



**Hur kan samverkan förstås som en legitimerad myt.**  
En tolkande fallstudie av samverkansprojektet RISK –  
Räddningstjänsten I Samarbete med Kidsen

## **Abstract:**

Myndigheter är ålagda att samverka med både privata aktörer och offentliga organisationer för att lösa komplexa problem på lokal nivå. Utifrån mytperspektivet får dessa idéer eller organisationsrecept som samverkan ett symboliskt värde som sedan organisationen skyltar med. Det vill säga att samverkan blir en fin skylt där offentliga organisationer kan påvisa att de samarbetar mot komplexa problem. Verksamheten legitimeras bland annat genom dess goda uppfattning och goda ryktesspridningar. Studien är en fallstudie om Räddningstjänsten syds samverkansprojekt RISK- Räddningstjänsten I Samarbete med Kidsen. Syftet med studien är att förstå hur samverkan kan organiseras och uttryckas inom en offentlig organisation. Frågeställningen som studien ämnar besvara är följande: på vilket sätt kan samverkansprojektet RISK förstås som en legitimerad myt och hur påverkar det i så fall samverkan? Metoden består av kvalitativa samtalsintervjuer med både nuvarande och tidigare personer som har medverkat som mentorer i RISK. Resultatet visar på att organisationen har haft ett management orienterad styrning vid samverkan då bland annat dokumentationen har tonats ner för att effektivisera verksamheten. Organisationen måste påvisa ett samband mellan RISK och de organisatoriska mål, meningsbildningen blir därmed avgörande och det är här mytbildningen uppstår. Det finns såldes ingen empirisk grund och RISK grundas i antaganden och tolkningar som präglar behovsformuleringarna. Myten legitimeras eftersom beslutsfattare och omgivande organisationer delar räddningstjänstens antaganden.

Nyckelord: *Statsvetenskap, management, offentliga organisationer, mytbildning, mytperspektivet, samverkan, projekt, RISK, Räddningstjänsten Syd*

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>4</b>
1.1	MOTIVERING	4
1.2	STUDIENS PROBLEMMRÅDE	5
1.3	SYFTE & FRÅGESTÄLLNING	5
1.4	BAKGRUND	5
1.5	DISPOSITION	6
<b>2</b>	<b>TIDIGARE FORSKNING</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>TEORETISK PERSPEKTIV</b>	<b>9</b>
3.1	TEORIÖVERSIKT	9
3.2	UPPSATSENS TEORETISKA RAMVERK	13
<b>4</b>	<b>METOD OCH MATERIAL</b>	<b>15</b>
4.1	SAMTALSINTERVJUER	15
4.2	FALLSTUDIE	17
4.3	OPERATIONALISERING	19
4.4	VALIDITET & RELIABILITET	19
<b>5</b>	<b>ANALYS</b>	<b>20</b>
5.1	KRINGGÅENDE	20
5.2	DISKRETION	24
5.3	ÖVERBLICK	30
5.4	AVSLUTANDE DISKUSSION	34
5.5	SLUTSATS	36
	<b>VIDARE FORSKNING</b>	<b>37</b>
	<b>REFERENSLISTA</b>	<b>38</b>
	<b>BILAGOR</b>	<b>40</b>

## 1 Inledning

Under december månad 2008 uppstod konflikter mellan ungdomar och blåljuspersonal i Herrgården som är ett delområde i stadsdelen Rosengård. Det var omfattande konflikter som pågick i några dagar och fick stor mediabevakning. Händelserna är dock inget nytt, likartade uttryck har ägt rum runt om i Sverige såsom i Gottsunda, Angered, Tensta, Rinkeby och Ronna. Konflikterna kan ses som konsekvenser av ekonomisk ojämlikhet och en långt gången segregation.<sup>1</sup> Detta komplexa problem som uttrycktes i form av anlagda bränder, stenkastning, hot och våld och att brandmän blev utsatta för någon typ av skadegörelse vid räddningsinsatser var något relativt nytt för Räddningstjänsten Syd. Det var förändrade omständigheter som organisationen ställdes inför och som krävde gränsöverskridande samarbete. Räddningstjänsten Syd fick hitta nya arbetssätt, metoder och samverkansformer för att ta itu med det återkommande problemet. För att skapa trygghet och säkerhet för både de boende i området och räddningspersonalen påbörjades 2010 samverkansprojektet RISK – Räddningstjänsten i Samarbete med Kidsen. Arbetet är en del av organisationens socialt förebyggande arbete och är ett samarbete mellan högstadieskolor i området och Räddningstjänsten Syd.<sup>2</sup> Idag är RISK en del av den ordinarie verksamheten inom Räddningstjänsten Syd<sup>3</sup> och för inte så länge sedan fick projektet uppmärksamhet i media om deras framgångsrika recept mot hot och våld. Men är samverkansprojektet en framgångssaga som den är uppmålad att vara? Utifrån Meyer & Rowan och mytperspektivet är reformprocesser recept såsom samverkan institutionaliserade myter som organisationer anammar och sedan skyltar med. Kan sådana samverkansprojekt som RISK motverka komplexa problem eller har samverkanskravet skapat expressiva organisationer, det vill säga uttalanden som ger positivt uppmålad bilder i syfte att legitimera verksamheter.

### 1.1 Motivering

I mina 10 år som anställd i Räddningstjänsten syd har jag varit med och startat flera olika projekt. Risk är ett utav de projekten jag har varit involverad i sedan projektstart, där jag både arbetat som mentor och samordnare. Något som förvånade mig under årens gång var att det fanns inga konkreta dokument om projektet och det fanns ingen tydlig målsättning för arbetet. Men RISK framställdes som ett framgångsrikt recept på hur det förebyggande arbetet med ungdomar ska se ut, utan att kunna påvisa några konkreta resultat. Vilket inte hindrade projektets framgång och nya grundskoleelever deltog varje termin trots att konkreta resultat

---

<sup>1</sup> Hallin, m fl. Det är inte stenarna som gör ont. 2010:14

<sup>2</sup> Nordgren, m fl. Utvärdering av Räddningstjänsten i samarbete med kidsen. 2018:6

<sup>3</sup> [Rsyd.se/goda-rad-i-skolan/risk/](http://Rsyd.se/goda-rad-i-skolan/risk/)

saknades. Flera utav mentorerna ville tydliggöra RISK genom att skriva en verksamhetsplan för arbetet med bland annat en tydlig målsättning. Men detta var något som inte togs väl emot av styrgruppen och mentorerna som ville förändringen slutade eller bytes ut. Under min studietid blev det tydligare att Räddningstjänsten syds projektarbete varit management influerad då byråkratin bland annat tonats ner. Under sista terminen läste jag teorin mytperspektivet som kunde förklarade flera olika fenomen som föregick runtomkring projektet, bland annat att projektet ansågs vara effektiv utan några konkreta resultat. Därav valde jag RISK som fall för C-uppsatsen, detta för att förstå Räddningstjänsten syds beslut att driva RISK på följande sätt.

## 1.2 Studiens problemområde

Hur organisationer väljer att organisera samverkansprojekt påverkar dess utfall och resultat. Organisatoriska beslut att driva samverkansprojekt frikopplat från kärnorganisationen utan några tydliga och mätbara mål kan leda till mytbildning. Verksamheten får ett symboliskt värde som organisationen sedan skyltar med. Myten, det vill säga samverkansprojektet blir således ett skyltfönster där det istället handlar om att påvisa att organisationer samverkar mot komplexa problem. Myterna framställs som effektiva lösningar på komplexa samhällsproblem men lösningarna förenklar och minimerar problemen, vilket i sin tur inte löser de orsakande och bakomliggande faktorerna.

## 1.3 Syfte & frågeställning

Syftet med studien är att förstå hur samverkan kan organiseras och uttryckas inom en offentlig organisation. Genom att belysa samverkansprojektet RISK med teorin mytperspektivet kan en fördjupad förståelse på samverkan i offentliga organisationer framföras. Mytperspektivet lyfter fram ett annat perspektiv på samverkan vilket kan bidra till bredare syn på samverkan.

- På vilket sätt kan samverkansprojektet RISK förstås som en legitimerad myt och hur påverkar det i så fall samverkan?

## 1.4 Bakgrund

### *RISK – Räddningstjänsten i Samarbete med Kidsen*

Utifrån det som står på Räddningstjänstens Syds hemsida är RISK ett samverkansprojekt mellan Räddningstjänsten Syd, stadsdel/kommun och skolorna i området. Under årens gång har flera elever från olika stadsdelar i Malmö inkluderats och programmet som löper under ett

helt läsår riktar sig till högstadieungdomar. Verksamheten ska genom goda möten skapa relationer mellan räddningstjänstpersonalen och ungdomar. På så sätt ska förtroendet öka för myndigheten, dess uppdrag och dess personal. Detta ska göras genom aktiviteter som ökar kunskapen om räddningstjänstens uppdrag och hur de kan agera om en olycka inträffar. Aktiviteterna och programmet berör områden såsom olycks kunskap, god hälsa, omvärld och samhälle, problemlösning och samarbete, värdegrund, uppförande och normer.<sup>4</sup>

### *Utvärderingsrapport av RISK*

Forskare från Malmö universitet utvärderade RISK mellan 2017-2018. Rapporten finansierades av brottsförebyggande rådet (BRÅ) och andra tillskjutna medel från Räddningstjänsten Syd.<sup>5</sup> Utvärderingsrapporten syftar till att *”utvärdera programmets målsättningar och arbetssätt, ta tillvara de erfarenheter och kunskaper som finns hos de inblandade aktörerna och att synliggöra det sociala arbetet som Räddningstjänsten Syd utför”*.<sup>6</sup> Utvärderingsmetodiken är av kvalitativ form såsom intervjuer, deltagande observationer samt analys av dokument. Slutsatserna är att RISK är ett välfungerade exempel på hur räddningstjänsten kan arbeta med socialt förebyggande arbete.<sup>7</sup> RISK beskrivs som ett ambitiöst program inte bara utifrån tidsomfattningen men även utifrån de ekonomiska och personella resurserna som läggs på programmet.<sup>8</sup>

## 1.5 Disposition

Uppsatsen består av fem delar och dispositionen för de fyra kommande avsnitten är följande. Under kommande avsnitt redogörs tidigare forskning här presenteras forskning som jag anser är relevant för studien. Avsnittet efter behandlar studiens teoretiska perspektiv och utmynnar uppsatsens teoretiska ramverk som styr den kommande analysen. Det fjärde avsnittet är metod där val och tillvägagångsätt beskrivs. Materialet kommer att presenteras löpande under analysdelen som är det sista avsnittet och i samma avsnitt finns även den avslutande diskussion med slutsats. Det sista avsnittet är vidare forskning där förslag på framtida forskning presenteras utifrån uppsatsen.

---

<sup>4</sup> [Rsyd.se/goda-rad-i-skolan/risk/](http://Rsyd.se/goda-rad-i-skolan/risk/)

<sup>5</sup> Nordgren.Hallin.*Utvärdering av Räddningstjänsten i samarbete med kidsen*.2018:2

<sup>6</sup> Nordgren.2018:7

<sup>7</sup> Ibid:51

<sup>8</sup> Ibid

## 2 Tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras forskning som jag anser vara mest relevant utifrån studiens syfte. Den tidigare forskningen grundar sig i ämnet projektsamverkan och projektfenomenet inom offentliga organisationer. Forskningen utgår ifrån managementreformer inom statsvetenskaplig term, ämnena berör begreppet samverkan, projekt och dess arbetsform samt organisationstänkandet. Forskningen kan förklara organisationstänkandet vid organiseringen av samverkansprojektet RISK. Först presenteras studien Samverkan som projekt, sedan efter presenteras Management styrning och projekt och avslutningsvis Projekt och effektivitet.

### *Samverkan som projekt*

Enligt Forsell m fl. är projektformen den mest lämpade organisationsformen för samverkan eftersom den erbjuder en strukturerad och organisatorisk tillvaro på de gränsöverskridande relationerna. Projekten blir ett sätt att påvisa omvärlden, överordnade nivåer och finansiärer att samverkan sker inom och mellan organisationer.<sup>9</sup> Projektformen erbjuder även en samverkanskontroll och förutom detta stimulerar det även lärandemiljöer och ökar kreativiteten, vilket är nödvändigt för att kunna leverera lösningar. Den byråkratiska traditionen bryts även med projektformen och flexibilitet samt nyskapande främjas. Genom att driva samverkan i projektform betonas en utvecklings logik, vilket ifrågasätter den existerande praktiken och hittar nya lösningar. Utvecklingslogiken betonar behovet av reflektion, risktagande, förbättring och innovation.<sup>10</sup>

### *Management styrning och projekt*

New Public Management skapar ett organisationstänkande som gör de offentliga organisationerna till avgränsade företag, ”företag” som kan kontrolleras och jämföras i relation till varandra, vilket skapar en vilja till utåtriktat strategiarbete och marknadsföring.<sup>11</sup> Den politiska styrningen kombineras med decentralisering och ett kontrollbehov över vad som händer i den offentliga verksamheten. Men samtidigt som NPM förespråkar en decentralisering, talar det för en centraliserad styrning.<sup>12</sup> De offentliga organisationerna blir utvärderingsbara och därmed förändras när krav ställs på resultat och prestation. Förändringen kan innebära att aktiviteter görs mer transparenta, kvalitetsansvariga tillsätts, organisationerna försöker skapa legitimitet genom marknadsföring. Följden av att särkoppla skilda aktiviteter

---

<sup>9</sup> Forssell, m fl. *Projekt som det politiska samverkanskravets uppsamlingsplatser: en studie av Malmö stads projektverksamheter*. 2013:45

<sup>10</sup> Forssell. 2013:40

<sup>11</sup> Hall. *Byråkratisering som konsekvens av företagisering inom offentlig förvaltning?* 2007::146

<sup>12</sup> Hall:144

från varandra i organisationer kan innebära att den vardagliga aktiviteten fortsätter som vanligt och kompletteras med nya rutiner som är tids- och rumsmässigt särkopplade från kärnverksamheten.<sup>13</sup> Projektorienteringen och dess förespråkande politik det vill säga projekt management syftar att skapa konsensus, integration och dynamisk utveckling. Utifrån ett managementperspektiv lyfter projektorganiseringen fram det bästa ur NPM såsom rationell planering och dynamiskt, innovativt entreprenörskap.<sup>14</sup>

### *Projekt och effektivitet*

NPM förflyttar ansvaret till de offentliga organisationerna vilket innebär att de måste balansera behoven och resurser. Det i sin tur innebär en osäkerhet kring verksamhetens överlevnad och osäkerheten (medel, intäkter) styr behovens formulering. Behovs formuleringen anpassas för att skaffa resurserna, vilket resulterar i att nya verksamhetsprioriteringar växer fram.<sup>15</sup> Omformuleringen av behoven kan ses som en sammanblandning mellan mål och medel.<sup>16</sup> Behovsformulering innebär bestämmelser om vad som behövs göras dvs. arbetsmetod som definierar verksamhetens kvalitet och kvantitet. Verksamhetsprioritering blir därmed resultatet av anpassningen mellan de formulerade behoven och de resurser som är möjliga att skaffa.<sup>17</sup> Innovation och flexibilitet främjas när procedurerna tonas ner. Organisationer kan planera mer rationellt när en förändrings- och resultatdiskurs kan föras. Denna rationella och flexibla planering erbjuds vid projekt organisering, likaså vad gäller osäkerheten kring resurser det vill säga resursmobiliseringen.<sup>18</sup>

Det är viktigt att marknadsföra projektet i form av vad, hur och varför det görs, på så sätt skapas ett opinionsmässigt stöd för projektet.<sup>19</sup> Dock kan projekt ha dolda intentioner och mål vilket kallas för dubbla identitet<sup>20</sup>, vilket innebära ett sätt för organisationer att få legitimitet, påvisa modernitet, visa engagemang för väsentliga samhällsproblem, ett sätt att finansiera verksamheten, att öka styrningen och kontrollen, ett sätt att delta och påverka förändring.<sup>21</sup> Projekt står för flexibilitet med andra ord det oförutsägbara och nya, en befrielse, det skapar engagemang och fokus på uppgifter.<sup>22</sup> Flexibilitet kan användas av de centrala aktörerna och verksamheten blir ett utökat handlingsutrymme. Projektorganisering ökar flexibiliteten för

---

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Ibid:145

<sup>15</sup> Abrahamsson.Agevall. *Välfärdssektorns projektifiering – kortsiktiga lösningar av långsiktiga problem?* 2009:38

<sup>16</sup> Abrahamsson.2009:48

<sup>17</sup> Ibid:38

<sup>18</sup> Ibid:39

<sup>19</sup> Ibid:45

<sup>20</sup> Ibid:51

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Ibid:52



organisationer att kunna svara på omvärldens krav och behov, vilket innebär att makten förflyttas till organisationens centrum. Kärnorganisationen för ökade möjligheter att omprioritera verksamheten, omgruppera personal eller säga upp utan att ta hänsyn till anställningslagar.<sup>23</sup> Genom att anpassa normer, regler och policys för projektet kan kontrollen, flexibiliteten och innovationen öka. Personalen kan bli utbytbara när krav ställs att de måste vara flexibla när det gäller arbetstid och arbetssätt.<sup>24</sup> Projektets målinriktning och rationella planering är fokus vid kontroll och styrning.<sup>25</sup>

### 3 Teoretisk perspektiv

I följande avsnitt beskrivs uppsatsens teoretiska perspektiv, vilket är den mest omfattande och betydande avsnittet. Som en förutsättning för att kunna undersöka hur mytbildningar skapas behöver vi förstå hur organisationer och dess verksamheter kan påverkas. För att göra detta definieras först begreppet mytperspektivet, därefter löskoppling och isärkoppling. Sedan efter följer en definition av förändringsprocesser och avslutningsvis behandlas hämmande faktor i samverkan enligt Danermark.

#### 3.1 Teoriöversikt

##### *Mytperspektivet*

Mytperspektivet är en teori om reformprocesser som den offentliga sektorn har genomgått, reformer såsom idéer och organisationsrecept hämtade från den privata sektorn, dessa myter får ett symboliskt värde som organisationer skyltar med. Offentliga organisationer framstår alltmer som expressiva organisationer det vill säga att de måna om hur de uppfattas i den institutionella omvärld. Med andra ord hur de framställs i media, uppfattas av medborgare och andra instanser.<sup>26</sup>

Offentliga organisationer är i hög grad beroende av legitimitet för att kunna utföra sina uppgifter, därmed är det viktigt att leverera och påvisa goda resultat i förhållande till de uppsatta målen.<sup>27</sup> Om legitimitet saknas kan organisationens verksamhet uppfattas som mindre rationell, vilket kan komma att ifrågasätta verksamheten.<sup>28</sup> Därför tar organisationer hänsyn till de externa normerna, värderingarna och föreställningarna som finns i den

---

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Ibid:53

<sup>25</sup> Ibid:54

<sup>26</sup> Christensen, m fl. Organisationsteori för offentlig sektor.2015:78

<sup>27</sup> Jacobsen. Thorsvik. *Hur moderna organisationer fungerar*.2017:190

<sup>28</sup> Jacobsen.2017:188

institutionella omvärlden vid målformuleringar och verksamhetsprioriteringar.<sup>29</sup> Genom att förhålla sig till omgivningens normer och antaganden kommer organisationens verksamhet att uppfattas som legitim. Dessa socialt skapade normer och värderingar i den institutionella omvärlden benämns som myter.<sup>30</sup> Myterna kallas för superstandarder eller institutionaliserade standarder, delmyter eller organisationsrecept. Den institutionella omvärlden utsätter organisationer för påtryckningar för att dessa myter eller standarder ska antas. För att organisationen ska fortlöpa och verksamheten överleva är legitimiteten från omgivningen avgörande. Genom att leva upp till omvärldens förväntningar och de västerländska modernitetsnormerna är existens ett faktum. Modernitetsnormer såsom kontinuerliga framsteg, förnyelse och rationalitet.<sup>31</sup>

Offentliga organisationer kan bestå av olika delar eller enheter som är riktade mot olika externa aktörer. Därmed är de beroende av legitimitet från flera olika aktörer, såsom media, ackrediteringsinstitutioner (standardmärkning), professioner etc. Offentliga organisationer måste därmed förhålla sig till den institutionella omgivningen och dess skiftande recept för legitima strukturer och procedurer.<sup>32</sup> Dessa recept kallas för *institutionaliserade element* och *rationaliserade myter*. Institutionaliserade element är recept för hur organisationen bör handla och se ut exempelvis processer, procedurer och ideologier. Men det är recept som engagerar och väcker uppmärksamhet, det är recept som är exemplariska och efterföljsvärda. En myt är därmed ett legitimerat recept på hur organisationen bör utforma delar av verksamheten på.<sup>33</sup>

En rationaliserad myt kännetecknas av två faktorer. Först och främst presenteras myten som ett väldigt effektivt verktyg eller redskap som organisationer kan använda för en effektiv måluppfyllelse. Argumentationen bakom den rationaliserade myten grundar sig i och bevisas utifrån vetenskapsliknande resonemang att myten är ett effektivt medel för att uppnå särskilda organisatoriska mål. Dock upplever organisationer som har anammat myten att effekterna inte blev som förväntat. Med andra ord är ”*en rationaliserad myt är en ickevetenskapligt baserad tro på att ett organisationsrecept är vetenskapligt och rationellt utarbetat*”.<sup>34</sup> För det andra är myterna institutionaliserade i organisationen i alla fall under en period, de tas för givna och uppfattas som att de är moderna, effektiva och som ett naturligt sätt att organisera

---

<sup>29</sup> Ibid:189

<sup>30</sup> Christensen, m fl. *Organisationsteori för offentlig sektor*. 2015: 76

<sup>31</sup> Christensen.2015:76

<sup>32</sup> Ibid:77

<sup>33</sup> Ibid:77

<sup>34</sup> Ibid:77

verksamheten på. Myterna har blivit en självklarhet i organisationen oavsett utfallet av de förväntade effekterna.<sup>35</sup> De institutionaliserade myterna är oftast löst kopplade till organisationen och de utsätts inte för företeelser såsom samordning, granskning, utvärdering, kontroll. Dessa företeelser minimeras och verksamheten drivs istället ömsesidigt med en god tro och förtroende. Styrning och samordning av de institutionaliserade myterna leder oftast till konflikt samt en förlorad legitimitet inom den formella organisationen, därför är myterna frikopplade från den formella organisationen.<sup>36</sup> Men det råder inget kaos eller förvirring för den organiserade myten är frikopplad, verksamheten fortlöper på ett ordnat sätt på grund av dennes starka legitimitet hos de interna deltagarna.

Den institutionaliserade myten upprätthålls genom tre metoder – *kringgående (avoidance)*, *diskretion (discretion)* och *överblick (overlooking)*.<sup>37</sup> Kringgående och diskretion uppmuntras genom att verksamheten är autonom och frikopplad, detta upprätthålls med överblick för avvikande beteende, vilket är ganska vanligt. De interna deltagarna och externa sammanslutningarna samarbetar med dessa metoder. Det är viktigt att deltagarna upprätthåller ansiktet utåt med ett förtroende för organisationen, vilket förstärker förtroendet för myten och rationaliserar verksamhetens existens.<sup>38</sup> Delegering av beslutsrätt, måluppfyllelse, eliminering av output data och upprätthållandet av ansiktet utåt är alla mekanismer som absorberar osäkerhet, samtidigt som organisationens formella struktur bevaras. Kritiska inslag av organiseringen ignoreras genom denna form av behandling, effektiviteten inom den organiserade myten absorberar osäkerheten och förtroendet upprätthålls genom antagandet att människor agerar i god tro, det vill säga antaganden att saker och ting är som det verkar, att anställda och chefer utgör sina roller korrekt. Förtroendet och den goda tron gör det möjligt för den organiserade myten att utföra sina dagliga rutiner med en frikopplad struktur. Frikopplingen och att upprätthålla ansiktet utåt är med andra ord mekanismer som upprätthåller antagandet att människor agerar i god tro.<sup>39</sup>

### *Löskoppling och isärkoppling*

Löskoppling förklarar graden av koppling mellan två system, om organisationssystemen skiljer sig mycket åt från varandra så är systemen oberoende av varandra och därmed löst kopplade. Med andra ord är verksamheterna oberoende av varandra om verksamheterna har

---

<sup>35</sup> Ibid:77

<sup>36</sup> Meyer.Rowan.*Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony.*1977:357

<sup>37</sup> Meyer.1977:358

<sup>38</sup> Ibid:358

<sup>39</sup> Ibid:358

skilda variabler, därmed är vissa variabler mer viktiga än andra och systemen löst kopplade.<sup>40</sup> Isärkopplade förklarar hur den formella organisationsstrukturen kopplas isär, vilket innebär att den formella strukturen separeras från det som görs i praktiken. Organisationen kommer bestå av två organisationsstrukturer en formell och en informell. Den formella strukturen kan anpassas till förändringar såsom normer, regler, moden och trender. Den informella strukturen används främst för att samordna det människor gör i organisationen.<sup>41</sup> De två system resulterar bland annat i att det kan leda tankarna åt olika riktningar, människor blir slappa, bristande samordning eller riktlinjer, planerar för att verka ”upptagen”, bristande reglering eller en organisationsstruktur som inte stämmer överens med vad som görs. Men människor tenderar att handla med större rationalitet än vad det finns fog för, människor vill ibland ge mer mening i det de gör och ge arbetet mer förutsägbarhet än vad som är befogat i praktiken. Det är då inte så konstigt att mytbildning, osäkerhet och lösa kopplingar förekommer inom organisationer.<sup>42</sup> Men löst kopplade system behöver inte alltid vara negativa, lösa kopplingar ökar sannolikheten för organisationen att svara och leva upp till förändringar i omvärlden. Organisationen kan anpassa sig bättre till förändringar och på så sätt blir det lättare att hantera det tillfälliga och det underförstådda.<sup>43</sup>

### *Förändringsprocesser*

Uppifrån- och nedförändringar är beslut som har tagits på högsta nivå, såsom regeringen och riksdagen, vilket offentliga organisationer är ålagda att följa. Dessa politiska beslut kan inte organisationen påverka, därmed ligger besluten utanför organisationens kontroll.<sup>44</sup> Nedifrån och upp-förändring är sådana förändringar som organisationen själva planerat och genomfört. Det kan vara förändringar såsom organisationsstruktur eller förändringar som endast påverkar en del av verksamheten. Oftast förknippas sådana förändringar att de har initierats längst ut i ledet, av personalen.<sup>45</sup> Förändringar *uppifrån* möts oftast med passivitet eller ett defensivt förhållningssätt eftersom de på utförande nivå känner sig uteslutna från beslutsprocessen som ligger till grund för förändringen. Förutom att uteslutningen påverkar motivationen, skapar det också misstankar mot reformens egentliga intentioner vilket i sin tur leder till ryktesspridningar och i vissa fall leder detta till aktivt motstånd.<sup>46</sup> Förändringar *nedifrån* möts

---

<sup>40</sup> Eriksson-Zetterquist. *Institutionell teori-idéer, moden, förändring*. 2009:68-69

<sup>41</sup> Eriksson-Zetterquist. 2009:69

<sup>42</sup> Ibid:69

<sup>43</sup> Ibid:70

<sup>44</sup> Kronvall.Olsson.Sköldborg. *Förändring och lärande, en utmaning för offentlig sektor*. 1991:22

<sup>45</sup> Kronvall. 1991:23

<sup>46</sup> Ibid:23

med ett positivt förhållningssätt, då förändringen har initierats av personalen eller lokalt uppfattas förändringen som positiv.<sup>47</sup>

Andra konsekvenser som följer vid uppifrån planerade förändringar är exempelvis vid projekt att det leder oftast till ett kvarstående missnöje, långvariga konflikter, försämrade samarbetsförhållanden och ökad personalomsättning. Personalen kan uppleva att deras erfarenheter och kompetenser inte tas tillvara vilket leder till att kunniga och initiativrika medarbetare slutar.<sup>48</sup>

### *Hämmande faktorer i samverkan*

Det finns en del problem som kan uppstå vid samverkan. Problematiken kan uppstå utifrån olika grunder såsom skilda kunskaps- och förklaringsmodeller, olika organisationer och regelverk. Men en del samverkan fungerar relativt bra då parterna finner vägar förbi hindren och lyckas undanröja problematiken lägst vägen.<sup>49</sup>

Det finns en del hämmande faktorer som kommer över samverkanstiden skapa problem. En sådan är *vaga målsättningar* med samverkan, syftet med projektet blir därmed inte tydlig vilket sedan gör det svårare att bryta ned projektet till konkreta mål som är nödvändiga i praktiken. Några andra hämmande faktorer som kan generera samverkansproblematik är skilda ekonomiska intressen, skilda människouppfattningar, oklar ansvarsfördelning, dålig samordning, hög personalomsättning, stor arbetsbelastning, olika kunskapstraditioner och professionella mål.<sup>50</sup> En god samverkan kan uppstå om de inre och yttre premisserna är uppfyllda. Yttre premisser såsom gemensamma utgångspunkter eller referensramar, gemensam metod, mål, principer och etiska förhållningssätt diskuteras innan verksamheten påbörjas.<sup>51</sup> Inre premisser såsom personalens motivation och deras upplevelser av det som sker inom samarbetet. Personalens yrkesidentitet spelar en central roll, det vill säga om de är nöjda i yrkesrollen, vilken respons och respekt personal får från övriga medverkande yrkesroller.<sup>52</sup>

## 3.2 Uppsatsens teoretiska ramverk

Teoriöversikten har tydliggjort vilka faktorer som gör att samverkansprojekt kan uppfattas som en mytbildning och hur den institutionella omgivningen både legitimerar och påverkar organisationsskapandet. Översikten har belyst på vilket sätt dessa faktorer kan påverka

---

<sup>47</sup> Ibid:23

<sup>48</sup> Ibid:24

<sup>49</sup> Danermark.Kullberg.*Samverkan välfärdsstatens nya arbetsform*.1999:54

<sup>50</sup> Danermark. 1999:54-55

<sup>51</sup> Ibid:36

<sup>52</sup> Ibid

samverkan eller skapa svårigheter för samverkansprojektet. Mytbildningen skapas och upprätthålls genom tre faktorer *kringgående*, *diskretion* och *överblick*. Samverkan påverkas av problematiken och konflikterna som uppstår vid mytbildningen. Dessa tre faktorer ligger till grund för operationaliseringen.

Begreppen kommer att kategoriseras var för sig dvs. *kringgående*, *diskretion* och *överblick*. Förutom att begreppen och definitionerna går hand i hand med varandra ger de en helhetsbild över mytbildningens upprätthållande. Hur organisationen presenterar och argumenterar för samverkansprojektet i media är även av intresse för studien. Eftersom organisatoriska uttalanden och uppmålande legitimerar samverkansprojektet.

### Kringgående

Verksamheten kringgår kontroller och utsätts inte för företeelser såsom:

- Granskning
- Utvärdering
- Uppföljning
- Prioriterar inte dokumentation eller annan output data

### Diskretion

Verksamheten är frikopplat från kärnorganisationen

- Informell samordning
- Verksamheten är frigående och självreglerande
- Leder tankar åt olika riktningar (målförskjutning eller målkonflikt)
- Verksamheten drivs ömsesidigt med förtroende och god tro att anställda och chefer utgör sina roller korrekt.

### Överblick

Överblick över avvikande beteende är viktigt eftersom deltagarna ska upprätthålla ansiktet utåt och visa förtroende för verksamheten.

- Hög personalomsättning
- Projektet uppfattas som effektiv oavsett utfall
- Personalen slutar då de upplever att deras erfarenheter och kompetenser inte tas tillvara
- Avvikande beteende möts med uteslutning

## 4 Metod och material

Syftet med studien är att få en förståelse för hur samverkan kan organiseras och uttryckas inom en offentlig organisation. Utifrån syftet och det teoretiska ramverket anser jag att en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer är den mest lämpade metodvalet, eftersom studien söker förståelse för hur samverkan organiseras och uttrycks är det individens erfarenheter och uppfattningar som står i centrum. Sammanlagt genomfördes åtta semistrukturerade intervjuer och samtliga var anställda på Räddningstjänsten syd med olika befattningar och arbetsuppgifter.

### 4.1 Samtalsintervjuer

Studien grundar sig i en fallstudie genom en kvalitativ metod som består av kvalitativ samtalsintervju. Materialinsamlingen kommer att göras genom kvalitativa samtalsintervjuer av den så kallade informantkaraktär samt öppna frågor via mejl till tre personer vilket bildar riktlinjerna för analysen<sup>53</sup>. Metodvalet grundar sig i att intervjuerna ger goda möjligheter att registrera oväntade svar och det ger också möjlighet att ställa följdfrågor.<sup>54</sup> Vid samtalsintervjuer är det inte personerna som står i centrum utan deras olika uppfattningar och tanke kategorier som de uttrycker.<sup>55</sup> I denna typ av intervju med informantkaraktär ser man informanterna som sanningssägare, det vill säga att de ska bidra med information om hur verkligheten ser ut.<sup>56</sup>

Samtalsintervjuerna ska synliggöra problemmekanismerna med samverkansprojektet RISK utifrån de frågor som ställs och på så sätt ge en så sann skildring som möjligt för att kunna undersöka organiseringen av projektverksamheten.<sup>57</sup> Det som svars personerna säger används som källor och informationen som framkommer vid intervjuerna ska granskas och prövas utifrån källkritiska principer.<sup>58</sup>

Vid informantundersökning ställer man inte samma frågor till samtliga svarspersoner utan frågorna utvecklas i samband med de första intervjuerna. I takt med ny information som framkom från intervjuerna ledde det till nya eller mer specifika frågor som sedan ställdes vid följande intervjuer<sup>59</sup>, exempelvis frågor som behandlade fördelningen av arbetsuppgifter och

---

<sup>53</sup> Esaiasson, m fl. *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*.2017:261

<sup>54</sup> Esaiasson, m fl. *Metodpraktikan* 2017:260

<sup>55</sup> Ibid:237

<sup>56</sup> Ibid:235

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Ibid:236

<sup>59</sup> Ibid

personalomsättning. Inför samtalsintervjuerna förberedes frågor utifrån temat *samverkan* och dess problemmekanismer, men följdordningen på frågorna varierade beroende på samtalsriktning och utveckling. Detta gjordes avsiktligt för att inte styra samtalet för mycket och låta informanterna känna att de har möjlighet att utveckla svaren. Samtalsintervjuerna följde inte en hög grad av standardisering.<sup>60</sup> Med hänsyn till att samtalsintervjuerna gränsade till det vardagliga arbetet och dess verksamhet<sup>61</sup> förklarades det redan vid första kontakten med intervjupersonerna att samtalsintervjun som efterfrågades var till en vetenskaplig studie. Intervjufrågorna kunde uppfattas som känsliga och personliga därför erbjöds informanterna anonymitet innan intervjuerna startade. Eftersom det fanns delade uppfattningar anonymiserades samtliga intervjupersoner. Intervjuerna pågick i ca en timme och spelades in efter informanternas godkännande. Eftersom de som intervjuades var tidigare arbetskollaboranter var det inte svårt att boka intervjuer, men för att informanterna skulle svara så utvecklande som möjligt och utan att säga ”du vet hur det är”, förmedlades det vid initieringen av intervjun att detta ska undvikas. Eftersom målsättningen var att intervjun skulle kretsa kring deras egna erfarenheter och verklighetsuppfattningar. Vid första samtalsintervjun förekom detta uttryck, men vid andra intervjun upphörde talesättet och ett mer utförligt uttalande kom att uttryckas.<sup>62</sup> För att få en så god bild som möjligt på arbetssättet grundades urvalet av intervjupersoner på deras centrala placering inom samverkansprojektet RISK.<sup>63</sup>

Intervjupersonerna bestod av åtta personer, både tidigare och rådande mentorer/handledare (brandmän och instruktörer) samt styrgruppsmedlemmar för RISK. Sammanlagt intervjuades fyra mentorer och fyra personer med högre positioner i organisationen. Valet grundar sig i att intervjupersonerna besitter unik information om organiseringen och arbetssättet<sup>64</sup> och det är deras verklighetsuppfattning som är avgörande för studien. Men även om jag hade en ganska bra kännedom om vilka som skulle intervjuas förekom en så kallad snöbollsurval, vilket innebär att en informant pekar vidare till en annan informant som kan vara av intresse för studien.<sup>65</sup> Exempelvis personer som hade specifika arbetsuppgifter och beslutsrätt inom samverkansprojektet. Detta heterogena urvalet ger studien den önskvärda effekten, det vill säga att en bred insikt i arbetssättet och en ökad nyans. Till skillnad från ett homogent urval

---

<sup>60</sup> Ibid

<sup>61</sup> Ibid:237

<sup>62</sup> Ibid:238

<sup>63</sup> Ibid:272

<sup>64</sup> Ibid:271

<sup>65</sup> Ibid:267



där samma ”typ” av intervjuperson intervjuas, exempelvis chefer. I detta fallet blir det enklare att göra direkta jämförelser mellan de olika intervjupersonerna.<sup>66</sup>

Det är generellt svårt att på förhand säga när den empiriska mättnaden är uppnådd. Men mellan tummen och pekfingeret beror det på hur fyllig information som kommer ur intervjuerna och om informationen är återkommande vid intervjuerna<sup>67</sup>, något som beaktades för att nå en empirisk mättnad.

Formuleringen av frågorna utmynnades av den omfattande litteraturen som behandlar organisationsteori och som bemöts i teoriöversikten, såsom löst sammansatta eller isär kopplade verksamheter, uppifrån och nedförändringar, hämmande faktorer i samverkan och mytperspektivet etc. Frågorna prövades och gick igenom med andra studenter. Den tidigare forskningen ledde även till en del frågeställningar, frågor som behandlade organisationstänkandet vid samverkan.<sup>68</sup> Som ovan nämnts, knöts intervjuguidens innehåll till undersökningens problemställning och formen av samtalet var av levande karaktär. Det var av stor vikt att skapa en avslappnad stämning vilket gjordes genom lätta, inget akademiskt språk, och korta intervjufrågor. Detta motiverade intervjupersonerna att berätta om sina upplevelser och erfarenheter på ett utförligt sätt.<sup>69</sup>

Samtalsintervjuerna transkriberades av uppsatsförfattaren och intervjumaterialet kombinerades med en dokumentstudie som är en utvärdering som gjordes 2018 på samverkansprojektet RISK.<sup>70</sup> Utvärderingsrapporten kommer att analyseras utifrån en textanalys. Metodiken går ut på att lyfta fram det viktigaste ur texten vilket görs genom noggrann läsning av textens innehåll, det vill säga de olika delarna, helheten och kontexten den ingår<sup>71</sup>. Med tanke på den korta tidsramen för uppsatsskrivandet får studien en bredare och djupare insyn i projektverksamheten genom att kombinera intervjumaterialet med utvärderingsrapporten.

## 4.2 Fallstudie

Den kvalitativa forskningsmetodiken syftar till att klargöra ett fenomenets karaktär, det vill säga att studien ska i första hand söka efter fenomenets innebörd eller mening. Till skillnad

---

<sup>66</sup> Alvehus. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 2016:69

<sup>67</sup> Alvehus. *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. 2016:69

<sup>68</sup> Esaiasson, m fl. *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 2017:250

<sup>69</sup> Esaiasson. 2017:274

<sup>70</sup> Ibid:236

<sup>71</sup> Ibid:211

från en kvantitativ forskning där det handlar om att fastställa mängder och söker primärt efter en förekomst.<sup>72</sup>

Fallstudier förklaras som ett avgränsat system med en egen identitet eller ett distinkt beteendemönster som skiljer det från andra.<sup>73</sup> För det mesta pekar det enskilda fallet mot ett större sammanhang och poängen med att beskriva fallet belyser det allmänt förekommande fenomenet.<sup>74</sup> Fallstudier beskrivs som "ett bland andra", det vill säga en empirisk enhet av en viss karaktär som kan identifiera flera av och sedan välja ut en, såsom en stat, en organisation etc.<sup>75</sup> Därmed är fallstudier en studie av det avvikande i det specifika fallet och eftersom det är "ett bland andra" finns det inslag av generalisering<sup>76</sup>. En utav kritiken mot fallstudier är i vilken mån det är möjligt att göra empiriska generaliseringar.<sup>77</sup> Fallstudier kan oftast delas upp i del fall, exempelvis om en kommunens organisering står i fokus omfattar fallstudien en rad del fall såsom kommunfullmäktige, olika nämnder eller olika förvaltningar.

Abstraktionsnivån blir därmed hög vid studerandet av en kommun som helhet. Vid mer detaljerade studier som exempelvis hur enskilda arbetsgrupper påverkas av politiska beslut, måste fallet preciseras och avgränsas.<sup>78</sup> Forskaren måste bestämma sig om vad som ska observeras och vilka som ska intervjuas etc., valen som görs beror på fallet som helhet. Helheten, det som utgör fallet, är centralt det ger tydlighet i studien och uttalanden som blir rimliga att göra.

Fördelen med fallstudie är att det är en koncentration av det empiriska materialet, i detta fallet är det samverkansprojektet RISK och arbetets organisering. Materialet kan studeras i ett specifikt sammanhang, de olika uttalanden om arbetet eller relationer gäller samma händelseförlopp och personer.<sup>79</sup> På så vis kan konflikter tas i konkreta empiriska uttryck och det är möjligt att skapa realistiska beskrivningar av exempelvis organisatoriska händelseförlopp.<sup>80</sup> För att få svar på de komplicerade frågorna är dessa beskrivningar avgörande för studien och kommer att användas som underlag i analysen. Den kvalitativ forskning är en tolkande forskning, tolkningen är direkt knutet till teorier och val av problem. Det innebär att teorin sätter ramen för vad tolkningen handlar om, vilket även utgör

---

<sup>72</sup> Widerberg. Kvalitativ forskning i praktiken, studentlitteratur. 2002:15

<sup>73</sup> Alvehus. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 2016:75

<sup>74</sup> Alvehus. *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. 2016:75

<sup>75</sup> Ibid

<sup>76</sup> Ibid

<sup>77</sup> Ibid

<sup>78</sup> Ibid:76

<sup>79</sup> Ibid

<sup>80</sup> Ibid

tolkningens kvalitet. Den kvalitativa forskningen handlar om tolkningar av ett fenomen som säger något betydande.<sup>81</sup> Den tolkande forskningen ska utveckla synsättet och bidra med en mer nyanserad förståelse.<sup>82</sup> I detta specifika fallet är det min tolkning som kommer vara genomgående i uppsatsen.

### 4.3 Operationalisering

När den teoretiska definitionen tilldelas en eller flera operationella indikationer kallas den för operationalisering, med andra ord är operationalisering en teoretisk definition som utgår i flera begrepp som är användbara i den empiriska undersökningen. De operationaliseringar som väljs har stor betydelse för studiens resultat och hur säker resultatet är.<sup>83</sup> De teoretiska definitionerna som är valda måste motiveras och backas upp med goda argument även om de förstås. För att operationaliseringen ska vara möjlig har en litteraturoversikt gjorts med olika teorier<sup>84</sup> som inramar begreppen förändring, samverkan, legitimitet, mytbildning, isärkoppling och löstkopplat. För att få en god validitet, det vill säga giltighet, ska de teoretiska definitionerna överensstämma med de operationella indikatorerna. Validiteten är avgörande för att erbjuda trovärdiga slutsatser om verkligheten.<sup>85</sup>

### 4.4 Validitet & reliabilitet

Som nämnts ovan, uppnås validitet genom att de teoretiska definitionerna överensstämmer med den operationella indikationerna samt att systematiska fel är frånvarande, vilket kallas för begreppsvaliditet.<sup>86</sup> Validitet uppnås genom att det som mäts är det som påstås mätas i studien, även kallat resultatvaliditet.<sup>87</sup> För att undvika systematiska fel ska det inte finnas bristande överensstämmelser mellan de teoretiska begreppen och de valda empiriska indikatorerna.<sup>88</sup> God resultatvaliditet uppnås genom en god begreppsvaliditet tillsammans med en hög reliabilitet, vilket säger det vi mäter är det som påstås mätas och de systematiska felen är frånvarande.<sup>89</sup> God resultatvaliditet har således två krav, det första är att begreppsvaliditeten måste vara god och på så sätt undviks de systematiska felen. För det andra måste reliabiliteten vara hög, vilket innebär att de slumpmässiga eller osystematiska felen är frånvarande.<sup>90</sup> Bristande reliabilitet kan orsakas av slarvfel under materialinsamlingen

---

<sup>81</sup> Ibid:22

<sup>82</sup> Ibid:23

<sup>83</sup> Esaiasson, m fl. *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*.2017:56

<sup>84</sup> Esaiasson.2017:56

<sup>85</sup> Ibid:57

<sup>86</sup> Ibid:58

<sup>87</sup> Ibid

<sup>88</sup> Ibid:59

<sup>89</sup> Ibid:58

<sup>90</sup> Ibid:64

och den följande materialbearbetningen. För att undvika slarvfel har noga läsning av anteckningar, teorier och andra dokument förekommit, för att undvika missförstånd vid intervjuer och om något varit oklart har förtydligande ombetts. Vid uppsatsskrivandet togs raster med jämna mellan rum för att minska stresspåverkan, vilket hjälpte att närvara mentalt.<sup>91</sup>

## 5 Analys

I följande avsnitt kommer det insamlade materialet att presenteras med citattecken och analyseras löpande i analysen. För att skapa så stor tydlighet som möjlig kommer analysen att delas upp i tre olika analytiska delar. Första delen är kringgående, andra delen diskretion och sedan överblick. Avslutningsvis kommer en gemensam diskussion att föras utifrån begreppen vilket bildar slutsatsen.

### 5.1 Kringgående

Utifrån det som nämns i utvärderingsrapporten är rapporten den första av sitt slag där vetenskapliga metoder utvärderar projektets förutsättning, arbetsprocess och utvecklingsmöjligheter.<sup>92</sup> Det har således inte gjorts någon annan formell utvärdering, men ett examensarbete i socialt arbete har undersökt programmet.<sup>93</sup> Utifrån det som står i rapporten har RISK drivits under åtta års tid innan en extern och opartisk aktör utvärderat verksamheten. Vid intervjuerna framkom skilda meningar och uppfattningar om hur verksamheten följs upp och utvärderas. Följande svar dokumenterades vid frågeställningen, *hur följs arbetet upp?*:

”Jag vet faktiskt inte, det är två kollegor som har närmast kontakt med distriktschefen, de har allt kan man säga, dem ansvarar för det mesta” kontaktperson 6

”Ja vi har en sån dag en workshop, nu i maj ska vi ha det då ska detta följas upp, alla vi som har varit med ska dit”. kontaktperson 7

En uppfattning från kontaktperson 4 är att man går mycket på magkänsla och nämner: ”vi har inte direkt gjort någon utvärdering med kidsen. Vi har heller inte gjort någon uppföljning några år senare”

---

<sup>91</sup> Ibid:64

<sup>92</sup> Nordgren.Hallin.Utvärdering av Räddningstjänsten i samarbete med kidsen.2018:7

<sup>93</sup> Nordgren.2018:11

I utvärderingsrapporten påpekas det att uppföljningen av deltagande ungdomar är vag och bristande.<sup>94</sup> Kommunikationen mellan skolorna och projektet varierar något, vilket förklaras som en motivationsfråga från skolans sida. Men detta kan också uppfattas som att samverkan är något kravlöst från bådas håll då ungdomar skickas till programmet utan några tydliga uppföljningar. Bland annat nämns det i rapporten att en kontaktperson från skolan tackade nej till att bli intervjuad och medverka i utvärderingen med motiveringen att personen inte kan tillföra något på grund av för lite insyn i programmet, dess aktiviteter och hur samverkan har fungerat för ungdomen.<sup>95</sup> Studien har inte som avsikt att studera samverkan mellan skolan och RISK, men detta är värt att notera då dokumentation och uppföljning av ungdomarna är bristande. Utifrån de ovan nämnda uttalanden finns det även kommunikationsbrister i den interna organiseringen, då personalen har skilda uppfattningar kring uppföljningen.

Vid intervjuerna framkom det fler brister i dokumentationen vad gäller antalet ungdomar som deltagit de år som programmet fortgått. Följande svar dokumenterades från kontaktperson 3: *”En exakt siffra har jag inte i nuläget med det är i snitt 7 per år och 9 år som vi arbetat med RISK, någonstans mellan 63-67st.”*. Detta är mer en uppskattad känsla på antalet ungdomar som har deltagit. Rapporten nämner även att eftersom ingen kontrollgrupp är funnen det vill säga tidigare deltagare, finns inga ambitioner att studera de effekter RISK har haft<sup>96</sup>. De ovan nämnda svaren tyder på att dokumentation inte varit en hög prioriterad arbetsuppgift, om än en helt frånvarande sådan. Utifrån ett managementperspektiv är dokumentationens frånvaro ett positivt inslag då byråkratiseringen och procedurerna tonas ner, vilket främjar innovationen och effektiviteten. Genom att tona ner på regler och det formella kan kreativiteten främjas och en lärande miljö stimuleras.

Vidare hänvisar kontaktperson 2 som sitter i styrgruppen att utvärderingar har gjorts i form av examensarbeten bland annat den som nämns i rapporten och under SMO-programmet (Skydd mot olyckor, utbildning till brandman). Kontaktperson 3 som även sitter i styrgruppen nämner att: *”Vi har haft kontinuerliga utvärderingar med X efter avslutade läsår. Det är där som vi kommer med förbättringsmöjligheter inför nästkommande läsår. Ett sådant kommer nu innan sommaren. Vi har som du vet även haft Malmö Universitet som utvärderade den modellen som vi körde förra året med pengar från BRÅ.”*

---

<sup>94</sup> Ibid:41

<sup>95</sup> Ibid:19

<sup>96</sup> Ibid:7,18

Vidare förklarar samma kontaktperson att man ser resultat och att målen är nådda genom ”den feedbacken som vi får från våra kontakter med skolan ger oss kvitto på att det har effekt utefter målen. Vi ser och upplever detta i områden som vi rör oss på när vi är där på larm som ger kvitto på att vi uppfyller målen. Detta delger vi vid våra utvärdering efter varje avslutad RISK omgång som han för vidare i organisationen”.

Kontaktperson 3 nämner följande: ”Ungdomarna ger även uttryck för att de lär sig och utvecklas under programmet. Vid slutrapporteringen/slutseminariet av Malmö universitets utvärdering på Centrum fördes nyttan av RISK på tal och både polisens och socialtjänstens representanter uttryckte att de ser stor nytta med programmet, likaså att de anser att det är viktigt och att vi gör skillnad för eleverna. På mina möten med cheferna i Öster, där även skolchefen deltar får jag varje år bekräftat att de vill vi ska fortsätta med RISK. Därför anstränger sig Rosengårds rektorer och skolchef att leverera elever till programmet”.

Kontaktperson 8 säger följande: ”Det är en del historier man har hört att mentorer har träffat RISK elever ute på larm och det har lugnat ner sig, men jag har aldrig varit med om det, men en gång kom det fram en RISK elev och ville hjälpa till vid ett sjukvårdslarm.”.

Kontaktperson 7 säger följande: ”det är svårt att se resultat konkret, men känslan är att dem har kul och dem trivs när dem kommer, ja det känns att dem lyssnar på oss”

Utifrån dessa uttalanden utvärderas inte RISK efter konkreta effektmätningar.

Utvärderingarna och workshopen som nämns är mer muntliga uppföljningar kring hur RISK uppfattas. Mycket tyder på att arbetet som utförs bygger på antaganden och föreställningar kring hur saker och ting uppfattas av organisationer som befinner sig i räddningstjänstens omgivning. Således sker inte utvärdering och uppföljningar på mätbara mål utan på subjektiv tolkning. Mycket handlar om hur RISK uppfattas i den institutionella omvärlden dvs. polis, socialtjänst och skolchefer, därmed kan RISK uppfattas som en framgångsrik samverkansmyt som legitimerar Räddningstjänsten syd som en samhällsaktör som tar ansvar.

Utvärderingarnas kvalité kan ifrågasättas då det inte görs grundliga bedömningar på arbetssättet, det vill säga utvärderingarna har ingen empirisk bakgrund för att kunna göra bedömningen om arbetet ska fortgå. Mycket indikerar på att samverkan är god mellan organisationerna, det vill säga på organisationsnivån är samverkansprocessen god. Eftersom arbetet flyter på och fortlöper utan några krav på uppföljning och måluppfyllelse.

Frågan man kan ställa sig är hur RISK presenteras och rapporteras för direktionen som är Räddningstjänstens Syds högsta beslutande församling<sup>97</sup>. Kontaktperson 1 berättar att verksamheten följs upp genom delårsrapporter i form av verksamhetsplan eller handlingsprogram. Han förklarar att direktionens roll är att följa upp målen, med andra ord att organisationen följer en måluppfyllelse. Genom att beskriva aktiviteten i handlingsprogram och verksamhetsplan förklaras det hur metoden eller aktiviteten ska uppfylla minskningen av olyckor och bränder etc. Med andra ord beskriver organisationen metoden eller arbetssättet vilket är vägen till att uppnå målen. Kontaktperson 1 förklarar följande: "...detta kan presenteras på möten, i årsredovisningar eller genom att de gör nedslag i organisationen för att se hur vi jobbar, måluppfyllelse har du per tertial, det kan också ske på sammanträden för dem träffas en gång i månaden, så beroende om vad som sker kan de be om en dragning om bilbränder eller skolbränder, eller vad det nu kan vara, de vill veta vad vi göra åt det."

Intervjupersonen fortsätter: "Att det sker färre bränder, att vi ger ungdomar chansen, att vi har ett gott varumärke, att vår personal inte blir stenkastade på, sen hur vi löser det, det berättar vi för dem, så dem vet att RISK finns och på vilket sätt det är, det har vi pratat genom åren så, men skulle vi säga att vi lägger ner RISK då skulle dem vilja veta på vilka grunder gör vi det, varför gör vi det här, då måste vi vara på fötterna."

Vid frågeställningen, *hur presenteras orsakssambanden mellan ungdomarna från RISK och hot och våld för direktionen?* dokumenterades följande svar från kontaktperson 1:

"Ja det är inte så lätt, vi kan ju presentera det om vi följer upp till exempel hur mycket hot och våld har vi haft, och det kan mycket möjligt vara en sån sak som redovisas för våra politiker ... och då kan vi berätta så här många hade vi det året och det fanns i dem här områdena och det såg ut så här och det beror på detta, sen har vi gjort det här, då har vi gjort andra åtgärder också, kanske nån ny insats metodik eller med relationer med vissa skolor, då berättar vi det, sen att vissa sambanden där får vi liksom anta att det vi gjorde här hade någonting med detta att göra, det tillsammans med berättelser, där mentorer kör fram på Ramels väg och går fram och gör high five med ett gäng med hoodies som står i hörnan, till att det för 10 år sen var de kombattanter, då kastade dem, liksom det var inte vänskapligt, men nu är det vänskapligt, den berättelsen om personalen det är den som är värd, hembesöken i området har nog också en betydelse för att vi ska vara kända i området, så säger folk är det ni nu igen, så var det ju inte för 10 år sen, det är också en del i att mötas och träffas, i sociala sammanhang."

---

<sup>97</sup> [Rsyd.se/om-oss/var-verksamhet/direktionen2](https://rsyd.se/om-oss/var-verksamhet/direktionen2)

I rapporten nämns det att en av mentorerna som har varit med i RISK sedan länge berättar om hotfulla situationer vid insatser som kunde avväpnas, då personer i styrkan (brandmän) hade varit mentorer i RISK.<sup>98</sup>

Det är således genom muntliga berättelser som RISKs effekter och resultat kopplas. De hotfulla situationerna som nämns och som kunde avväpnas står det inte helt tydligt om, men vad är det som talar för att alla dess berättelser och händelser skulle urarta till hot och våld? Det finns därför inget som egentligen talar för att det är RISK ungdomarna som agerat hotfullt eller har specifika riskfaktorer som skulle innebära att de riskerar att hota eller bruka våld. Slutsatserna grundar sig i antaganden kring att en high five i området eller att hälsa på ungdomar med hoodies avväpnar situationer, situationer som möjligtvis inte skulle urarta till hot och våld. Det vill säga att det är en föreställning hos organisationen att det är gänget med hoodies som kommer att agera hotfullt och bruka våld. Återigen bygger sambanden mellan RISK och dess effekter på förutfattade meningar och antaganden kring området och ungdomar. Det är just dessa antaganden som representerar sambanden mellan RISK och minskningen av hot och våld. Men det är antaganden och föreställningar om området som är legitimerade hos direktionen. Med andra ord delas organisationens synsätt om området och ungdomarna av direktionen, vilket legitimerar arbetssättet och RISK. Det är således det goda ryktet, de goda uttalanden och den goda uppfattningen kring RISK som gör att verksamheten inte riktigt granskas av direktionen eller av samverkanspartner. Verksamheten kan varken påvisa några klara och konkreta resultat eller mål om vad RISK har åstadkommit. Därmed skapas mytbildningar om vad verksamheten lyckats åstadkomma genom ryktesspridningar om RISKs goda uppfattningar. Verksamheten legitimeras genom att den uppfattas som god både från omgivningen och direktionen, det vill säga uppåt i ledningen och utåt i offentligheten. RISK blir därmed en framgångsrik samverkansmyt som legitimerar Räddningstjänsten syd som organisation. Mycket indikerar på att denna goda uppfattning skapar en god samverkan mellan organisationerna då de omgivande organisationerna delar uppfattning om RISKs uttalade effekter.

## 5.2 Diskretion

Mycket tyder på att dokumentation av olika former inte prioriteras och att verksamheten inte har några mätbara mål. Det är den goda uppfattningen kring RISKs effekter från både

---

<sup>98</sup> Nordgren.2018:23



direktionen och omgivande organisationer som legitimerar verksamheten, trots att den inte kan påvisa några konkreta måluppfyllelser. Den goda uppfattningen från omgivningen gör så att verksamheten kan fortlöpa utan några större kontroller. Därmed tyder mycket på att verksamheten drivs ömsesidigt med förtroende och god tro att anställda och chefer utgör sina roller korrekt. Men hur har planeringen och samordningen sett ut för RISK? Följande svar dokumenterades kring frågor om planeringen:

Kontaktperson 6 nämner följande:

”aktiviteterna är tagna från året innan, så vi kopierar planeringen från år till år, men det är mycket fritt vi kan ändra mycket själva, vi tar gemensamma beslut”. Vidare förklarar samma person att: ”Efter varje tillfälle träffas vi och går igenom dagen i en timme, hur det gick och så, pratar om eleverna och vad vi gjorde och vad vi kunde göra bättre, och sen planerar vi till nästa vecka vi planerar aktiviteten till veckan därpå”.

Kontaktperson 7 nämner även dessa möten efter varje RISK tillfälle och säger bland annat att gruppen går igenom planeringen till nästa tillfälle. Vidare förklarar samma person följande:

”Egna mindre beslut kan vi fatta själva, ska vi göra något större då måste vi ha, alltså ska vi göra en större aktivitet som kostar då får vi fråga styrgruppen, det kan inte vi själva bestämma, men mindre saker vilka aktiviteter och hur vi ska göra det får vi bestämma själva liksom, det är ganska fritt bara det inte kostar för mycket.”

Även utvärderingsrapporten nämner dessa möten och benämner de som mentorsmöten.<sup>99</sup>

Rapporten anser att mentorsmötena är viktiga för programmets vidareutveckling<sup>100</sup> och rekommenderar att de bör vara obligatoriska.<sup>101</sup> Det förklaras att mentorsmötena var mer förekommande i början av terminen för att sedan minska i antal och mötena trappades upp igen efter mentorerna diskuterat mötenas betydelse.<sup>102</sup>

Utifrån de ovan nämnda uttalanden har arbetsgruppen friheten att styra planeringen och dess aktiviteter om det inte kostar för mycket. Mentorsmötena handlar delvis om händelser som inträffat under dagen, men gruppen diskuterar och fastställer aktiviteterna till nästa RISK tillfälle. Planeringen och aktiviteterna kopieras från år till år men arbetsgruppen kan ändra

---

<sup>99</sup> Ibid:32

<sup>100</sup> Ibid:33

<sup>101</sup> Ibid:55

<sup>102</sup> Ibid:32

relativt mycket. Dessa punkter tyder på en rörlig och informell planering med en informell samordning som indikerar på att verksamheten är frikopplad.

Kontaktperson 5 nämner följande om planeringsarbetet när frågan om beslutsrätt ställs: ”inget uttalat, utan jag själv fick tänka ska jag göra denna uppgiften får jag själv fatta den här typen av beslut om exempelvis en viss elev har de kriterier eller problem för att vara med i RISK, fokus låg liksom på att arbetet ska rulla framåt utan några käppar i hjulet”.

Vid frågeställningen, *hur löser ni problematiken som uppstår längst vägen?* följande svar dokumenterades från kontaktperson 6: ”Ibland händer det att vi inte är så många mentorer att vi är bara 2 mentorer och 7 elever, vi är ca 7 mentorer som jobbar med 7 elever men ibland blir folk sjuka eller dem måste hoppa in och jobba operativt, men vi löser allt sånt själva, vi tar alla beslut gemensamt i gruppen bland kollegorna,”.

Kontaktperson 7 säger följande vid samma frågeställning: ”Arbetsuppgifterna blir alltid gjorda, om någon har förhinder så frågar han någon annan så det löser sig, vi löser allt mellan oss liksom, vi har en whatsapp grupp, där skriver vi alltid om någon inte kan komma och så.”

Återigen tyder de ovan nämnda uttalanden om att det råder en informell samordning och att verksamheten är frigående och självreglerande. Uttalanden som att arbetet ska fortgå utan några käppar i hjulet, vi löser allt mellan oss och att arbetsgruppen har en whatsapp grupp tyder på en självreglerande och frigående verksamhet. Arbetsgruppen löser problematiken som uppstår själva utan att processen kompliceras, vilket gör att verksamheten uppfattas som välfungerande och effektiv. Att verksamheten uppfattas som välfungerande och effektiv minimerar riskerna för granskning och kontroll. RISK sträcker sig utanför räddningstjänstens uppdrag, vilket gör att verksamheten kan bli något underbemannad då mentorer måste rycka in operativt i den ordinarie verksamheten. Detta talar för att RISK är en mindre prioriterad verksamhet med en frikopplad och informell struktur, eftersom den ordinarie verksamheten är mer prioriterad med en formell struktur. Flexibelt främjas när byråkratin tonas ner och RISK drivs frigående, självreglerande och informellt. På så sätt betonas reflektion, risktagande, förbättring och innovation.

Men en del arbetsuppgifter är fördelade, en person ansvarar för planeringen trots att den är rörlig och flexibel. Kontaktperson 7 säger följande om arbetsuppgifterna: ”Det är en som har huvudansvaret sen hjälper jag honom, speciellt när han nu är pappaledig, lite med planeringen

att göra, jag har bland annat kontakt med skolor, jag har ett lite större planeringsansvar". Kontakten med skolan är en arbetsuppgift som rapporten påpekade bör förtydligas<sup>103</sup>, något som RISK har tagit till sig.

När RISK utvärderades 2018 framkom det att målförskjutning och målkonflikt uppstod. I rapporten förklaras det att "det har skett en målförskjutning som till viss del hänger ihop med minskningen av stenkastning och sociala oroligheter i Rosengård"<sup>104</sup>. Det förklaras att personalen är splittrad och inte helt överens om vilka mål som är övergripande för RISK. Rekommendationerna är att "konkretisera en gemensam syn angående övergripande målsättningar för RISK"<sup>105</sup>. Det påpekas att det finns ett behov att utveckla en gemensam samsyn både internt och med skolan om vilken målgrupp RISK är tänkt att nå. Rapporten förklarar att det finns en splittrad uppfattning hos mentorerna om RISKs målgrupp, vilket är relaterat till målkonflikten. Några mentorer menar att de inte har kunskapen att hantera ungdomar som är i omfattande svårigheter och andra menar att det är just dessa ungdomar som bör medverka i RISK.<sup>106</sup> Det förklaras att det finns en spänning mellan att välja ut ungdomar och att omforma RISK som program. Rapporten tydliggör att det bygger på två skilda logiker och förklaras på följande sätt: "I det första fallet väljs ungdomar ut för att passa in i programmet. Exempelvis att de ska uppvisa en stark motivation eller att de inte ska vara i alltför omfattande svårigheter. I det andra fallet skulle man kunna tänka sig att programmet utvecklas och omformas med målet att programmet ska kunna passa ungdomar med olika personliga bakgrunder och med olika behov av hjälp eller stöd."<sup>107</sup> Men det är värt att notera att rapporten nämner att detta kan vara en tillgång att olika mentorer fokuserar på olika aspekter av hur ungdomen kan utvecklas.<sup>108</sup> Men arbetar alla mot samma riktning? Vid frågeställningen, *vilket syftet har RISK?*, har följande svar dokumenterats:

Kontaktperson 5, som var tidigare mentor, säger följande: "syftet med projektet var att dem ska inte kasta sten på brandmän, men mitt mål är att försöka ändra ungdomarnas attityd, att dem ska gå i skolan sköta skolan, få slutbetyg och söka sig till gymnasiet."

---

<sup>103</sup> Ibid:35

<sup>104</sup> Ibid:23

<sup>105</sup> Ibid:24

<sup>106</sup> Ibid:27

<sup>107</sup> Ibid:28

<sup>108</sup> Ibid:24

Kontaktperson 6, som är nuvarande mentor, säger följande: ”enligt distriktschefen är det att dem inte ska kasta sten men mitt mål är att ändra ungdomen.”

Kontaktperson 7, som är nuvarande mentor säger: ”Vi ska ju vara förebilder för dem, att dem har någon att se upp till och se hur vi jobbar och så.”, vidare förklarar samma person: ”för min del är det att få ungdomarna på rätt håll alltså, så dem planerar sin framtid i rätt riktning, inte en dålig riktning...”

Kontaktperson 8, är nuvarande mentor säger följande: ”det är ju ungdomar på glid ju så du ska hjälpa dem i rätt väg ett av målen är att få in dem i skolan igen och att deras närvaro i skolan, och sen att de ska bli bättre på den sociala biten, när vi är ute och äter i restauranger och allt man gör där alltså, att de får en inblick i vår verksamhet.”

Samma person säger även: ”Dem där forskarna var ju här och körde en utvärdering på hela RISK, där står det ju lite syfte och mål, den rapporten har vi fått ta del av men att jag inte har läst det är en annan sak”

Vidare förklarar samma person att de övergripande målen enligt denne är: ”Det är ungdomen att den ska bli bättre, ibland får man kvitto på det, ibland säger dem skolan går bättre och så man vill få den feedbacken liksom när man frågar dem hur det går, bara att dem äter frukost liksom något dem aldrig gör och att få dem att äta det.”

Kontaktperson 3, som sitter i styrgruppen, säger följande om vilka de övergripande målen är: ”Genom positiva möten mellan räddningstjänstens medarbetare och ungdomar skapas förtroende för räddningstjänsten, vårt uppdrag och vår personal. Brandmän och instruktörer agerar positiva förebilder. Räddningstjänsten Syd, skolorna och de elever som deltar i programmet upplever att RISK ger eleverna ökad motivation och närvaro i skolan samt ökar elevernas förståelse för att de behöver skolan för att nå sina mål och yrkesval. I den bifogade utvärderingen från Malmö Universitet kan du läsa mer om de övergripande målen för RISK”.

Kontaktperson 1, som sitter i styrgruppen, säger följande om vilka mål som är övergripande: ”Många av förslagen i utvärderingen har implementerats i årets program, främst utefter de två fokusområdena: **områdesbaserat och brandmännens arbetsmiljö** Här kan man även utläsa önskade mål för de olika fokusområdena.”

Det kan noteras att flera kontaktpersoner hänvisar till utvärderingsrapporten för att förklara syfte och målbild, vilket indikerar på att det inte finns något styrande och övergripande dokument för verksamheten. Därmed är dokumentationen återigen frånvarande. För att återgå till det ovannämnda från kontaktperson 1 och vilka mål som är det övergripande, föreslår rapporten tre skilda fokusområden men kontaktperson 1 hänvisar till *områdesbaserat och brandmännens arbetsmiljö*. Fokusområdena har två gemensamma mål som är: *gott bemötande vid insatser* och *inga hot eller våld vid insatser*. Fokusområdet brandmännens arbetsmiljö har ytterligare ett mål som är *ingen stenkastning*. Fokusområdet områdesbaserat har ytterligare två mål som är: *öka förtroende för myndigheter bland ungdomar* och *minska antalet anlagda bränder*.<sup>109</sup> Utifrån det ovannämnda är verksamheten fortfarande splittrad eller konfunderad över vilka mål som är övergripande då inga gemensamma svar över målen kan ges. Detta tyder på att personal arbetar mot olika riktningar.

Kontaktperson 1, som sitter i styrgruppen säger följande vid frågan, *vilka mål har RISK?*: ”Där finns många mål, ett mål är att skapa relationer mellan räddningstjänstens personal och ungdomar, ett mål är att ungdomarna ska öka sin studiemotivation, ett är att det ska bli mindre stenkastning och mindre hotfullt mot brandpersonalen vid insatser, en målsättning är att det ska bli mindre bränder, åter igen handlar detta om att minska antalet bränder och olyckor”. Det är således svårt att tyda vilka övergripande mål RISK ska nå.

Men om vi istället ska utgå från det senaste organisatoriska uttalandet som gjordes den 20 mars 2019 i SVT nyheter med huvudrubriken ”Hoten mot brandmännen har minskat efter samarbete med ungdomar”<sup>110</sup>, beskrivs det hur RISK är en aktivitet som har minskat stenkastningen och hot och våld incidenter i Rosengård, ett område där det tidigare förekom 15–20 hot årligen. I tillhörande artikel nämns det följande: ”I ett undersökt område på Rosengård där man haft insatser visar statistik som Räddningstjänsten Syd sammanställt, att tillbud med hot och våld per år minskat rejält senaste tio åren. Från 16 tillbud 2008 till ett 2018.”<sup>111</sup> I artikeln visas även en statistisk bild över bränder, polisanmälningar och anmälda brott som har minskat med över 50%. Utifrån artikeln och organisationens uttalanden är RISK brottsförebyggande med det övergripande målet att minska stenkastning samt hot och våld. Denna bild är inte tydligt kommunicerad till mentorerna och verksamheten arbetar fortfarande mot olika riktningar. Utifrån det som nämns i avsnittet bakgrund om RISK så ska

---

<sup>109</sup> Ibid:48

<sup>110</sup> <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/skane/brandmannens-samarbete-med-unga-minskade-valdet>

<sup>111</sup> <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/skane/brandmannens-samarbete-med-unga-minskade-valdet>

verksamheten skapa relationer mellan räddningstjänstpersonal och ungdomar, förtroendet för myndigheten ska på så sätt öka. Dock står det inget om att verksamheten ska arbeta mot att förebygga stenkastning och hot och våld incidenter, vilket talar för att RISK har dubbla identiteter, det vill säga dolda intentioner och mål. De organisatoriska uttalanden om vad verksamheten gör skiljer sig från vad verksamheten de facto arbetar för. Det är kanske inte så konstigt att ingen gemensam bild över målen för RISK råder. Samtliga kontaktpersoner har även egna målsättningar med ungdomarna, de förskjuter de övergripande målen och arbetar utefter sina egna.

Utifrån operationaliseringen och analysen tyder mycket på att RISK är frikopplad eftersom verksamheten arbetar mot olika riktningar, är frigående och självreglerande samt att det råder en informell samordning. Men dessa punkter stör inte verksamheten då personalen löser problematiken som uppstår på ett smidigt sätt, vilket gör att verksamheten uppfattas som välfungerande, effektiv och därmed diskret. Utifrån den tidigare forskningen och managementreformerna, kan den informella samordningen förklaras som en organisatorisk strategi som ska främja flexibilitet och engagera medarbetare att delta. Den flytande planeringen minskar trögheten vilket gör att planeringen kan anpassas efter behov. Genom att tona ner formaliseringen främjas en rationell planering som är innovativ och effektiv.

### 5.3 Överblick

Analysen i förgående avsnitt tyder på att verksamheten drivs med en informell struktur men uppfattas som välfungerande och effektiv. Därmed drivs RISK frikopplat med ett högt förtroende för verksamheten och antagandet att allt är som det verkar, vilket resulterar i att granskning minimeras. Detta eftersom projektet uppfattas som en god samhällsinsats av direktionen och av omgivande organisationer, vilket legitimerar verksamheten och garanterar dess överlevnad. Mytbildningen skapas när orsakssambanden ska presenteras mellan RISKs ungdomar och hot/våld och stenkastnings incidenter. Det är således inte tydligt hur RISK reducerat våldsamma incidenter och det är genom antaganden, föreställningar och förutfattade meningar som den mytbildningen upprätthålls. Utifrån dessa indikationer pekar mycket på att RISK uppfattas som effektiv oavsett utfall då verksamheten legitimeras av direktionen, skolor och andra omgivande organisationer. På grund av bristande dokumentation kan ingen historisk tillbakablick göras förutom det som nämns i rapporten och svaren från intervjuerna. I

rapporten framkommer det att av tio ungdomar som medverkade i RISK hoppade sex av projektet och avhoppen grundar sig i olika anledningar.<sup>112</sup>

Kontaktperson 3 nämner följande: ”...Detta läsåret hade vi inledningsvis dom första veckorna två elever som inte riktigt hade intresse och valde att lämna och därefter tog vi direkt in två nya och alla elever fullföljde hela programmet. Detta är mycket positivt. Förra året hade vi hela sex elever som hoppade av”.

Kontaktperson 7 säger följande: ”vi hade 7 stycken, nej inga avhopp”.

Utifrån det som nämns varierar inte bara antalet ungdomar som deltar men även utfallen i form av avhopp som förekom under utvärderings tiden och året därpå. Vilket i sin tur indikerar att RISK uppfattas som effektiv oavsett utfall.

Upprätthållandet av ansiktet utåt är en viktig punkt som upprätthåller antagandet att anställda och chefer utför sina roller korrekt, det vill säga antagandet som bygger på ett förtroende och en god tro att saker och ting är som det verkar. Detta förtroende och den goda tron gör det möjligt för den organiserade myten att utföra sina dagliga rutiner med en frikopplad struktur.

I förgående avsnitt nämndes det om en spänning i arbetsgruppen kring vilken målgrupp RISK ska innefatta och den övergripande målbilden för RISK, vilket hade förändrat RISK som program.

Kontaktperson 5 nämner följande vid frågeställningen, *varför har din medverkan förändrats?*: ”... man gjorde en utvärdering av projektet och så var det lite grupperingar av intern personal vilket synsätt man ville rikta jobbet mot, hur ska vi vidare med RISK, och det ena var mer kontroversiell, lite old school och den andra ville man lite mer fokus på ungdomen, dess framtid, klara skolan, och följa upp verksamheten, följa upp med föräldrar kontakt osv, men det andra som man är i dagsläget handlar om att trygga brandmännens arbetsmiljö, vi var inte helt överens med syftet med projektet därför valde jag att lämna”.

Vidare förklarar samma person vid frågeställningen, *har du kunnat påverka målformuleringen?*: ”Jag tycker inte man har kunnat påverka, det är det vi har diskuterat vilken riktning vi ska ta och då hade det också blivit att vi kan påverka målen, dem nya satta

---

<sup>112</sup> Ibid:41

målen, det va det vi diskutera, så beslöt man att fokus ska ligga på brandmännens arbetsmiljö man ska inte kasta sten, majoriteten var mer inställda åt det som inte blev beviljat, så det blev lite den som hade varit med längre i RISK hade lite mer röst och sen distriktschefen, det var dem stora hönsen om man säger så.”

Vid frågeställningen, *tycker du att målen är realistiska?* svarade samma person: ”Jag tycker målen är hycklande, jag känner inte att målen ska sippra ner till ungdomen på ett genuint sätt utan det ska sippra uppåt som en illusion att det vi utför är åt rätt riktning, men det är fel, om vi ska fortsätta såhär kommer vi ha RISK i all evighet, det är ju positivt om RISK försvinner, det känns som att man vill att RISK ska finnas i all evighet det är liksom en fin putsning en fin skylt.”

Utifrån det som nämns ovan valde kontaktpersonen att hoppa av som mentor i RISK då personen upplevde att verksamheten inte tog tillvara på dennes erfarenhet och kompetenser. Eftersom personen inte kunde påverka verksamhetens utveckling i form av uppföljning och riktning valde personen därför att hoppa av. Vidare uttrycker personen sig uppleva målen som hycklande och att RISK är en fin skylt för organisationen, personen upplever inte RISK som genuint.

Kontaktperson 4 nämner följande vid frågeställningen, *varför har din medverkan förändrats?* ”Distriktet har egen beslutsrätt och distriktet säger nu vill vi inte ha den här samordnaren hon stökar till det lite för mycket för oss vi pallar inte riktigt med henne, så jag blev ju utesluten från RISK, jag har ingen aning vad som händer i RISK det du läser i tidningen det är det jag också läser.”, vidare förklarar samma person: ”...De operativa har velat äga frågan själva. När jag var med så var min roll mer observerande och utvecklande utifrån min ordinarie roll som samordnare för barn och unga. Sen valde man att inte behålla mig för man ville tillbaka till det gamla RISK.”

Det dokumenterade svaret tyder på att då personen ville omforma RISK som program möttes detta avvikande beteende med uteslutning. Det kan även tydas att personerna ville förtydliga RISK i form av tydligare uppföljning och tydligare målsättning, vilket hade förändrat RISK. Detta kan tolkas som att personerna ville formalisera och byråkratisera RISK, vilket kan i sin tur tolkas som ineffektivt och mindre flexibelt.

I avsnittet diskretion nämndes det hur verksamheten brister i uppföljning och att samverkan är kravlöst, dessa olika faktorer indikatorer på att det finns en samverkansproblematik på



utförande nivå. Något som kan noteras av kontaktpersonerna ovan och deras erfarenheter, vilket uttrycks i en vilja att formalisera och konkretisera verksamheten. Mycket talar för att mytbildningen och upprätthållandet av myten skapar konflikter och spänningar mellan styrgruppen och mentorerna på utförande nivå.

Vid frågeställningen, *hur ser arbetsgruppen ut?* dokumenterades följande svar från kontaktperson 7: ”vi är 6 stycken, jag och två till är nya, dem andra har varit med 1–2 år.”, samma person tillägger: ”Jag har bara varit med denna säsongen, vi började i hösten, jag är ganska ny, det är bara en omgång jag har varit med”. Det vill säga att arbetsgruppen består av totalt sex mentorer, tre stycken som är nya och tre som har varit med i 1–2 år. Kontaktperson 5 uppger att personen har varit delaktig i RISK under 3 år från 2015 till 2018, kontaktperson 6 har varit involverad i 2 år från 2017–2019 och kontaktperson 4 säger att denne varit involverad i ett år 2017–2018. Enligt dessa svar finns det inga mentorer kvar som var med när RISK startades 2010. Det tyder på att verksamheten har haft en hög personalomsättning.

Genom överblick för avvikande beteende och utbyte av personalen kan ansiktet utåt upprätthållas. Kontaktperson 8 som har varit delaktig mellan åren 2018–2019 uttrycker följande: ”Så för min del tror jag på RISK och det man håller på med jag är säker på det, jag tror stensäkert på RISK att hela konceptet funkar, vi har haft dem i ett år jag tror inte att dem skulle vilja skada oss liksom, vi har blivit en familj”. Genom att byta ut personalen legitimeras verksamheten av de nya mentorerna och ansiktet utåt kan bibehållas. Vilket stärker mytbildningen och antagandet att saker och ting går rätt till i den frikopplade verksamheten. Genom att driva RISK frikopplad från kärnorganisationen ger det verksamheten flexibiliteten att omgruppera personalen utefter önskan när normen på flexibilitet och effektivitet inte uppfylls.

Men det kan även tolkas som att personalen handlar med större rationalitet än vad det finns fog för och vill ge RISK-arbetet mer mening. Det vill säga att personalen vill omforma RISK så att det får större mening än vad den faktiskt ger. Eftersom det förebyggande arbetet som RISK grundas på kan uppfattas som att det balanserar mellan olika professioner, såsom socialtjänst och räddningstjänst. Det råder därmed en hårfinlinje mellan de olika professionerna och anställda tenderar att glömma sin egna profession eftersom de blir indragna i RISK ungdomarnas utveckling. Därav blir samsynen och tydligheten ett avgörande faktum som tyvärr inte upprätthålls. Detta indikerar på att det finns stora brister i samverkan mellan styrgruppen och mentorerna på utförande nivå.

## 5.4 Avslutande diskussion

I Räddningstjänsten Syds senaste uttalanden som gjordes i media, vilket nämndes i avsnittet diskretion, grundar sig argumentationen bakom bevisningen i statistik som pekar på att RISK har reducerat bränder, polisanmälningar och anmälda brott med över 50%, samt att RISK har reducerat våldsincidenterna från 16 tillbud 2008 till ett tillbud 2018. Detta indikerar på att räddningstjänsten använder vetenskapsliknande resonemang för att bevisa att RISK är ett effektivt recept för att uppnå organisatoriska mål. Detta får RISK att framstå som ett vetenskapligt och rationellt utarbetat recept, vilket indikerar på att RISK enligt denna studie kan uppfattas som en rationaliserad myt.

Något annat som även framkom i de tre olika analyserna är att RISK kan förstås som en legitimerad myt då verksamheten inte kan påvisa några konkreta resultat eller mål med vad RISK har åstadkommit. Den bristande dokumentationen av alla dess slag tyder på att RISK bygger på antaganden och föreställningar kring hur saker och ting uppfattas av organisationer i räddningstjänstens omgivning. Arbetet bygger således på subjektiv tolkning eftersom ingen empirisk bakgrund görs på arbetet som kan grundligt bedöma arbetssättet. Mytbildningen uppstår genom berättandet om RISKs goda uppfattning, tolkningar som grundar sig i antaganden och föreställningar kring ungdomar och området. Verksamheten legitimeras både uppåt till direktionen och utåt till offentligheten genom det goda ryktet, de goda uttalanden och den goda uppfattningen om RISK. De goda uppfattningarna bidrar till att verksamheten fortlöper utan granskning och ifrågasättande. RISK är därmed en verksamhet som legitimerar organisationen Räddningstjänsten syd som en samhällsaktör som tar ansvar.

RISK drivs även frikopplad från kärnorganisationen med en informell struktur, den informella samordningen och planeringen gör verksamheten frigående och självreglerande. Då personalen löser problemen på ett smidigt sätt uppfattas RISK som effektiv och välfungerande. RISK drivs därmed ömsesidigt med en god tro och med förtroendet att anställda och chefer utför sina roller korrekt. Genom att driva RISK frikopplad kan organisationen ha överblick för avvikande beteende och omgruppera personalen utefter behov. Det framkom att RISK hade en hög personalomsättning och att personal både slutade och blev uteslutna. Det är därmed tydligt att upprätthållandet av ansiktet utåt är viktigt för organisationen. RISK personalen måste genuint tro på konceptet vilket förstärker och legitimerar verksamheten utåt.

Det framkom även att RISKs övergripande mål är vagt formulerade och inte tydligt kommunicerade med arbetsgruppen, vilket resulterade i att anställda arbetade åt olika riktningar. Något som även var uppenbart var att de organisatoriska uttalanden om vad RISK gör skiljer sig från vad verksamheten de facto arbetar för. Men genom att upprätthålla ansiktet utåt stärker det förtroende för mytbildningen och rationaliserar RISKs existens. RISK är därmed en framgångsrik samverkansmyt som legitimerar Räddningstjänsten syd som organisation. Det presenteras inte med tydlighet hur RISK har reducerat våldsamma incidenter och det är genom antaganden, föreställningar och förutfattade meningar som myten upprätthålls. Den goda uppfattningen som RISK bygger på har legitimerat dess verksamhet som effektiv oavsett utfall. Den goda uppfattningen och att RISK uppfattas som välfungerande och effektiv gör det möjligt att driva RISK frikopplad. Upprätthållandet av ansiktet utåt upprätthåller antagandet att saker och ting är som det verkar vilket gör det möjligt att utföra de dagliga rutinerna med frikopplad struktur. Mytbildningen kan därmed upprätthållas och RISK kringgår granskning på ett diskret sätt.

Mycket tyder på att organisationen har en management orienterad styrning vid samverkan, vilket kan förklara motiven bakom besluten att driva RISK på detta sätt. Det finns således ett organisatorisk tänkande att samverkan ska bygga på lösa krav. Det vill säga att RISK inte formaliseras. Vilket kan tolkas som att det finns en byråkratisk rädslan som begreppet byråkrati signalerar. Organisationen vill därför distansera sig från allt som är byråkratiskt och som anses vara hämmande för samverkan. Detta i sig är paradoxalt av flera anledningar och som nämns lite längre ner. De vaga målformuleringarna gör RISK mer effektiv, då planeringen kan inriktas mot skiftande förändringar i omgivningen. Verksamheten kan därmed ändra arbetssätt och inriktning snabbt. Tydliga mål och ett tydligt handlingsprogram för RISK begränsar således organisationen att leva upp till omvärldens förväntningar. Genom att befria RISK från procedurer, regler och dokumentation ökar innovationen och flexibiliteten och det ges plats för en rationell och dynamisk planering. Organisationen har således tagit management styrningen och dess idéer på allvar då byråkrati är ett minne blott i RISK. Men det är dessa faktorer och den allt för stora distansen till byråkratin som exempelvis dokumentation som de facto hämmar samverkan i form av otydlig struktur, vaga målsättningar, otydliga arbetsuppgifter, bristande samordning, hög personalomsättning och bristande motivation.

## 5.5 Slutsats

Avslutningsvis, för att besvara frågeställningen som denna studien grundas på: På vilket sätt kan samverkansprojektet RISK förstås som en legitimerad myt och på vilket sätt påverkar det i så fall samverkan?

Målstyrningen gör så att organisationen måste påvisa ett samband mellan metoden och målet, det vill säga sambanden mellan RISK och målen måste påvisas. Meningsbildningen blir därmed avgörande för legitimiteten och RISKs överlevnad. Det är således här mytbildningen uppstår, det vill säga när samverkan i denna form saknar empirisk grund och grundar sig i antaganden och föreställningar som präglar projektets behovsformulering. Mytbildningen legitimeras av direktions och omgivande organisationer vilket garanterar RISKs överlevnad. Som tidigare nämnts tyder mycket på att RISK har vaga målsättningar, samtidigt som det indikerar på dolda intentioner och mål, en så kallad dubbel identitet. De organisatoriska uttalanden skiljer sig från vad RISK sägs arbeta för, vilket är ett sätt för Räddningstjänsten Syd att legitimera RISK. Med en vag målformulering kan arbetet omformas vid behov vilket kan påvisa att organisationen engagerar sig i diverse samhällsproblem. Den vaga målsättningen påverkar inte bara mentorernas motivation utan det skapar målkonflikter då de arbetar mot olika riktningar. Samsyn blir lidande och mentorerna vill tydliggöra arbetet då syftet med samverkansprojektet inte är tydligt. Mentorer blir indragna i RISKs utveckling och vill därmed omforma verksamheten för att skapa samsyn och tydlighet men handlingarna grundar sig i större befogenheter som ligger utanför den egna professionens område. Mycket indikerar således på att RISK som samverkansprojekt fungerar på en högre nivå men brister på utförande nivå. Detta eftersom RISK som samverkansprojekt är legitimerad av de samverkande organisationerna och av direktions, då projektet fortlöper utan att granskas, följas upp eller utvärderas. De interna bristerna och dess problematik kommer inte upp till ytan då ansiktet utåt upprätthålls. Management som styrningssätt det vill säga att tona ner byråkratin skapar förvirring och frustration hos mentorer på utförande nivå. Men samtidigt på högre nivå mellan de samverkande organisationerna är samverkansprojektet ett lyckad sådan, då den är legitim och fortlöpande utan konkreta måluppfyllelser och uppföljningar. RISK har goda ambitioner men de är grundade i antagandet att organisationen uppfattar sig själva som goda samhällsaktörer.

## Vidare forskning

Syftet med studien var att förstå hur samverkan kan organiseras inom en offentlig organisation, därmed att förstå det organisatoriska tänkandet bakom besluten att driva och organisera RISK. Studien har bidragit till att förstå hur mytbildningar uppstår och upprätthålls inom en offentlig organisation. Således kan studien möjligtvis ge grunder till att identifiera andra mytbildningar inom andra organisationer. Utifrån RISK har Räddningstjänsten syd stora ambitioner, men det kan också uppfattas som att organisationen gör mycket för att verka innovativa och en samhällsaktör som engagerar sig. Det uppstår således några frågor som kan ställas till vidare forskning och det är nämligen: bygger RISK på fördomar som är djuprotade inom organisationen? Är det organisationens fördomar som RISK lyckats bryta ner eller har ungdomarnas förtroende ökat?

## Referenslista

Abrahamsson Agneta, Agevall Lena. *Välfärdssektorns projektifiering kortsiktiga lösningar av långsiktiga problem?* Kommunal ekonomi och politik, volym 13, nr 4, 35-60, 2009

Alvehus, Johan. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Liber AB: Stockholm.  
Uppl 1:3 2016

Christensen, Tom. Laegreid, Per. Roness, Paul G. Røvik, Kjell Arne. *Organisationsteori för offentlig sektor*. Liber AB: Stockholm, Upplaga 1:4, 2015

Danermark, Berth och Kullberg, Christian. *Samverkan välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur, 1999.

Esaiasson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henrik. Towns, Ann. Wängnerud, Lena *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Wolters Kluwer Sverige AB, uppl 5:1, 2017

Eriksson-Zetterquist, Ulla. *Institutionell teori - idéer, moden, förändring*. Uppl 1:1, Liber AB Malmö, Sahara printing, Egypten 2009

Forssell, Rebecka. Fred, Mats. Hall, Patrik. *Projekt som det politiska samverkanskravets uppsamlingsplatser: en studie av Malmö stads projektverksamheter*. Scandinavian Journal of Public Administration 2013, 17(2):37-59 [Canvas]

Hallin, Per-Olof. Jashari, Alban. Listerborn, Carina. Popoola, Margareta. *Det är inte stenarna som gör ont, röster från Herrgården, Rosengård – om konflikter och erkännande*. Malmö University Publications in Urban Studies (MAPIUS) 5, 2010

Jacobsen, Dag Ingvar. Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Uppl 4:5 Lund: studentlitteratur, 2017

Jensen, Christian. Johansson, Staffan. Löfström, Mikael. *Projektledning i offentlig miljö*. Uppl 1.1, Liber AB Malmö, Korotan Ljubljana Slovenien, 2007

Kronvall, Kai. Olsson, Eric. Sköldborg, Torgny. *Förändring och lärande, en utmaning för offentlig sektor*. Studentlitteratur Lund. 1991

Meyer, John W. Rowan, Brian. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. The American Journal of Sociology, Vol. 83. No. 2 pp 340-363. 1977 [Hämtad]

Nordgren, Johan. Hallin, Per-Olof. *Utvärdering av Räddningstjänsten i samarbete med kidsen*. Malmö Universitet. 2018 [Hämtad]

Riskdagen.se Lag (2003:778) om skydd mot olyckor

Räddningstjänsten Syd. Rsyd.se

Räddningstjänsten Syd. Handlingsprogram. 2016-2019 [Hämtad 2019-03-12]  
[<https://www.rsyd.se/globalassets/dokument/nyheter/handlingsprogram-2016-2019.pdf>]

SVT Nyheter, 20 mars 2019, Hoten mot brandmännen har minskat efter samarbete med ungdomar.

<https://www.svt.se/nyheter/lokalt/skane/brandmannens-samarbete-med-unga-minskade-valdet>

Widerberg, Karin. *Kvalitativ forskning i praktiken*, studentlitteratur. 2002

## Bilagor

### Bilagor intervjuguide



## Bilaga

### Intervjuguide

Namn?

Befattning?

#### Tema Samverkan

- Vad är samverkan? Är samverkan viktig?
- Vad vill organisationen uppnå genom samverkan?
- Vad var grundidén för den sociala dimensionen? Är den sociala dimensionen ett resultat av LSO?
- Vilka mål och resultat ska organisationen nå?
- Är målen realistiska?
- Hur planerar organisationen samverkan?
- Hur presenteras/rapporteras arbetet för direktionen?
- Hur följs arbetet upp? Utvärderas arbetet?
- Hur vet organisationen om mål och resultat är uppfyllda?
- Hur motiverar organisationen för det förebyggande arbetet?
- Varför initierades RISK?
- Hur har samverkansprojektet utvecklats över tid?
- Vad är målen med RISK?
- Hur vet organisationen om målen och resultaten är nådda?
- Presenteras resultatet för direktionen? Hur ofta

## Bilaga

### Intervjuguide

Namn?

Befattning?

#### Tema RISK

- Hur startades din medverkan i RISK? Vilka förväntningar hade du?
- Vad upplevde du då var syftet med RISK?
- Hur länge har du haft en roll eller medverkat i RISK? Har det förändrats?
- Fick du någon intro vid uppstart?
- Vilka arbetsuppgifter har/hade du i RISK? Hur fördelas arbetsuppgifterna?
- Hur löser gruppen problem som uppstår längst vägen? Exempelvis om en arbetsuppgift inte blir gjord.
- Vilka befogenheter har/hade du i RISK? Hur sker beslutsfattandet? Hur ser styrgruppen ut?
- Hinner du utföra alla dina arbetsuppgifter under arbetstid? I hur stor omfattning arbetar du i RISK?
- Vad motiverar dig i arbetet?
- Hur kommunicerar ni i arbetsgruppen? Har ni regelbundna möten?
- Hur följs arbetet upp?
- Vilka mål är övergripande för RISK?
- Har du kunnat påverka målformuleringen?
- Tycker du målen är realistiska?
- Hur vet ni att målen är nådda? Vilka resultat ser ni?
- Hur väljs deltagare ut? Hur många deltagare har ni haft per omgång? Några avhopp?
- Utvärderas arbetet?
- Hur ser planeringen för RISK ut? Kan du påverka planeringen?
- Hur talas det om RISK i organisationen eller arbetslagen?
- Känner du att det finns risk för att du ska utsättas för hot och våld på vissa adresser?
- Finns det oro bland kollegor när en insats ska genomföras på dessa adresser/områden?