Stockholm: Liber.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An evolution of constructs. In B. e. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Samordningsförbund Gävleborg. (2017a). MYSAM - myndigheter i samverkan. Retrieved from <http://finsamgavleborg.se/om-forbundet/om.aspx>
- Samordningsförbund Gävleborg. (2017b). Nyhetsbrev från Samordningsförbund Gävleborg. Juni 2017. Retrieved from <http://finsamgavleborg.se/om-forbundet/om.aspx>
- Samordningsförbund Gävleborg. (2017c). Om Samordningsförbund Gävleborg. Retrieved from <http://finsamgavleborg.se/om-forbundet/om.aspx>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*(28), 447-479.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. E., & Holcombe, K., M. (2000). The climate for service: Evolution of a construct. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, T., Mannion, R., Marshall, M., & Davies, H. (2003) Does organisational culture influence health care performance? A review of the evidence. *Journal of Health Services Res Policy*; Apr 8(2), 105-117
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T., (2006). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Houghton Mifflin.
- Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU). (2014). *Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården. En handbok*. Stockholm: SBU – Statens beredning för medicinsk utvärdering, Stockholm.
- Törner, M., Eklöf, M., Larsman, P., & Pousette, A. (2013) Säkerhetsklimat i vård och omsorg. Bakomliggande faktorer och betydelse för personalsäkerhet och patientsäkerhet. Institutionen för medicin, avdelningen för samhällsmedicin och folkhälsa. ISBN: 978-91-86863-02-9

- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture (Vol. 35, pp. 303-329).
- Wells, J. (2017). *Rapport efter workshops i Gävleborgs län om utveckling av samverkan*. Retrieved from Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS):
- Wells, J. (Ed.) (2015). *Hur märker vi att det blir bättre? Framväxten av indikatorer inom den finansiella samordningen* (Vol. 2015 - 2): Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS).
- Zohar, D. (1980). Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.

Bilaga 1

Tabell 1. Koppling mellan indikatorer och enkätfrågor utarbetade av Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS) inom ramen för SkoR-modellen (Asplund, Johansson, & Wells, 2015; Danermark & Danermark, 2014; Larsson Tholén & Wells, 2015; Larsson Tholén & Danermark, 2016) samt enkätfrågor utarbetade och/eller använda av FoU Välfärd i rapporten *En baslinjemätning av samverkans klimat* (Lyrberg, 2017).

	NNS		FoU Välfärd
Nr	Indikatorerna och dess antaganden/utgångspunkter Text som är <i>tjock och kursiverad</i> anger koppling till samverkans klimat-beskrivningar gjorda i rapporten av Lyrberg (2017).	Enkätfrågor ¹⁷ Text inom parentes anger avsedd mål/respondentgrupp samt hänvisning till använd svarsskala I, II, eller III ¹⁸ .	Enkätfrågor ¹⁹ Inom parentes anges avsedd mål/respondentgrupp samt hänvisning till använd svarsskala I, II, eller III ²⁰). Text som är <i>tjock och kursiverad</i> pekar på förändringar av ursprunglig fråga gjorda i rapporten av Lyrberg (2017)).
1	Deltagare känner att de insatser som erbjuds är organiserade runt deras behov (personcentrerade). <i>Antagande: Om dessa insatser/kontaktmyndigheter, med individen i fokus, samverkar blir deltagarna mer nöjda och insatserna mer effektiva.</i>	Får du stödet på ett sätt som är till stor nytta för dig? (Deltagare, I)	Ingick ej
2	Deltagarna upplever ökat inflytande över rehabiliteringsprocessen. <i>Antagande: Inflytande och delaktighet gör deltagaren mer nöjd då denna som person blir hörd och sedd samt ses som en resurs och kapabel.</i> <i>Utgångspunkten är att deltagaren är den som har bäst kunskap om vad som kan vara till hjälp och vad han/hon behöver för att utvecklas.</i>	Är du med och bestämmer vilket stöd du skall få? (Deltagare, I)	Ingick ej
3	En möjlighet att låta rehabiliteringsprocessen få ta den tid som behövs utifrån varje deltagares förutsättningar. <i>Antagande: Deltagare har resurser/förmåga att fatta beslut om sin egen rehabilitering.</i> <i>Myndigheterna bör inte ensam ska avgöra hur mycket tid en person behöver i sin rehabiliteringsprocess utan det beslutet måste fattas tillsammans med deltagaren. Tid är en fråga om inflytande.</i>	Får stödet ta den ta den tid du behöver? (Deltagare, I) Får stödet som ni ger ta den tid som behövs? (Personal, I)	Ingick ej
4	Deltagare upplever i högre grad än förut att det finns någon som håller	Har du en person eller ett team som du kan vända dig till med	Ingick ej

¹⁷ Enkätfrågorna avsedda att mäta samordningskvalitet, dvs. deltagares, personalens, förbundschefer, styrelser och chefer hos parternas bedömningar när det gäller förutsättningar för genomförande, genomförande av, och effektivitet i samordningsförbundets verksamhet.

¹⁸ Se tabell 2

¹⁹ Enkätfrågorna avsedda att mäta samverkans klimat, dvs. styrelsens, MYSAM-grupperns samt personal som arbetar hos parternas upplevelser av förutsättningar för genomförande av samverkan och genomförande av samverkan i den egna verksamheten (utanför samordningsförbundets verksamhet)

²⁰ Se tabell 2

	<p>samman och stödjer den enskildes samordnade rehabiliteringsprocess. <i>Antagande: Sammanhållna processer och insatser, istället för splittrade, gör deltagarna mer nöjda.</i></p>	<p>dina olika frågor och behov? (Deltagare, III)</p>	
5	<p>Deltagaren upplever att den kan hantera egna symtom och funktionsnedsättning samt att den har fått, i högre grad än förut, stöd från myndigheterna i att leva med detta. <i>Antagande: Den situation deltagaren befinner sig i, såsom sjukdomstillstånd, funktionsnedsättning, eller social eller psykologisk problematik är av relativt bestående natur. I indikatorn finns ett antagande att risk för återfall eller återkommande symptom av sjukdom/funktionsnedsättning, eller social och psykologisk problematik går att påverka genom så kallade copingstrategier.</i></p>	<p>Har det stöd du fått hjälpt dig att utveckla sätt att hantera din situation? (Deltagare, II)</p>	<p>Ingick ej</p>
6	<p>När insatser avslutas i en samordnad rehabiliteringstjänst upplever deltagaren, i högre grad än förut, att det finns en planering/tjänster som tar vid, och att de levereras utan onödigt dröjsmål. <i>Antagande: Kontinuitet och stabilitet ger en person ökad trygghet vilket leder till mer nöjda deltagare och bättre förutsättningar för ett hållbart resultat.</i></p>	<p>Finns det en tillräcklig planering för vad som ska hända efter att detta stöd upphör? (Personal, I) Har ni påbörjat en planering för vad som skall hända efter att nuvarande stöd har upphört? (Deltagare, III) Om ja, gå vidare till frågorna nedan. Finns det en tillräcklig planering för vad som ska hända efter att detta stöd upphör? (Deltagare, II) Kommer det som är planerat att påbörjas inom rimlig tid? (Deltagare, II)</p>	<p>Ingick ej</p>
7	<p>Det har skett en stegförflyttning närmare arbetsmarknaden/egen försörjning där deltagaren varit med i arbetet. <i>Antagande: Rehabiliteringsprocessen, med betoning på "process", är en glidande skala av olika mindre och större förändringar. Stegförflyttning är i detta sammanhang små eller stora tecken på att deltagaren har gjort framsteg/rört sig mot sitt mål.</i></p>	<p>Känner du dig mer redo att kunna arbeta eller studera? (Deltagare, II)</p>	<p>Ingick ej</p>

8	<p>Personalen upplever att andra medarbetare/professionella i andra myndigheter respekterar deras kunskap, roller och arbetssätt.</p> <p><i>Antagande: Att respekt är en nödvändig förutsättning för lyckat resultat. Tillit och respekt är de allra mest utslagsgivande faktorerna för lyckad samverkan.</i></p>	<p>Upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig? (Personal, I)</p> <p>Upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter vet vad du kan tillföra? (Personal, I)</p>	<p>Upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig? (Personal/MYSAM-grupp, I)</p> <p>Upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter vet vad du kan tillföra? (Personal/MYSAM-grupp, I)</p> <p>Samverkansklimatekologi: Respekt av och tillit (till kunskap, roller, arbetssätt)</p>
9	<p>Att det systematiskt, mer än förut, tillvaratas erfarenheter, kunskaper och synpunkter såväl från enskilda deltagare/brukare och från brukarorganisationer eller grupper av deltagare.</p> <p><i>Antagande: Om beslutsfattare har till sitt förfogande ett underlag som baseras på behov uttryckta av deltagare och/eller brukarorganisationer så fattas bättre beslut om vilka insatser som behöver utvecklas i samverkan lokalt.</i></p>	<p>Tar personalen tillvara dina erfarenheter, kunskaper och synpunkter? (Deltagare, II)</p> <p>Tas erfarenheter, kunskaper och synpunkter från deltagare systematiskt tillvara? (Personal, I)</p> <p>Tas erfarenheter, kunskaper och synpunkter från deltagare systematiskt tillvara? (Förbundschef, II)</p> <p>Tas erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukarorganisationer systematiskt tillvara? (Förbundschef, II)</p>	<p>Ingick ej</p> <p>Tas erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt tillvara? (Personal/MYSAM-grupp, II)</p> <p>Ingick ej</p> <p>Ingick ej</p> <p>Samverkansklimatekologi: Kunskap</p>
10	<p>Samordnade insatser inkluderar i högre grad än förut även andra aktörer i samhället, företag, ideella krafter och föreningsliv i det löpande arbetet på ett strukturerat sätt.</p> <p><i>Antagande: När samverkan bygger på att parterna mobiliserar alla tänkbara resurser som är användbara för en deltagares rehabilitering blir det ett bättre resultat. I detta ingår inte bara myndigheters arbete utan också resurser från andra delar av samhället.</i></p>	<p>Har ni rutiner för att samarbeta med andra aktörer i arbetet när det gäller insatser för deltagarna? (Personal, II)</p> <p>Har ni rutiner för att samarbeta med näringsliv/civilsamhälle/ideella organisationer i arbetet när det gäller insatser för deltagarna? (Förbundschef, II)</p>	<p>Har ni rutiner för att samarbeta med andra aktörer i arbetet när det gäller insatser för brukarna? (Personal, II)</p> <p>Har ni rutiner för att samarbeta med andra myndigheter i arbetet när det gäller insatser för brukarna? (Personal, II)</p> <p>Ingick ej</p> <p>Samverkansklimatekologi: Relationer</p>