

MASTEROPPGAVE

Samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene – Å sitte i samme båt

Kristin Egeland

29.04.18

Master i organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på fire lærerike år ved Høgskolen i Østfold. Det har vært givende å studere et tema som opptar og engasjerer meg, og jeg har lært mye om samhandling og samarbeid som jeg kommer til å ta med meg videre. Det føles som et lite maraton er gjennomført og jeg er veldig fornøyd med at jeg holdt ut helt til mållinjen.

Jeg vil gjerne takke alle informantene som har gitt av tiden sin og bidratt med sine tanker, refleksjoner og erfaringer. I tillegg skylder jeg kollegaene mine en stor takk som har jobbet hardt med å holde ventelistene nede mens jeg har sittet hjemme og jobbet med oppgaven. Flere har også stilt opp på testintervjuer. Takk til alle andre som har bidratt med oppmuntrende ord, støtte og hjelp. Takk til korrekturleserne. Og takk til veileder Jan Moren for gode innspill og konkrete og grundige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Innholdet står for forfatterens regning.

Veileder: Jan Moren

Sammendrag

Temaet for denne avhandlingen er interorganisatorisk koordinering. Avhandlingens formål er å bidra til forskningen om interorganisatorisk koordinering med empiri fra en lite undersøkt kontekst – samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralene og kommunene. Problemstillingen lyder som følger: *Hvordan foregår samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene om hjelpemiddelformidling, og hva kan forklare hvordan dette samarbeidet fungerer?*

Problemstillingen undersøkes innenfor et organisasjonsteoretisk rammeverk, med fokus på teorier om struktur og perspektiver på interorganisatorisk koordinering. Empirien er innhentet gjennom kvalitative intervjuer med ansatte på laveste nivå ved én hjelpemiddelsentral og tre kommuner denne hjelpemiddelsentralen samarbeider med.

Hovedfunn: Samhandlingen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene skjer i det daglige arbeidet knyttet til brukersakene. Brukerne er i fokus for samarbeidet fra begge aktørenes side. Hjelpemiddelsentralen og kommunene har ulike roller, oppgaver og ansvar i samarbeidet. De ulike rollene henger sammen med strukturen og organiseringen på hjelpemiddelområdet, og rollene ser ut til å være «aksepterte» av aktørene på laveste nivå. Rollene utfyller hverandre. De ansatte i kommunene ber om hjelp fra hjelpemiddelsentralen når egen kompetanse ikke strekker til. Kompleksitet øker samarbeidet. Hjelpemiddelsentralen og kommunene er avhengige av hverandre på ulike måter; de *må* ofte samarbeide for å finne løsninger for brukerne. Den overordnede koordineringen skjer gjennom vertikal integrering. Ulike faktorer som kjennskap til hverandre, gjensidig og direkte avhengighet, felles mål og domenekompatibilitet ser ut til å fremme horisontal integrering. Samtidig eksisterer det noen barrierer mot horisontal integrering. På overordnet nivå opplever informantene at Nav legger føringene. I den daglige samhandlingen opplever de at oppgaveløsningen er et *samarbeid* mellom likeverdige parter.

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Hvorfor temaet interorganisatorisk koordinering?	1
1.2	Samarbeidet mellom hjelpemiddelsentraler og kommuner	3
1.3	Hjelpemiddelområdet i endring	4
1.4	Bakgrunn for valg av tema og empirisk felt	6
1.5	Problemstilling og forskningsspørsmål	6
1.5.1	Sentrale begreper	7
1.6	Oppgavens avgrensninger og disposisjon.....	9
2	Teori	11
2.1	To overordnede perspektiver på samarbeid.....	11
2.1.1	Uttekslingsperspektivet	11
2.1.2	Mandatperspektivet	13
2.2	Struktur og koordinering	15
2.2.1	Differensiering og integrering	16
2.2.2	Oppgavefordeling og samarbeidspotensial	17
2.3	Betingelser for horisontal integrering.....	19
2.3.1	Kjennskap til hverandre	20
2.3.2	Kompatibilitet i mål og oppfatninger	21
2.3.3	Gjensidig avhengighet.....	22
2.4	Sammenhengen mellom beslutninger på høyere nivåer og horisontal integrering på lavere nivåer	23
2.5	Makt, likeverd og tillit	25
3	Design og metode.....	28
3.1	Ontologi og epistemologi	28
3.2	Forskningsdesign	29
3.2.1	Utvalg	30
3.2.2	Case-studie	33
3.3	Kvalitativt intervju.....	34
3.4	Transkribering og koding	36
3.4.1	Transkribering	36
3.4.2	Koding og kategorisering	36
3.5	Validitet og reliabilitet.....	40
3.5.1	Validitet	41
3.5.2	Reliabilitet	42
3.6	Etikk.....	43
4	Presentasjon av funn.....	45

4.1	Kontekst, kunnskap og kompleksitet.....	45
4.1.1	Sakens og kontekstens betydning.....	45
4.1.2	Kompetanse og kompleksitet	47
4.1.3	Overføring av kunnskap	48
4.1.4	Oppsummering og funn.....	49
4.2	Struktur, roller og ansvar	49
4.2.1	Formelle ordninger for samarbeid.....	49
4.2.2	Ulike roller	51
4.2.3	Uklarhet og uenighet om prosesser, roller og ansvar	51
4.2.4	Strukturelle barrierer	53
4.2.5	Oppsummering og funn.....	54
4.3	Styring og makt	54
4.3.1	Nav legger de overordnede føringene	55
4.3.2	Hjelpemiddelsentralen pålegger kommunen oppgaver	56
4.3.3	Makt, beslutningsmyndighet og likeverd	56
4.3.4	Oppsummering og funn.....	58
4.4	Relasjoner og kommunikasjon	58
4.4.1	Kjennskap til hverandre	58
4.4.2	Enkelt å ta kontakt.....	60
4.4.3	Relasjoner og personlighet	60
4.4.4	Kommunikasjon	61
4.4.5	Oppsummering og funn.....	62
4.5	Å sitte i samme båt	63
4.5.1	Felles mål - brukers mål	63
4.5.2	Kompatible roller	64
4.5.3	Avstanden til bruker og felt.....	65
4.5.4	Hjelpemiddelsentralen som støttespiller	65
4.5.5	Avhengighet	66
4.5.6	Oppsummering/funn.....	67
4.5.7	Autonomi.....	67
4.6	Oppsummering	68
5	Drøfting og diskusjon.....	69
5.1	I hvilken grad og på hvilke måter bærer samarbeidet preg av vertikal integrering?..	69
5.1.1	Formelle rammer	70
5.1.2	Gjensidig tilpasning.....	71
5.1.3	Nav legger de overordnede føringene	72
5.1.4	Roller og struktur	73

5.1.5	Oppsummering	74
5.2	Hva påvirker den horisontale integreringen?.....	75
5.2.1	Uformell kontakt og kjennskap til hverandre.....	75
5.2.2	Kompatible roller	77
5.2.3	Kompatibilitet i mål og oppfatninger	78
5.2.4	Avhengighet og komplementære handlinger	79
5.2.5	Utfordringer og barrierer mot horisontal integrering	81
5.2.6	Oppsummering	83
5.3	Hvordan påvirker maktforhold og likeverd samarbeidet?.....	84
5.3.1	Nav har makt på overordnet nivå	85
5.3.2	Likeverdighet på individnivå	87
5.3.3	Oppsummering	88
6	Oppsummerende diskusjon	90
6.1	Konklusjoner	90
6.2	Diskusjon.....	91
7	Litteraturliste	94
8	Vedlegg	97

1 Innledning

Eggen: "Samhandling vettu.. Det e som bilan i trafikken, når det bli grønt, så kjøre dæm aill samtidi"

Bjørn Hansen: "Eh, Nils Arne.. Når det bli grønt, så kjøre jotj aill samtidig.. Man vente jo for å sjå om hainn foran kjøre"

Eggen: "Nei, dæm kjøre samtidi!"

Hentet fra <http://vgd.no/sport/fotball-norsk/tema/1572118/tittel/eggens-bestegullkorn>.

Samhandling kan være avgjørende for å lykkes, både på fotballbanen, i trafikken og i organisasjonslivet. Denne avhandlingen har en noe mer teoretisk og empirisk tilnærming til fenomenet enn Nils Arne Eggen hadde. Den forsøker å bidra til forskningen om samarbeid på tvers av organisasjoner innen det offentlige med utgangspunkt i samarbeidet mellom Nav hjelpemiddelsentraler og kommunene. Det overordnede temaet er interorganisasjonskoordinering. Målet med avhandlingen er å fremskaffe kunnskap om hvordan samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralene og kommunene fungerer, og hva som kan forklare hvordan dette samarbeidet fungerer.

1.1 Hvorfor temaet interorganisasjonskoordinering?

Velferdstjenestene våre har blitt mer og mer spesialiserte og tilbys av et økende antall organisasjoner (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 75). Spesialisering og oppsplitting av oppgaver (differensiering) medfører store krav til koordinering (Jacobsen, 2004, s. 76; Axelsson & Axelsson, 2006, s. 77). I Norge har vi en forvaltningskultur som har vært og er preget av fragmentering (Fimreite & Selle, 2013, s. 66). Fragmentering kan defineres som «a state of differentiation without the integration that is required to achieve unity of effort» (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 78). New Public Management-reformene (NPM) de siste tiårene har fått mye av skylden for denne fragmenteringen. Samtidig har reformenes økte fokus

på brukerorientering bidratt til fornøyet oppmerksomhet mot de uheldige følgende av dem (Fimreite & Selle, 2013, s. 66).

Denne differensieringen har ført til et økende behov for integrering av velferdstjenestene, og de siste 25 årene har det blitt tatt initiativ til å integrere tjenester innenfor mange ulike felt på velferdsområdet (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 75). Interessen og publiseringsaktiviteten innen empirisk forskning og teoriutvikling på (inter-) organisatorisk integrasjon har også økt sterkt de siste 10 – 20 årene (Grimsmo, Kirchhoff, & Aarseth, 2015, s. 8). Begreper som network, partnership, cooperation, collaboration og co-production benyttes stadig oftere i internasjonal faglitteratur (Grimsmo et al., 2015, s. 8). Som en respons til New Public Management-reformene har det oppstått en ny generasjon reformer. Disse reformene har fått merkelappen *joined-up-government (JUG)*, og senere *whole-of-government* (Christensen & Læg Reid, 2007 s. 1059). På norsk betegnes slike initiativ som *integrert forvaltning* (Fimreite & Selle, 2013, s. 66). Reformene kan sees som en samlebetegnelse på ulike tiltak som forsøker å «bøte på fragmenteringstendensene og konsekvensene av disse» (Fimreite & Selle, 2013, s. 66). I Norge er det tre store reformer de siste årene som har hatt elementer av integrert forvaltning i seg: Nav-reformen, Samhandlingsreformen og Forvaltningsreformen. Målsettingen med alle tre reformene er «å motvirke fragmenteringstendensene i forvaltningen» (Fimreite & Selle, 2013, s. 66).

For å motvirke fragmentering må man altså i følge Axelsson og Axelsson (2006) sørge for tilstrekkelig integrering. I følge Huxam og Vangen (2000) er interorganisatoriske ordninger vanskelige å styre og de lever ofte ikke opp til forventningene (Huxam & Vangen, 2000, s. 772). De nevner en rekke vanlige samarbeidsproblemer: vanskeligheter med å fremforhandle felles målsetting; kommunikasjonsproblemer på grunn av ulikheter i profesjonelt språk og organisasjonskultur; vanskeligheter med å finne felles fremgangsmåter på grunn av ulike interne prosedyrer; vanskeligheter med å håndtere opplevde maktubalanser og påfølgende problemer med å bygge tillit; vanskeligheter med å håndtere dilemmaet mellom å beholde egen autonomi samtidig som man opprettholder forpliktelsen til de andre; og logistikkproblemer som følge av at

man samarbeider med andre som er fysisk lokalisert andre steder enn en selv (Huxam & Vangen, 2000, s. 773).

I offentlige samarbeid mellom staten og kommuner kan det oppstå ulike samarbeidsutfordringer. Fimreite og Selle (2013) hevder at evalueringen av Nav-reformen tyder på at det er mer utfordrende å samordne organisasjoner på ulike nivå enn i ulike sektorer. I sin gjennomgang av partnerskapet mellom stat og kommune i de lokale Nav-kontorene konkluderer Fimreite og Selle (2013) med at det er den vertikale komponenten som skaper de største utfordringene. Dette harmonerer med resultatene fra velferdsforskning i andre land (Fimreite & Selle, 2013). Partnerskap mellom sentrale og lokale myndigheter klarer ofte ikke å overvinne graden av kontroll fra overordnet nivå, og lokale aktører fungerer mer eller mindre som «delivery agents» for nasjonale myndigheter (Martin, 2010). Fimreite og Selle antar at en av årsakene til at utfordringene i Nav partnerskapet først og fremst er knyttet til nivå skyldes at styring med hierarkisk karakter fortsatt oppfattes som en selvfølge. De konkluderer med at samarbeidet preges av «sterk statlig styring, men også betydelig grad av lokal tilpasning» (Fimreite & Selle, 2013).

1.2 Samarbeidet mellom hjelpemiddelsentraler og kommuner

Fokuset for denne avhandlingen er samarbeidet mellom Nav hjelpemiddelsentral og kommuner innen hjelpemiddelformidling. Det er et samarbeid mellom staten, representert ved hjelpemiddelsentralene, og kommunene. Ansvaret for hjelpemiddelsentralene ble overført fra fylkeskommunene til staten i 1994 (NOU 2010:5, 2010, s. 34-35). I forbindelse med Nav-reformen i 2006 ble hjelpemiddelsentralene samlet under én felles nasjonal ledelse i Nav Hjelpemidler og tilrettelegging og er nå en del av tjenestelinjen i Nav (NOU 2010:5, 2010, s. 38). På samme måte som i de lokale Nav-kontorene kan dette sies å være et samarbeid på tvers av både nivå og sektor. Organiseringen av samarbeidet er derimot vesentlig annerledes enn i de lokale Nav kontorene. Mens den statlige og kommunale delen er samlokalisert i Nav-kontorene, kan hver hjelpemiddelsentral sees som en egen organisasjon som samhandler med ulike tjenestetilbydere i det kommunale hjelpemiddelapparatet.

Hjelpemiddelsentralene har ansvar for hjelpemidler til alle brukere i sitt fylke, og samarbeider derfor med alle kommunene i fylket. Hjelpemiddelsentralene har det overordnede og koordinerende ansvaret for formidling av hjelpemidler til funksjonshemmede og «har en rådgivnings- og veiledningsfunksjon overfor helse- og omsorgstjenesten i kommunene og fylkeskommunen på hjelpemiddelområdet» (Forskrift om hjelpemiddelsentralene, 1997). De har finansieringsansvaret for tekniske eller ergonomiske løsninger til brukere med varige funksjonsnedsettelse (over 2-3 år) gjennom Folketryktdloven (NOU 2010:5, 2010, s. 20-21).

Kommunene har det overordnede faglige og koordinerende ansvaret for alle ledd i hjelpemiddelformidlingsprosessen rundt bruker (NOU 2010:5, 2010, s. 40). Det vil si at de har ansvar for å avdekke og kartlegge behovet for hjelpemidler, sørge for utprøving og hjelpe brukeren å søke om hjelpemidler. De skal også bistå med tilpasning, montering og enklere service og reparasjon på hjelpemidlene, og har ansvar for opplæring og oppfølging. Kommunen skal be om bistand fra Arbeids- og velferdsetaten eller fra andre relevante instanser dersom de trenger bistand med hjelpemidler og tilrettelegging til den enkelte (Forskrift om habilitering og rehabilitering, 2011, §9). Kommunen kan be hjelpemiddelsentralen om råd og veiledning underveis i formidlingsprosessen (Agenda kaupang, 2017, s. 56). Kommunene har det økonomiske ansvaret for hjelpemidler til personer med midlertidig behov (mindre enn 2-3 år), sammen med de fleste hjelpemidler til brukere innlagt i kommunale institusjoner (NOU 2010:5, 2010, s. 20-21). Rollefordelingen og samarbeidet mellom kommunene og hjelpemiddelsentralene er ytterligere spesifisert i lokale samarbeidsavtaler mellom den enkelte kommune og den lokale hjelpemiddelsentralen (NOU 2010:5, 2010, s. 40). Ansvaret for hjelpemiddelformidling i kommunen vil ofte ligge innen helse- og omsorgssektoren eller skolesektoren, avhengig av hvilke livsområder hjelpemidler og tilrettelegging skal inngå i (NOU 2010:5, 2010, s. 37).

1.3 Hjelpemiddelområdet i endring

En effektiv hjelpemiddelformidling krever et godt samarbeid mellom mange aktører, hvor staten (hjelpemiddelsentralene) og kommunene kan sees som de to

mest sentrale (Ekspertutvalg, 2017). Hjelpemiddelområdet har vært gjenstand for flere utredninger de siste årene. I *NOU 2010:5 – Aktiv deltakelse, likeverd og inkludering* ble forvaltning, organisering og finansiering av hjelpemiddelområdet gjennomgått (Ekspertutvalg, 2017, s. 9). I NOU'en konkluderes det med følgende:

Dagens organisering, ansvarsdeling og samarbeidsflater mellom stat, kommune og andre aktører kan skape uklarheter og gråsoner som resulterer i arbeids- og tidskrevende saksbehandling. Det kan også føre til andre uklarheter for brukerne og forvaltningen. Manglende samordning kan også bidra til forhøyet kostnadsnivå (NOU 2010:5, 2010, s. 20).

NOU'en er ikke fulgt opp ovenfor Stortinget, og i november 2015 ble et nytt ekspertutvalg nedsatt som skulle «foreta en helhetlig gjennomgang av hjelpemiddelpolitikken» (Ekspertutvalg, 2017, s. 9). Ekspertutvalget viser til ulike rapporter som konkluderer med at antallet brukere av hjelpemidler vil øke i årene som kommer, noe som sammen med en mer presset økonomi vil sette området under økt press (Ekspertutvalg, 2017, s. 6). Utvalget foreslår ulike tiltak for å bedre og effektivisere hjelpemiddelformidlingen og flere av dem dreier seg om ansvarsfordelingen og samhandlingen mellom hjelpemiddelsentralene og kommunene.

Samtidig som de ulike gjennomgangene har påpekt nåværende og fremtidige utfordringer viser flere undersøkelser at brukerne av hjelpemidler generelt er fornøyde med hjelpemiddelformidlingen. I en gjennomgang av to brukerundersøkelser fra Nav og en rapport fra Norges Handikapforbund (2015) finner Agenda Kaupang at man kan si at hjelpemiddelbrukerne generelt sett er fornøyd med hjelpemiddelformidlingen i dag (Agenda kaupang, 2017, s. 34-35). Totalt gir brukerne en gjennomsnittscore på 4,8 på en skala fra en til seks når de blir bedt om å score hvor fornøyde de er med hjelpemiddelformidlingen, inkludert tjenestene fra kommunen (Agenda kaupang, 2017, s. 34-35).

1.4 Bakgrunn for valg av tema og empirisk felt

Som nevnt innledningsvis er det et økt fokus på koordinering på tvers av enheter og organisasjoner innen det offentlige, både innen forskning og på politisk nivå. Hjelpemiddelområdet har vært utsatt for flere utredninger og gjennomganger de siste årene, og den økte oppmerksomheten fra politisk hold vil kanskje føre til fremtidige endringer i organisering og ansvarsfordeling. Gjennomgangene peker på utfordringer med dagens organisering, samtidig som brukerundersøkelser indikerer at brukerne av tjenestene generelt sett er fornøyd med tilbudet. Hjelpemiddelområdet er lite synlig i det store Nav-systemet, og har fått vesentlig mindre oppmerksomhet innen forskning og evalueringer enn samarbeidet mellom stat og kommune i lokalkontorene. Formålet med denne avhandlingen er å bidra til kunnskapen om interorganisatorisk koordinering mellom offentlige organisasjoner med empiri hentet fra en lite undersøkt kontekst - samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralene og kommunene. Den tar spesielt sikte på å belyse hvorvidt den vertikale komponenten skaper utfordringer i samarbeidet, og hvor stort innslag det er av horisontal koordinering og lokal tilpasning. Nysgjerrighet er først og fremst knyttet til hvordan aktørene på laveste nivå, de som deltar i daglig samhandling, opplever dette. Hvinden (1994) argumenterer for at det er flere grunner til at det er fornuftig å studere de laterale relasjonene mellom aktører på lavere nivå i organisasjoner. Antallet og størrelsen på organisasjonene som tilbyr tjenester til kunder og klienter har vokst hurtig og man kan anta at graden av integrering på nivået nærmest levering av tjenestene er av økende betydning (Hvinden, 1994, s. 9-13). Det foreligger også en personlig motivasjon gjennom at jeg selv er ansatt på en hjelpemiddelsentral og opplever hvor viktig det er for den totale tjenesteytingen til brukerne at samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene fungerer. Samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralene og kommunene undersøkes i denne avhandlingen innenfor en organisasjonsteoretisk ramme, med hovedfokus på teorier om struktur og perspektiver på interorganisatorisk koordinering.

1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen lyder som følger:

Hvordan foregår samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene om hjelpemiddelformidling, og hva kan forklare hvordan dette samarbeidet fungerer?

Dette er en relativt åpen problemstilling. For å besvare problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal bidra til å fokusere besvarelsen:

FS1: I hvilken grad og på hvilke måter bærer samarbeidet preg av vertikal integrering?

FS2: Hva påvirker den horisontale integreringen?

FS3: Hvordan påvirker maktforhold og likeverd samarbeidet?

1.5.1 Sentrale begreper

Gjennomgangen av litteratur i forbindelse med denne avhandlingen gir et bilde av et felt som totalt sett er preget av en noe inkonsekvent begrepsbruk. Ulike forfattere legger ulik betydning i de samme begrepene og forskjellige begreper tillegges omtrent samme mening. I følge Hvinden (1994) er det lite enighet om terminologien om interorganisatorisk samarbeid i litteraturen. Uttrykk som integrering, cooperation, coordination og collaboration foretrekkes av ulike forfattere, og definisjonene varierer og innebærer ulike nyanser (Hvinden, 1994; Axelsson & Axelsson, 2006). Knudsen (2004, s. 24-26) skiller for eksempel mellom samhandling, samordning/koordinering og samarbeid. Dette har gjort det utfordrende å håndtere begrepsbruken i denne avhandlingen. I innledningen ble begreper som interorganisatorisk koordinering og integrering, samarbeid og samhandling benyttet om hverandre, noe tilfeldig og noe basert på hvilken betegnelse som benyttes i den aktuelle litteraturen. Interorganisatorisk koordinering er valgt som det overordnede begrepet for å beskrive temaet for avhandlingen. Videre forklares hvordan de sentrale begrepene i problemstillingen og forskningsspørsmålene forstås i denne avhandlingen.

Samarbeid

I problemstillingen spør jeg hva som kjennetegner *samarbeidet* om hjelpemiddelformidling. Begrepet *samarbeid* er valgt bevisst, og knyttes her til Knudsen (2004) som anser samarbeid som et mønster av samarbeid/transaksjoner

som varer over tid hvor man vurderer alle transaksjonene samlet (Knudsen, 2004, s. 26). Hjelpemiddelsentralene og kommunene har samarbeidet i mange år, og det er de totale transaksjonene over tid og ikke enkelttransaksjoner som undersøkes. Jeg vil komme tilbake til hva som menes med transaksjon i kapittel to.

Integrering

Integrering (FS1 og 2) kan i følge Hvinden (1994, s. 5-6) benyttes som et felles begrep på en hel klasse av fenomener, for eksempel prosessene «merger», «coordination», «cooperation» og «collaboration». Hvinden tar utgangspunkt i Lorsch (1970, s. 5) sin definisjon på integrering: «The quality of the state of collaboration that exists among departments that are required to achieve unity of effort by the environment» (Hvinden, 1994, s. 4). Integrering sees i forskningsspørsmål 1 og 2 som et overordnet begrep på ulike grader og former for samordning mellom aktører og organisasjoner.

Vertikal integrering

I følge Axelsson og Axelsson (2006, s. 79) foregår vertikal integrering mellom ulike nivåer i den hierarkiske strukturen, mens horisontal integrering foregår mellom organisasjoner eller enheter på det samme hierarkiske nivået eller som har samme status. Vertikal integrering (FS1) forstås i denne sammenheng som tilfeller der høyere nivåer koordinerer og kontrollerer arbeidet til underordnede/aktører på lavere nivåer (Bolman & Deal, 2014). Det vil si at beslutninger om integrering fattes på toppen av hierarkiet og implementeres på lavere nivåer (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 79-80). Vertikal integrering kobles her til Knudsens (2004) mandatperspektiv, som henviser til samarbeid mellom enheter som er styrt gjennom mandat av en overordnet instans. Forskningsspørsmål 1 tar sikte på å belyse i hvilken grad samarbeidet er styrt av overordnet nivå og hvordan dette påvirker samarbeidet.

Horisontal integrering

Horisontal integrering (FS2) forstås her som samordning på tvers av hierarkiske strukturer mellom aktører på samme nivå i ulike organisasjoner. I følge Hvinden (1994, s. 8) handler horisontal integrering om i hvilken grad innsatsen til aktører på samme organisatoriske nivå er kompatible eller ikke. Dette

forskningsspørsmålet dreier seg om hvordan samarbeidet på tvers manifesterer seg, hvordan aktørene opplever det og hva som kan forklare hvordan samarbeidet fungerer.

Likeverd

Betydningen av likeverd (FS3) knyttes her til idealformen for partnerskap hentet fra partnerskapslitteratur (Brinkerhoff, 2002). Den ideelle formen for partnerskap innebærer i følge Brinkerhoff (2002, s. 21) blant annet lik innflytelse, gjensidig respekt, lik deltakelse i beslutningstaking, gjensidig ansvarsfølelse ovenfor den andre og åpenhet. Ulikheter i makt og status kan forsterke utfordringer knyttet til samhandling på tvers (Håland & Osmundsen, 2015, s. 75) og sees her som det motsatte av likeverd. Interessante aspekter knyttet til forskningsspørsmål 3 vil være om informantene opplever ulikheter i innflytelse, respekt, deltakelse i beslutninger, ansvar og åpenhet i relasjon til den andre parten. For eksempel har det vært et problem i samhandlingen mellom spesialist- og primærhelsetjenesten i at spesialisthelsetjenesten tradisjonelt har blitt oppfattet som en mektigere part (Håland & Osmundsen, 2015, s. 75). Mangel på likeverd har blitt opplevd som en utfordring i samarbeidet mellom sykehusene og kommunene (Ljunggren, Solbjør, & Kleiven, 2015, s. 13). Gjennom å besvare forskningsspørsmål 3 tar jeg sikte på å belyse hvorvidt de ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunene opplever noe tilsvarende. Det ser ut til å være positivt for samhandlingen hvis partene i en samhandlingssituasjon tolker hverandre som likeverdige (Håland & Osmundsen, 2015, s. 75).

1.6 Oppgavens avgrensninger og disposisjon

I denne avhandlingen undersøkes samarbeidet mellom én hjelpemiddelsentral og tre kommuner denne hjelpemiddelsentralen samarbeider med.

Hjelpemiddelsentralene og kommunene samarbeider på ulike områder og arenaer. Dette medfører at hjelpemiddelsentralen samarbeider med forskjellige grupper ansatte i kommunene. Det kan være ergoterapeuter, fysioterapeuter, serviceteknikere, pleiepersonale, lærere og pedagogisk personale etc. I denne avhandlingen er informantene i kommunen ergoterapeuter eller fysioterapeuter som samhandler mye med hjelpemiddelsentralen. Hjelpemiddelformidling er en

prosess med mange ulike faser, og hvem som er hovedaktørene i de ulike fasene vil ofte være forskjellig. Faser i hjelpemiddelformidlingen som ikke involverer ergo- eller fysioterapeuter i kommunen får naturlig nok mindre oppmerksomhet i denne avhandlingen.

I kapittel 1 presenterte jeg temaet for avhandlingen, interorganisatorisk koordinering, hvilke utfordringer som er forbundet med det og hvorfor samarbeid er interessant å undersøke i konteksten hjelpemiddelsentralen og kommunene. Avhandlingens formål og problemstilling ble presentert og begrunnet sammen med tre forskningsspørsmål og de tilhørende begrepene. Disposisjonen av resten av avhandlingen ser slik ut:

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket oppgaven bygger på og som senere blir brukt til å tolke og gi mening til datamaterialet som er samlet inn. I kapittel 3 redegjør jeg for valg av design og metode og beskriver gjennomføringen av undersøkelsen. I kapittel 4 presenteres datamaterialet slik det fremstår etter analyseprosessen. I kapittel 5 kobles funnene fra undersøkelsen til problemstilling og forskningsspørsmål og drøftes i lys av de ulike teoriene som ble presentert i kapittel 2. I kapittel 6 trekkes konklusjonene og resultatene fra undersøkelsen diskuterer.

2 Teori

Hovedtemaet for denne avhandlingen er samarbeid på tvers av organisasjoner innen det offentlige. I dette kapittelet presenteres avhandlingens teoretiske rammeverk. Avhandlingen har et organisasjonsteoretisk rammeverk, med hovedfokus på teorier om struktur og (interorganisatorisk) koordinering. Først presenteres to overordnede perspektiver på koordinering mellom selvstendige enheter som på ulike måter kan forklare samarbeidet som skjer mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen. Videre beskrives teorier om organisasjonsstruktur og dens konsekvenser for koordinering sammen med to grunnleggende måter å koordinere arbeid på. I forlengelse av struktur introduseres konseptet domenekompatibilitet, det vil si hvordan oppgavefordelingen mellom enheter påvirke samarbeidspotensialet. I 2.3 belyses ulike betingelser som kan fremme horisontal integrering mellom de ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunene. Hvindens modell i 2.4 forklarer hvordan samarbeidet mellom aktører på laveste nivå i organisasjoner henger sammen med beslutninger hos aktører på høyere nivåer. Makt, likeverd og tillit antas å ha stor betydning i samarbeid på tvers av organisasjoner og disse faktorenes påvirkning på koordinering presenteres i 2.5.

2.1 To overordnede perspektiver på samarbeid

Interorganisatorisk koordinering har blitt undersøkt med utgangspunkt i ulike teorier og perspektiver. Knudsen (2004) skiller mellom to hovedperspektiver på samarbeid: Utsveklingsperspektivet og mandatperspektivet.

Utsveklingsperspektivet handler om koordinering mellom selvstendige enheter uten påvirkning ovenfra. Mandatperspektivet gjelder situasjoner der en overordnet instans pålegger underliggende enheter å samhandle. Mandatperspektivet kan ses som en underkategori av utsveklingsperspektivet fordi formell makt ofte ikke er nok til å tvinge fram koordinering. Det er ofte behov for en utveksling av ytelser (eller straff) i tillegg til mandatet (Knudsen, 2004, s. 26-38).

2.1.1 Utsveklingsperspektivet

Utsveklingsperspektivet har hatt en sentral plass i teoretiseringen rundt interorganisatorisk samarbeid og er nært knyttet til

ressursavhengighetsperspektivet (Knudsen, 2004, s. 26-32). Grunntanken er at selvstendige enheter søker å finne en hensiktsmessig oppgavefordeling (domain concensus) fordi de er gjensidig avhengige og fordi det er nødvendig for å realisere enhetens mål. Denne modellen likner en markedsmodell, hvor tjenester byttes mot tjenester eller ressurser. Begge partene må ha noe å tilby den andre samtidig som de trenger noe den andre parten har (Knudsen, 2004). Avhengighet står sentralt i dette perspektivet. «Utvekslingsperspektivet forutsetter at begge parter har noe å gi samtidig som de har behov for å ta i mot» (Knudsen, 2004, s. 32). I følge utvekslingsperspektivet vil det samlede resultatet være avgjørende for partene ved langvarig samarbeidsforhold, og ikke nødvendigvis den enkelte transaksjon (Knudsen, 2004, s. 26-32). Jo viktigere en ressurs er for den enkelte enhet og jo vanskeligere det er å skaffe den andre steder, jo større er avhengigheten. Hvis kun den ene parten er avhengig av den andre kan forholdet fort ende med at den ene parten blir dominert over og styrt av den andre (Knudsen, 2004, s. 32). Det kan bli problematisk hvis ulike forhold gjør at aktørene ikke lenger er likeverdige i utvekslingen av transaksjoner, eller hvis partenes vilje til samarbeid styres av interesse- og maktforhold mer enn den direkte nytteeffekten. Enheter vil ofte være skeptiske til å inngå samarbeid som gjør dem avhengige av andre enheter. Samtidig vil de forsøke å unngå usikkerhet og ønske å forhandle seg fram til mer forutsigbare interorganisatoriske relasjoner (Thompson, 1967; Lawrence og Lorsch, 1967, gjengitt i Knudsen, 2004, s. 27). I dette perspektivet er det størst sannsynlighet for at et samarbeid vil fungere hvis delvis overlappende domener gjør enhetene gjensidig avhengige av hverandre og det som utveksles er av stor betydning for begge enheter og vanskelig å få tak i andre steder (Knudsen, 2004).

Van de Ven og Ferry (1980) forklarer at i følge ressursavhengighetsmodellen henger avhengighet sammen med i hvilken grad enhetene er avhengige av andre enheters ressurser for å oppnå målene (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 311). Jo større ressursavhengighet, jo større sannsynlighet for at enheter vil inngå i kommunikasjon med andre som på sikt kan føre til etableringen av en interorganisatorisk relasjon (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 311). I en relasjon mellom to organisasjoner vil avhengighet bety i hvilken grad organisasjon A trenger noe organisasjon B har og omvendt for å nå organisasjonenes egne mål

(Van de Ven & Ferry, 1980, s. 321). Alle organisasjoner er på en eller annen måte avhengig av omgivelsene for å få tak i personale, økonomiske og fysiske ressurser, klienter, kunder eller markeder for å oppnå egne mål (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 310).

2.1.2 Mandatperspektivet

Mandatperspektivet henviser til samarbeid mellom enheter som er styrt av en overordnet instans (Knudsen, 2004, s. 33-37). Man kan si at overordnede myndigheter gir et mandat for samarbeid. Mandatet kan innebære at en overordnet instans har rett til å iverksette eller kontrollere koordinering gjennom eksempelvis forpliktende planer eller direkte styring. Det kan også skje gjennom juridisk bindende direktiv til enhetene som pålegger dem å samordne visse aktiviteter gjennom gjensidig tilpasning (Knudsen, 2004, s. 46). Koordinering gjennom mandat kan skje på ulike måter basert på avhengighetsmønstre (Knudsen, 2004, s. 33-37). Det er størst avhengighet mellom enheter som er gjensidig avhengige av hverandre. For enheter som er gjensidig avhengige av hverandre bør koordineringen skje gjennom gjensidig tilpasning, det vil si der og da ut i fra den konkrete situasjonen (Knudsen, 2004, s. 33-37). Koordineringen må ofte skje raskt, og det er ikke hensiktsmessig å bruke tid på å rapportere informasjon via kommandolinjen. Partenes tilpasningsdyktighet vil avgjøre hvorvidt samarbeidet blir vellykket. Denne formen for koordinering krever at partene ønsker å samarbeide og aktivt medvirker til at et samarbeidet skal fungere. (Knudsen, 2004, s. 33-37). Ved gjensidig tilpasning koordineres arbeidet gjennom uformell kommunikasjon og kontrollen av arbeidet skjer av de som utfører det (Mintzberg, 1983, s. 4-6).

Hva slags avhengighetsforhold enhetene har til hverandre har betydning for hvordan koordineringen gjennom mandat bør organiseres (Knudsen, 2004, s. 33-37). Koordinering gjennom mandat kan også skje gjennom standardisering eller overordnet planlegging. Koordinering gjennom mandat forutsetter at den overordnede instansen som ønsker økt koordinering innehar nok autoritet til å få gjennomslag, enten ved å kunne tilby «betaling» for at enheter bidrar til økt koordinering, ved å ha legitimitet eller ved å besitte økonomisk-juridisk makt til å

fremtvinge koordinering (Knudsen, 2004, s. 46). Mandatet kan enten være legalistisk (juridisk) eller basert på ressurs/avhengighetsforhold. I følge Knudsen (2004, s. 37) har flere forskere funnet at overordnet koordinering kan bidra til å øke samhandling, men at koordinering gjennom mandat kan styrke oppfatningen av samarbeidet både som noe positivt og noe negativt.

I følge Hall, Clark, Giordano, Johnson og Roekel (1977) er utvekslingsperspektivet mest relevant i de tilfellene hvor samhandling er frivillig (Hall et al., 1977, s. 470). Når grunnlaget for interaksjon er formell avtale eller juridisk mandat antar de at utvekslingsteori ikke vil være like relevant. Hall og medarbeidere (1977) undersøkte mønstrene i samhandlingen mellom organisasjoner som jobber med vanskeligstilt ungdom. De fant at de fleste samarbeidsrelasjonene hadde en frivillig komponent (Hall et al., 1977, s. 465). 74 prosent av relasjonene ble rapportert å være basert på spesifikke behov eller vanlig praksis. 15 prosent var grunnleggende basert på legalt mandat. 11 prosent var basert på formell avtale mellom partene. De fleste relasjonene mellom organisasjonene var tuftet på flere typer grunnlag, for eksempel koordinering både basert på spesifikke behov og juridisk mandat.

I følge Hall og medarbeidere (1977) kan formell samarbeidsavtale og juridisk mandat bidra til å øke samhandlingen. De antar at legalt mandat i seg selv ikke er løsningen på koordineringsproblemer, men at organisasjoner ofte klarer å arbeide innen rammene av legale mandater og oppnå koordinering (Hall et al., 1977, s. 467). Hall og medarbeidere (1977) hevder at der det eksisterer formelle avtaler mellom partene vil mange av utfordringene involvert i utvekslingssituasjoner være mindre fremtredende, slik som vurderingen av personalets kompetanse og prestasjoner og kompatible filosofier (disse faktorene presenteres senere i dette kapitlet). Makt påvirker fortsatt i disse situasjonene. Når grunnlaget for interaksjon er legalt mandat vil maktproblemet være løst i den grad at det ikke påvirker mønsteret av utveksling. Dette betyr ikke at det ikke er noen maktforskjeller, men at disse ser ut til å ha blitt akseptert av de involverte partene og ikke lenger er et tema (Hall et al., 1977, s. 470).

2.2 Struktur og koordinering

Temaet for denne avhandlingen er interorganisatorisk koordinering. Behovet for koordinering og hvordan det kan oppnås henger sammen med strukturen i og mellom organisasjoner. Videre vil jeg gi en kort introduksjon til hva som menes med organisasjonsstruktur og to ulike måter å koordinere arbeidet i og mellom organisasjoner på; vertikal og horisontal integrering. De to formene for integrering finner vi igjen i avhandlingens første og andre forskningsspørsmål. Denne avhandlingen tar sikte på å belyse i hvilken grad og hvordan vertikale og horisontale koordineringsmekanismer gjør seg gjeldende i samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene.

Van de Ven og Ferry (1980) definerer struktur som “the administrative arrangements that are established to define the role relationships among members” (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 301). Organisasjonsstruktur innebærer to fundamentale krav: en oppdeling av arbeidet i ulike oppgaver og koordineringen av disse oppgavene (Mintzberg, 1983, s. 2). I følge Mintzberg (1983) kan organisasjonsstruktur defineres som «the sum total of the ways in which its labour is divided into distinct task and then its coordination is achieved among these tasks” (Mintzberg, 1983, s. 2). Teorier om organisasjonsstruktur har tradisjonelt vært forankret i et instrumentelt perspektiv på organisasjoner (Christensen, Lægred, Roness, & Røvik, 2009, s. 33). I dette perspektivet kan styring oppnås gjennom utformingen av organisasjonsstruktur i forhold til omgivelsene, og ved at det handles formålsrasjonelt innenfor disse rammene. Strukturen i organisasjonen legger føringene for hvem som kan eller skal gjøre hva i organisasjonen (Christensen et al., 2009). Dette er bestemt gjennom medlemmenes formelle roller eller posisjoner, hvilke underenheter de hører til og hvilke større enheter organisasjonen inngår i. Forventningene til de ulike rollene er upersonlige, det vil si at de er de samme uavhengig av hvem som innehar posisjonene. Formelle normer tillegges stor vekt, og disse finner vi i for eksempel i organisasjonskart, stillingsinstrukser, regler og lovverk. I dette perspektivet legger strukturen og de formelle normene klare begrensninger på beslutningsatferden til organisasjonsmedlemmene samtidig som den gir organisasjonen kapasitet til å nå sine mål (Christensen et al., 2009, s. 37-42).

2.2.1 Differensiering og integrering

Ved utforming av organisasjonsstruktur er det to avveininger som står sentralt: Hvordan arbeidet skal fordeles (*differensiering*) og hvordan den enkeltes innsats skal koordineres etter at ansvaret er fordelt (*integrering*) (Bolman & Deal, 2014, s. 76). Differensiering innebærer at arbeidsoppgavene plasseres i ulike enheter og knyttes til konkrete posisjoner. I følge Axelsson og Axelsson (2006) inneholder konseptet differensiering både funksjonelle og strukturelle aspekter. Det kan bety ulikheter i mål og holdninger i tillegg til forskjeller i den formelle strukturen. Differensiering skjer på ulike organisatoriske nivåer. Man finner differensiering mellom avdelinger og andre enheter internt i organisasjonen. På det interorganisatoriske nivået ser man tilsvarende differensiering mellom organisasjoner i samfunnet og mellom sektorer (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 77). I følge Axelsson og Axelsson (2006) finner man både funksjonell differensiering av oppgaver og roller, og strukturell differensiering mellom organisasjoner innen det offentlige. Dette gjelder de fleste sektorer som for eksempel helsesektoren, utdanningssektoren, velferdstjenester, sosialomsorg og private og frivillige organisasjoner (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 77). Alle disse organisasjonene har ulik formell struktur og ulik organisasjonskultur (Bate, 2000 i Axelsson og Axelsson, 2006, s. 77). Differensiering av oppgaver kan føre til fragmentering som igjen leder til problemer med effektivitet og kvalitet. Slike problemer kalles ofte integreringsproblemer (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 78).

Når oppgavene er fordelt må man finne ut hvordan det er mest hensiktsmessig at arbeidet koordineres (integrering). Det er vanlig å skille mellom vertikal og horisontal integrering (Bolman & Deal, 2014). I følge Axelsson og Axelsson (2006, s. 79) foregår vertikal integrering mellom ulike nivåer i den hierarkiske strukturen, mens horisontal integrering foregår mellom organisasjoner eller enheter på det samme hierarkiske nivået eller som har samme status. Ved vertikal integrering fattes beslutninger om integrering på toppen av hierarkiet og implementeres på lavere nivåer (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 79-80). Vertikal integrering vil ofte innebære at høyere nivåer kontrollerer og koordinerer arbeidet til underordnede ved bruk av virkemidler som formell myndighet, regler og retningslinjer, og bruk av planleggings- og kontrollsystemer (Bolman & Deal, 2014). En viktig del av vertikal samordning foregår gjennom regler og

retningslinjer, standardkrav og standardiserte arbeidsprosedyrer/rutiner (Bolman & Deal, 2014, s. 78). Disse kan si noe om *hvem* som skal utføre oppgavene og/eller *innholdet* i oppgaveløsningen (Christensen et al., 2009, s. 42). Slike formelle prosedyrer bidrar til å begrense den enkeltes skjønn, legger føringer for hvordan oppgaver skal utføres og bidrar til forutsigbar og ensartet atferd (Bolman & Deal, 2014, s. 78). Rutiner kan koordinere arbeidet både vertikalt og horisontal. Regler og prosedyrer kan også benyttes for å samordne virksomheter på tvers av organisasjoner (Christensen et al., 2009, s. 38).

Det er vanlig å se på horisontal koordinering som ulike former for koordinering som går på tvers av hierarkiet (Bolman & Deal, 2014, s. 78). Eksempler på horisontale koordineringsformer er formelle og uformelle møter, arbeids- og prosjektgrupper, stillinger eller avdelinger med samordningsansvar, matrisestruktur, nettverk og lignende. Horisontale former for koordinering er gjerne mindre formaliserte og mer fleksible enn autoritetsbundne systemer og regler. De er også ofte enklere og fungerer raskere (Bolman & Deal, 2014, s. 78). I følge Hvinden (1994, s. 8) handler horisontal integrering om i hvilken grad innsatsen til aktører på samme organisatoriske nivå er kompatible eller ikke. Hvinden (1994) fokuserer på integrering mellom aktører på det laveste nivået i ulike byråkratier innen velferdstjenester. Personer i samme enhet styres som oftest av vanlige autoritetsstrukturer, mens dette ofte ikke er tilfellet for personer som tilhører ulike enheter eller organisasjoner (Haurek & Clark, 1967, s. 49, i Hvinden, 1994, s. 9). For å koordinere organisasjoner som ikke er en del av det samme ledelseshierarkiet må tradisjonell koordinering gjennom hierarkiske mekanismer ofte erstattes av mer eller mindre frivillig samarbeid (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 80).

2.2.2 Oppgavefordeling og samarbeidspotensial

I del 2.2. så vi at utformingen av organisasjonsstruktur innebærer en fordeling av oppgaver og ansvar (differensiering) og koordinering av arbeidet etter at oppgavene er fordelt. Man finner differensiering internt i organisasjoner og interorganisatorisk mellom organisasjoner og mellom sektorer (Axelsson &

Axelsson, 2006, s. 77). Hvor stort samarbeidspotensiale det er mellom ulike enheter henger sammen med oppgavefordelingen mellom dem (Knudsen, 2004).

Det er bred enighet om at organisasjoner eller enheters domener er avgjørende for samarbeidspotensialet (Knudsen, 2004, s. 41). Domenebegrepet benyttes i ulike sammenhenger relatert til interorganisatorisk koordinering. En enhets eller organisasjons domene vil si dens funksjoner, tjenester, bruker-/klientgrupper og geografiske nedslagsfelt (Knudsen, 2004, s. 41). Forenklet kan man for eksempel si at hjelpemiddelsentralens domene omfatter alle personer med varig behov for hjelpemidler og tilrettelegging innen sitt fylke. *Domain consensus* (domeneavklaring) viser til enheters deling av arbeidsoppgaver etter kompromisser eller forhandlinger (Thompson 1967; Warren, 1969, gjengitt i Knudsen, 2004, s. 41). Konsensus kan i følge Van de Ven og Ferry (1980) defineres som i hvilken grad partene i interorganisatoriske relasjoner er enige eller uenige om (1) behovene og problemene innenfor lokalsamfunnets tjenestesystem generelt, og (2) de spesifikke tjenestene og målene til hver av aktørene som er involvert i nettverket (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 322). Å oppnå domenekonsensus kan være utfordrende hvis funksjonene til enhetene som deltar i samhandling er uklare. Prosessen kan da bli kompleks og bestå av konstant omstilling, tilpasning og inngåelse av kompromisser. Jo mer spesifikke målene og funksjonene til hver organisasjon er, jo mer vil prosessen med å oppnå domenekonsensus bære preg av orientering (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 332).

Offentlige organisasjoner vil, som private, ofte ønske å forsvare og utvide sitt eget domene (Knudsen, 2004, s. 43-44). Dette kan være et hinder for samarbeid med andre enheter man opplever at truer eget domene. Forholdet mellom enhetenes domeneavgrensning kan derfor bli en nøkkelfaktor i hvordan et eventuelt samarbeid vil fungere. Enheter som har enten fullstendig sammenfallende domener eller ingen form for domeneoverlapp vil ha lite nytte og ønske om samarbeid. Samarbeid er mest aktuelt for enheter med delvis overlappende domener. Enhetene vil da kunne utfylle og utnytte hverandres kompetanse, kunne gi samme klientgrupper flere tilbud samtidig og dekke samme geografiske område. For slike enheter vil konfliktpotensialet være lavest. Konfliktpotensialet vil være størst for enheter med sammenfallende domener. Samarbeidet må altså

være nyttig ut i fra oppgavefordelingen mellom de forskjellige enhetene, også kalt domenekompatibilitet (Knudsen, 2004, s. 43-44).

Behovet for koordinering kan minkes ved å avklare organisasjonenes virkeområder og domener (se domain concensus ovenfor) (Jacobsen, 2004, s. 78). Dette kan i teorien oppnås ved at organisasjonene går i dialog og avklarer hvilket ansvar som skal ligge hos hvilken organisasjon. Dette kan også bidra til å forhindre dobbeltarbeid og at det oppstår gråsoner som ingen har ansvar for eller hvor ansvaret er uklart (Jacobsen, 2004, s. 78). For å få til en slik ansvarsavklaring må hver enkelt organisasjon ha oversikt over alle sine oppgaver og hvilket ansvar de har for disse oppgavene. En stor del av tjenesteytingen innen det offentlige har uklar teknologi, og det er vanskelig å forutse hvilke virkninger ulike tiltak har og hvordan deloppgaver henger sammen. I en slik situasjon er det utfordrende å avklare helt sikkert hva man egentlig driver med, og dermed svært vanskelig å avklare sitt eget domene (Jacobsen, 2004, s. 88). Det kan også diskuteres hvorvidt det er ønskelig med et system helt uten slakk (Galbraith, 1977, gjengitt i Jacobsen, 2004, s. 88).

2.3 Betingelser for horisontal integrering

Litteraturen om interorganisatorisk koordinering beskriver en rekke betingelser som påvirker koordineringen på tvers av organisasjoner. Videre presenteres tre betingelser som kan fremme den horisontale integreringen mellom personer på laveste nivå i organisasjonen inspirert av Hvinden (1994). Hvinden (1994) beskriver tre faktorer som påvirker graden av horisontal integrering som omtales i litteraturen: «mutual awareness», «compatibility of perceptions and goals» og «interdependence». Videre vil disse begrepene bli oversatt til «kjennskap til hverandre», «kompatible mål og oppfatninger» og «gjensidig avhengighet». Faktorene presenteres med utgangspunkt i Hvinden (1994), men suppleres med konsepter fra andre forfattere som ansees som relevante og/eller overlappende eller som kan tilby kontrasterende forklaringsmodeller. De tre faktorene kan bidra til å forklare deler av den horisontale samhandlingen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene.

2.3.1 Kjennskap til hverandre

Kjennskap til hverandre er en faktor som kan fremme integrering (Hvinden, 1994, s. 10). I små og enkle strukturer kan man kjenne til hverandre gjennom fysisk nærhet, at man befinner seg innen synsvidde eller gjennom ansikt-til-ansikt interaksjon (Hvinden, 1994, s. 10). Den fysiske plasseringen er viktig fordi den avgjør hvem man møter og hvilken informasjon man får (Jacobsen, 2004, s. 95). Fysisk nærhet medfører hyppigere utveksling av både arbeidsrelatert og uformell informasjon (Pfeffer, 1992, gjengitt i Jacobsen, 2004, s. 95) og endringer i den fysiske avstanden er vist å kunne bidra til store endringer i kontakthyppigheten mellom personer og organisasjoner (Jacobsen, 1989, gjengitt i Jacobsen, 2004, s. 95). I større og mer komplekse strukturer hvor man ikke har fysisk nærhet forutsetter kjennskap til hverandre en form for indirekte kontakt, for eksempel gjennom mellommenn eller gjennom kommunikasjon i skriftlig form eller på telefon (Hvinden, 1994, s. 10). Kjennskapen til hverandre på tvers av enheter kan økes gjennom å distribuere kontaktinformasjon, arrangere felles møter eller kurs. Målet vil være å skape en setting hvor uformelle og personlige relasjoner kan etableres (Hvinden, 1994, s. 12).

Kjennskap til hverandre (awareness) er en avgjørende faktor for at samarbeid kan oppstå også i følge ressursavhengighetsmodellen (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 311). Ressursavhengighetsperspektivet er som vist tidligere nært beslektet med utvekslingsperspektivet til Knudsen (2004). I følge ressursavhengighetsperspektivet må man vite hvilke ressurser andre organisasjoner har som kan være attraktive for ens egen organisasjon for å kunne samhandle med andre organisasjoner (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 311). I følge Van de Ven og Ferry (1980) finnes det to nivåer av *awareness*. For det første må personer i organisasjonsgrenseovergripende roller ha kunnskap om de spesifikke målene, tjenestene og ressursene som finnes hos andre organisasjoner. Den andre typen *awareness* handler om graden av personlig kjennskap mellom personer i organisasjonsgrenseovergripende roller og beslutningstakere i de ulike organisasjonene. Jo mer langvarig og nært forhold disse personene har, jo mer like vil holdningene, verdiene og målene deres bli. Det samme gjelder tilliten mellom dem (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 311).

2.3.2 Kompatibilitet i mål og oppfatninger

Integrering kan også fremmes gjennom *kompatibilitet i mål og oppfatninger* mellom aktørene (Hvinden, 1994, s. 10). Dette dreier seg delvis om hvordan aktørene opplever den reelle verden og delvis om verdier. Verdier vil si hvordan aktørene oppfatter at verden bør være og hvilke handlinger som bør utføres for å oppnå dette. Likhet i verdier og filosofi er ikke alltid nok til å fremme integrering i seg selv. For eksempel kan en situasjon hvor aktører med felles målsetting tvinges til å konkurrere om den samme potten med ressurser hindre integrering. I en slik situasjon vil trolig felles målsetting ikke være nok. Potensialet for at like mål går over i felles mål er også avgjørende for at samarbeid skal fungere (Hvinden, 1994, s. 10).

I følge Huxam og Vangen (2000) er vanskeligheter med å fremforhandle felles mening et vanlig problem i interorganisatorisk samarbeid. Dette skyldes at organisasjoner og individer bringer med seg egne og kanskje ulike mål inn i samarbeidet (Huxam & Vangen, 2000, s. 773). De fleste som deltar i samarbeid er enige i viktigheten av klare mål for at arbeidet skal kunne gå framover. I praksis viser dette seg å være vanskelig å oppnå. Dette skyldes at det er vanskelig å forstå og jobbe seg rundt de ulike og ofte motstridende skulte agendaene som både individer og organisasjoner har med seg når de går inn i samarbeid (Huxam & Vangen, 2000, s. 799). Uklarheter rundt de ulike medlemmenes rolle kan bidra til å vanskeliggjøre prosessen med å fremforhandle felles mål, sammen med ulikheter i profesjonelt språk, organisasjonskultur og prosedyrer (Huxam & Vangen, 2000, s. 799).

Knudsen (2004) utdyper to konsepter som kan relateres til Hvindens kompatibilitet i mål og oppfatninger: *Ideologisk og kvalitetsmessig kompatibilitet*. I følge Knudsen (2004) er det en viktig forutsetning for samarbeid at enhetene har «kompatible ideologier og kompatible kvalitetsmessige oppfatninger av hverandre» (Benson, 1975, gjengitt i Knudsen, 2004, s. 44). Ideologisk kompatibilitet omfatter alt fra synet på gode arbeidsmåter og behandlingsformer til hva egen og andre enheter står for og hvilke verdier som er viktige (Knudsen, 2004, s. 44-45). Kvalitetsmessig kompatibilitet uttrykker hvordan enhetene

vurderer hverandres faglige prestasjonsnivå. For at et samarbeid skal fungere er det viktig at enhetene har respekt for hverandres arbeid og ligger på et relativt likt kvalitetsnivå. Flere undersøkelser viser en sammenheng mellom interorganisatorisk koordinering og enhetenes vurdering av hverandre (Knudsen, 2004, s. 44-45). Ideologisk- og kvalitetsmessig kompatibilitet henger vanligvis sammen. Enheter som har sympati for hverandres ideologi vil ofte lettere akseptere hverandre basert på kvalitetsmessige kriterier (Knudsen, 2004, s. 45). Knudsen (2004, s. 45) henviser til flere undersøkelser som viser at positiv vurdering av hverandre er av betydning for interorganisatorisk samarbeid. I en undersøkelse av helsevern for psykisk utviklingshemmede fant Knudsen (1984) at ulike faktorer påvirket partenes vurdering av hverandre (gjengitt i Knudsen, 2004, s. 45). Faktorer som påvirket var profesjonstilknytning, synet på hvilke profesjoner som hadde gjennomslag innenfor hver enhet, synet på enhetens ledere, erfaringer med tidligere problemer, i hvilken grad personalet i de ulike enheten var «greie» å samarbeide med, innstillingen til overtid og hvorvidt man var villig til å gjøre ekstrajobber uten kompensasjon.

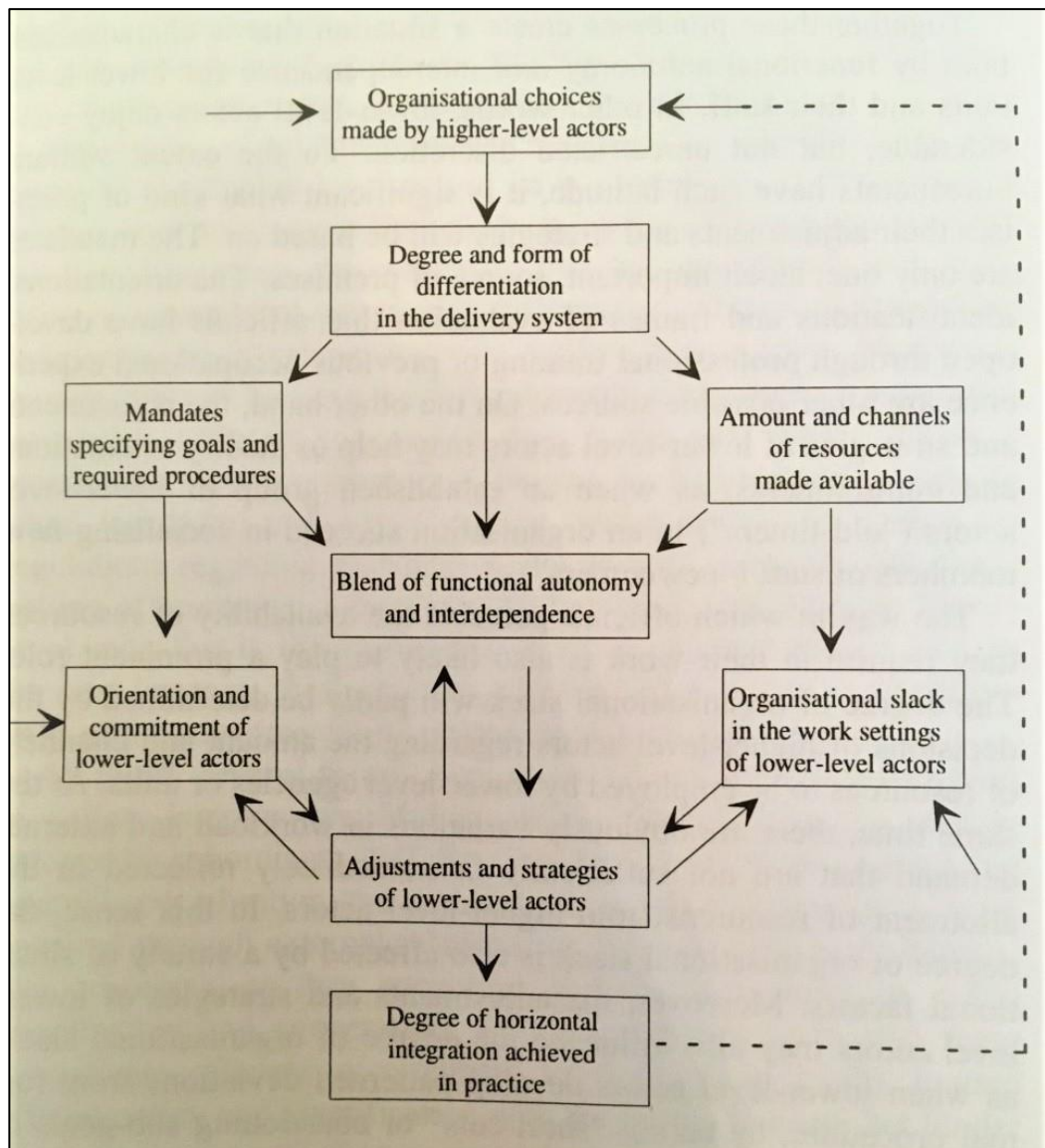
2.3.3 Gjensidig avhengighet

Den tredje faktoren som kan fremme integrering mellom aktører på samme nivå i følge Hvinden (1994, s. 10) er *gjensidig avhengighet*. Mens de to første betingelsene handlet om likhet, dreier denne seg om differensiering mellom aktørene. Når ulike enheter besitter ulik kunnskap og ferdigheter eller har tilgang til ulike fysiske ressurser kan handlingene deres være komplementære. At handlingene er komplementære betyr at de sammen kan utgjøre et hele, for eksempel bidra til å nå et overordnet mål. Noen former for ulikhet mellom enheter kan gi potensial for komplementære handlinger, mens andre ikke gjør det. Generelt kan man si at det finnes to typer komplementære handlinger: *joint action* og *utveksling av ressurser*. *Joint action* betyr at to eller flere aktører handler sammen fordi hver individuelle aktør har begrensede evner eller ressurser. *Utteksling av ressurser* innebærer som oftest at hver aktør trenger en eller annen form for input fra andre aktører for å oppnå sine mål (Hvinden, 1994, s. 11). Utveksling av ressurser innebærer som regel lavere grad av integrering enn *joint action*.

Differensiering kan også føre til en annen form for gjensidig avhengighet (Hvinden, 1994, s. 10). Handlingene til en aktør kan ha utilsiktede konsekvenser for andre aktører som er i et avhengighetsforhold. For eksempel kan det føre til større pågang av klienter hos andre enheter/tjenestetilbydere hvis en enhet innen velferdstjenesten innfører strengere inntakskriterier (Hvinden, 1994, s. 10). I offentlige organisasjoner henger denne avhengigheten sammen med hvordan tjenestene samlet sett er organisert. Prosessen med å designe organisasjoner inkluderer utforming av mandater for aktører på lavere nivåer og å kanalisere strømmen av ressurser som skal benyttes for å utføre disse mandatene (Hvinden, 1994, s. 16-17). Både internt i hvert kontor og på tvers av kontorer vil disse prosessene medbringe en blanding av funksjonell autonomi og gjensidig avhengighet. Kontorer kan fungere uavhengig av andre til en viss grad, men de færreste kan utføre oppgavene sine helt isolert. Et minimum av avhengighet vil være tilstede fordi de utøvende enhetene har de samme menneskene som brukere/klienter, enten samtidig eller sekvensielt. I slike tilfeller vil yteevnen eller mangelen på yteevne i en enhet sannsynligvis ha påvirkning på arbeidet til andre enheter, enten direkte eller indirekte. Ofte vil det være en mer direkte avhengighet, ved at utøvere i en del av byråkratiet er avhengig av input fra utøvere i andre enheter for å fullføre sine egne oppgaver overfor klienter eller brukere (Hvinden, 1994, s. 16-17).

2.4 Sammenhengen mellom beslutninger på høyere nivåer og horisontal integrering på lavere nivåer

Hvinden (1994, s. 19-21) tilbyr en analytisk ramme for å analysere hvilke prosesser som påvirker horisontal integrering i velferdsbyråkratier. Modellen viser de viktigste faktorene og hvordan de henger sammen. I denne avhandlingen undersøkes aktører på laveste nivå i to ulike byråkratier innen velferdstjenestene. Modellen kan bidra til å forklare hvordan samarbeidet dem i mellom henger sammen med beslutninger hos aktører på høyere nivåer.



Figur 1 "Fig. 1.1. Integration in welfare bureaucracy: key concepts and their main interrelationships" (hentet fra Hvinden, 1994, s. 19)

I følge Hvindens modell vil det være sammenheng mellom de organisatoriske beslutningene som fattes av aktører på høyere nivåer, som politikere og ledere, og tilpasningene som gjøres av aktørene på lavere nivåer (Hvinden, 1994, s. 19-21). Beslutningene til aktører på høyere nivåer bestemmer graden av og formen på differensieringen i organiseringen av velferdstjenestene. Utformingen av organisasjonsdesign innebærer to beslektede prosesser: å spesifisere mandatene til de ulike kategoriene av aktører på lavere nivåer og å bestemme mengden og kanalene for ressursene som er tilgjengelige for aktørene når de skal utføre oppgavene sine (Hvinden, 1994, s. 19-21). Sammen skaper disse prosessene en situasjon karakterisert av både funksjonell autonomi og gjensidig avhengighet hos

aktører på lavere nivåer (Hvinden, 1994, s. 19-21). Man kan si at aktører på lavere nivåer har stor, men ikke ubegrenset handlefrihet. I situasjoner hvor aktørene har stor handlefrihet vil hvilke grunnlag aktørene bygger sine tilpasninger og strategier på påvirke. Mandatene, selv om de er betydningsfulle, er bare et slikt grunnlag. Holdninger, identiteter og fortolkningsrammer som aktørene har utviklet gjennom profesjonell trening eller tidligere arbeidserfaring er andre mulige grunnlag. (Hvinden, 1994, s. 19-21). Det er også sannsynlig at hvordan aktørene på lavere nivåer opplever tilgang til ressursene de trenger i jobben vil spille en viktig rolle (Hvinden, 1994, s. 19-21). Det organisatoriske handlingsrommet vil delvis bli bestemt gjennom beslutningene til aktører på høyere nivåer om kanalene og mengden av ressurser som skal tilføres enheter på lavere nivåer. Samtidig vil det alltid være variasjon i arbeidsmengde og ytre press som ikke umiddelbart vil reflekteres i ressursene fra høyere nivåer. Handlingsrommet vil derfor påvirkes av ulike situasjonsbestemte faktorer (Hvinden, 1994, s. 19-21).

Tilpasningene og strategiene hos aktører på lavere nivåer kan også påvirke kapasiteten i organisasjonen, for eksempel når aktørene utvikler handlemåter som avviker fra de formelle prosedyrene, tar snarveier og fraviker fra organisasjonsmålene (Hvinden, 1994, s. 19-21). Unnsluntring og unnvikelsesstrategier hos underordnede kan til en viss grad svekke den gjensidige avhengigheten og øke deres funksjonelle autonomi (Hvinden, 1994, s. 19-21). Oppsummert kan man si at tilpasningene og strategiene til underordnede påvirker graden av funksjonell autonomi og gjensidig avhengighet i et velferdsbyråkrati. Dette påvirker videre den horisontale integreringen som oppnås i praksis. Samtidig vil integreringen som oppnås i praksis kunne fungere som grunnlag for nye organisatoriske valg hos aktører på høyere nivåer, for eksempel ved at mandatene eller ressurstilgangen endres for å øke den horisontale integreringen (Hvinden, 1994, s. 19-21).

2.5 Makt, likeverd og tillit

Makt, likeverd og tillit er alle faktorer som er viktige i interorganisatorisk samarbeid. De presenteres her samlet, fordi makt og likeverd kan sees som to

kontrasterende konsepter som også påvirker byggingen av tillit. Forståelsen av likeverd i denne avhandlingen tar utgangspunkt i idealformen for partnerskap hentet fra partnerskapslitteratur (Brinkerhoff, 2002). Den ideelle formen for partnerskap innebærer i følge Brinkerhoff (2002, s. 21) blant annet lik innflytelse, gjensidig respekt, lik deltakelse i beslutningstaking, gjensidig ansvarsfølelse ovenfor den andre og åpenhet. I følge Strand forstås makt vanligvis som at noen har herredømme over noe andre er interesserte i fordi det er viktig, det finnes lite av det eller fordi det ikke kan erstattes (Strand, 2007, s. 402). I følge Strand (2007) betyr makt evne til å påvirke, for eksempel ved å kunne nekte noen et gode, gjennom sanksjoner eller å påføre dem ubehag hvis de ikke adlyder. Makt som er allment akseptert kalles ofte autoritet eller legitim makt (Strand, 2007, s. 402). Ulikheter i makt og status kan forsterke utfordringer knyttet til samhandling på tvers av grenser og kan gjøre det vanskeligere å bygge tillit (Vangen & Huxham, 2003, s. 21). Det ser ut til å være positivt for samhandlingen hvis partene i en samhandlingssituasjon tolker hverandre som likeverdige (Håland & Osmundsen, 2015, s. 75). Perrault, McClelland, Austin, og Sieppert (2011) henviser til en rekke forfattere som er enige om at makt og ansvar må være jevnt fordelt for at interorganisatorisk samarbeid skal være effektivt (Perrault et al., 2011, s. 292).

Makt og opplevelse av likeverd er viktige faktorer i samarbeid i følge utvekslingsperspektivet (se 2.1.1) (Knudsen, 2004, s. 30-32). I dette perspektivet må alle enhetene i nettverket besitte et minimum og makt og ressurser slik at de er i en forhandlingssituasjon. Dette er nødvendig hvis man skal lykkes med prosesser for å styrke båndene i nettverket (Knudsen, 2004, s. 31). Alle må ha noe som den andre er interessert i slik at samarbeidet er tuftet på en viss grad av gjensidighet. Uten gjensidighet i samarbeidet vil den ene aktøren fort kunne dominere over den andre (Knudsen, 2004, s. 31). En organisasjon kan oppnå makt for eksempel ved å vinne kontroll over funksjoner som er sentrale i nettverket. Eksempler på slike funksjoner er «beslutningsmyndighet vedrørende fordeling av klienter eller arbeidsoppgaver, disponering av fellestjenester eller disponering av forskjellige ressurser som andre enheter er interessert i» (Knudsen, 2004, s. 30). Dette gir makt fordi det gir enheten mulighet til å påvirke ressurstilgangen til de andre enhetene.

Vangen og Huxham (2003, s. 21) tar opp problemet med maktubalanse i forbindelse med utviklingen i tillit i samarbeidskonstellasjoner. Mange forskere har konkludert med at tillit er av avgjørende betydning for at et samarbeid skal være vellykket (Vangen & Huxham, 2003, s. 6). Det ser ut til at maktubalanse er spesielt utfordrende for å opprettholde utviklingen av tillit (Vangen & Huxham, 2003, s. 21). Utøvere uttrykker ofte at maktspørsmål er problematiske, for eksempel ved at større organisasjoner har mer makt enn de små, og at denne maktubalansen fører til oppførsel som ødelegger for byggingen av tillit (Vangen & Huxham, 2003, s. 21). Selv om samarbeid fører til avhengighet mellom partene vil noen være mer sentrale i utforming av agendaen for samarbeidet enn andre. Dette fører til opplevelse av maktubalanse mellom de som ansees som de sentrale versus de som sees som subsidiære medlemmer. Slik opplevelse av maktubalanse er i følge Vangen og Huxham (2003) ofte overdrevne og stemmer ikke alltid med virkeligheten. Avhengigheten mellom medlemmene fører ofte til at makten ikke kan være helt jevnt fordelt. Samtidig har alle medlemmene i samarbeidet et minimum av makt fordi alle har muligheten til true med å forlate det. Det vil si at selv om avhengigheten gjør at ingen av medlemmene kan bestemme agendaen på egenhånd har alle medlemmene nok makt til å blokkere fremdriften i samarbeidet (Vangen & Huxham, 2003, s. 21). Makt i samarbeid er altså ofte fragmentert, og for å opprettholde tilliten bør man sørge for at fordelingen av makt maksimeres (Vangen & Huxham, 2003, s. 22).

3 Design og metode

Problemstillingen i denne avhandlingen lyder: *Hvordan foregår samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene om hjelpemiddelformidling, og hva kan forklare hvordan dette samarbeidet fungerer?* Avhandlingens design er utformet for å besvare problemstillingen gjennom samfunnsvitenskapelig metode. Kjennetegnet på forskning og undersøkelser er at innsamling av data, behandling av informasjon og presentasjonen er systematisk (Jacobsen, 2005). I denne undersøkelsen benyttes et kvalitativt forskningsdesign for å besvare problemstillingen. Empirien er innhentet gjennom kvalitative intervjuer med ansatte på en hjelpemiddelsentral og tre kommuner denne hjelpemiddelsentralen samarbeider med. I dette kapitlet beskrives og begrunnes valg av design og metode og gjennomføringen av undersøkelsen. I alle undersøkelser vil det oppstå en undersøkelseeffekt. Hvilke tiltak som er gjort for å minke undersøkelseeffekten og styrke oppgavens pålitelighet og gyldighet vil bli gjort rede for underveis i beskrivelsen av oppgavens ulike faser. Kapitlet avsluttes med en diskusjon rundt oppgavens totale gyldighet og pålitelighet og etiske betraktninger om gjennomføringen av undersøkelsen.

3.1 Ontologi og epistemologi

Forskningsmetode innebærer å innhente empiri om virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 24). Hvordan denne empirien innhentes og tolkes vil avhenge av ontologisk og epistemologisk utgangspunkt. Ontologi vil si læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2005, s. 24). Epistemologi handler om vurderinger om hvordan man kan vite noe om virkeligheten og i hvilken grad det er mulig å samle inn kunnskap om verden (Jacobsen, 2005, s. 25). Man kan skille mellom to hovedretninger i den epistemologiske debatten: Positivism og en fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2005, s. 25-28). Positivismen antar at det finnes generelle lover i sosiale systemer og at det finnes en objektiv virkelighet utenfor oss selv som kan studeres på en objektiv måte. Den fortolkningsbaserte tilnærmingen hevder derimot at det ikke finnes en objektiv sosial virkelighet som er lik for alle. Det finnes bare ulike forståelser av virkeligheten, og denne forståelsen av virkeligheten kan kun kartlegges ved at forskeren setter seg inn i menneskers fortolkning av spesielle fenomener. Alt må forstås i sin spesifikke

kontekst (Jacobsen, 2005, s. 25-28). Denne avhandlingen har en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ forskning bygger på den fortolkningsbaserte tilnærmingen, og har som utgangspunkt at kunnskap konstrueres kontinuerlig av mennesker mens de deltar i og gir mening til aktiviteter, opplevelser eller fenomener (Merriam & Tisdell, 2016, s. 23).

3.2 Forskningsdesign

Undersøkelsesdesign vil si å planlegge hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, dens prosedyrer og teknikker (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 114). Denne avhandlingen har en relativt åpen og uklar problemstilling. De tre forskningsspørsmålene avgrensner hvilke forhold ved samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene som undersøkes. Problemstillingen og forskningsspørsmålene må sees som eksplorerende (Jacobsen, 2005, s. 62). De tar sikte på å utforske og muligens forklare ulike dimensjoner ved samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen, og har ikke som ambisjon å påvise kausalitet (Jacobsen, 2005, s. 62). Fordi problemstillingen er eksplorerende var det behov for et intensivt design som kunne frembringe nyanserte data og åpnet for uventede og kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2005, s. 62). Som en konsekvens ble kvalitativ metode valgt. Kvalitative metoder henger ofte sammen med intensive design og egner seg til å «avklare et uavklart tema nærmere og få fram en nyansert beskrivelse av temaet» (Jacobsen, 2004, s. 131). Det er i tillegg godt egnet til å få fram sammenhenger mellom individ og kontekst og gir forskeren muligheten til å være åpen for uventede hendelser (Jacobsen, 2004, s. 131). Det er skrevet mye om interorganisatorisk koordinering i ulike kontekster, men jeg har ikke funnet studier av temaet i konteksten hjelpemiddelsentralen og kommunene. Jeg ønsket derfor å være åpen for ny informasjon og å undersøke aktørenes oppfatninger om hvordan samarbeidet mellom individene påvirkes av konteksten de er en del av. En kvalitativ tilnærming ansees som best egnet til dette formålet.

Ved å velge et intensivt design var jeg bevisst på at funnene fra undersøkelsen kanskje ikke ville være overførbare til andre kontekster. Dette er heller ikke hensikten med studien. Hensikten er å beskrive og forklare hva som kjennetegner samarbeidet mellom den aktuelle hjelpemiddelsentralen og kommunene og hva

det er ved denne konteksten som kan forklare hvordan samarbeidet fungerer. Styrken til intensive design er knyttet til teoretisk generalisering. Det betyr at vi danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og fenomener henger sammen ut i fra et mindre antall observasjoner. Vi kan ikke si sikkert om teorien er gyldig i andre kontekster enn den vi har undersøkt (Jacobsen, 2005).

Problemstillingen i denne undersøkelsen er relativt åpen, og undersøkelsen har et induktivt utgangspunkt (Merriam & Tisdell, 2016, s. 17). Jeg ønsket å få fram informantenes ulike forståelser og fortolkninger av fenomenet samarbeid noe en induktiv tilnærming er godt egnet for (Jacobsen, 2005, s. 37). En induktiv tilnærming vil i sin mest rensykkede form si at forskeren angriper virkeligheten med tilnærmet helt åpent sinn, samler inn all relevant informasjon og deretter systematiserer dataene de har samlet inn (Jacobsen, 2005, s. 29). Teorier og funn fra tidligere undersøkelser er benyttet for å formulere og fokusere problemstilling og forskningsspørsmål og utgjør det teoretiske rammeverket for undersøkelsen. Disse teoriene har til en viss grad preget gjennomføringen og resultatene i undersøkelsen. Tilnærmingen til undersøkelsen kan likevel ansees som induktiv. I kvalitative undersøkelser benyttes et teoretisk rammeverk som hjelp til å fokusere undersøkelsen og til å fortolke data (Merriam & Tisdell, 2016, s. 17). Dette rammeverket testes ikke deduktivt, man kan heller si at rammeverket informeres av hva vi lærer gjennom induktiv innhenting av data (Merriam & Tisdell, 2016, s. 17). Denne avhandlingen tester ikke hypoteser, men belyser et kjent tema med empiri fra en relativt ukjent kontekst.

3.2.1 Utvalg

Kvalitative undersøkelser fokuserer på et relativt lite utvalg som velges «purposefully» (Patton, 2002, s. 230). Logikken og styrken i «purposeful sampling» ligger i at man velger ut informasjonsrike informanter eller tilfeller (Patton, 2002, s. 230). Fokuset for undersøkelsen er samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene innen hjelpemiddelformidling. Samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene skjer hovedsakelig mellom de ansatte på laveste nivå i organisasjonene gjennom daglig oppgaveløsning knyttet til brukersaker. Jeg vurderte derfor at problemstillingen best kunne besvares ut i

fra ansattes opplevelse av samarbeidet. Informantene er ansatte på en hjelpemiddelsentral og i kommuner denne hjelpemiddelsentralen samarbeider med. Problemstillingen er belyst ut i fra meninger og oppfatninger om samarbeidet sett fra begge aktørenes side fordi samarbeidet er noe som skjer *mellom* dem. For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene var det nødvendig med informasjonsrike informanter som kunne gi fylldige beskrivelser av hvordan dette samarbeidet foregår. Informantene måtte derfor delta i samhandling med den andre organisasjonen med en viss grad av hyppighet. Hovedkriteriet for utvalget var at jeg ønsket å intervju ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunene som samhandlet relativt hyppig med ansatte i den andre organisasjonen. Resultatene i denne undersøkelsen gjenspeiler derfor oppfatningene til personer som samhandler med den andre organisasjonen relativt ofte. Et resultat av et dårlig samarbeid kan kanskje være at man unngår å samarbeide med den andre organisasjonen. Slike vurderinger og årsaker til at man ikke samarbeider vil kanskje ikke komme fram ved å velge ut informanter som samarbeider mye.

Hjelpemiddelsentralene og kommunene samarbeider om en rekke oppgaver innenfor ulike områder og arenaer. Ulike grupper ansatte på hjelpemiddelsentralen samarbeider med ulike grupper ansatte i kommunene. Informantene i kommunen er ergoterapeuter eller fysioterapeuter. Denne gruppen ble valgt fordi ansvaret for hjelpemiddelformidlingen i kommunen ofte ligger hos ergo- og fysioterapitjenesten i kommunen. De ansatte på hjelpemiddelsentralene er rådgivere og andre som samarbeider mye med kommunene i kraft av stillingen sin.

Fordi kvalitative undersøkelser er ressurskrevende måtte jeg begrense utvalget av informanter. Jeg ønsket å undersøke ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommuner og måtte begrense antall informanter på hvert sted. Jeg så det som hensiktsmessig å inkludere ansatte i flere kommuner, fordi hjelpemiddelsentralen samarbeider med mange forskjellige kommuner. Ved å undersøke synspunktene til ansatte i flere kommuner fikk jeg større variasjon og bredde i synspunkter, og det ga også mulighet til å avdekke eventuelle forskjeller i oppfatninger mellom kommunene. Det gjorde også at jeg fikk informasjon fra flere uavhengige kilder,

noe som gir informasjonen større gyldighet (Jacobsen, 2005, s. 218). Jeg ønsket å intervju to ansatte i hver kommune for å få et minimum av variasjon i synspunkter og meninger fra hver kommune. Informantene ble tre ansatte på hjelpemiddelsentralen og to ansatte i hver av de tre kommunene. Dette ga god bredde og variasjon i synspunkter og jeg fikk belyst de forskjellige aspekter ved samarbeidet fra ulike sider.

For å gjøre det mulig å gjennomføre undersøkelsen innenfor rammene av en masterhandling kombinert med full jobb er undersøkelsen gjennomført i et fylke på Østlandet. Den aktuelle hjelpemiddelsentralen er valgt på grunn av størrelse og mulighet til å anonymisere godt nok, samt fylkets geografi, noe jeg hadde en forhåndsantakelse om at kanskje kunne påvirke samhandlingen. Jeg ønsket ikke å gjøre undersøkelsen i egen organisasjon på grunn av forskningseffektene som kan oppstå når man forsker på «hjemmebane» (Repstad, 2007, s. 39). Hjelpemiddelsentralen i Oslo og Akershus ble derfor ekskludert fra alternativene.

For å få tak i informasjonsrike informanter tok jeg kontakt med øverste leder på hjelpemiddelsentralen. Lederen fikk tilsendt henvendelsesbrev med informasjon om studien og spørsmål om tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen i deres organisasjon. I henvendelsesbrevet ba jeg om å få intervju ansatte som samarbeider mye med kommunene, fortrinnsvis rådgivere. Jeg hadde i utgangspunktet sett for meg å velge ut de tre informantene selv, men lederen hadde allerede snakket med tre ansatte som var villige til å stille til intervju. Jeg ble bedt om å ta kontakt med en av informantene for å få mer informasjon om informantene og planlegging av gjennomføring av intervjuene. To av informantene var rådgivere og passet godt inn i designet, mens en hadde en litt annerledes stilling. Informanten ble likevel inkludert fordi informanten kanskje kunne fungere som en kritisk test (Jacobsen, 2005, s. 175) og tilby andre meninger og oppfatninger enn de to andre. Sjansen for å finne nye relevante data øker hvis utvalget av respondenter er ulike (Repstad, 2007, s. 58). Det at informantene ble valgt ut av lederen medførte at jeg måtte ha i bakhodet at lederen bevisst eller ubevisst kunne velge respondenter ut i fra «egen vinning», for eksempel ved å velge de informantene lederen trodde var mest positive til egen organisasjon og til samarbeidet (Repstad, 2007, s. 81).

De tre kommunene er valgt med formål om å sikre størst mulig bredde og variasjon med tanke på geografi, størrelse og antall ansatte. Hvordan en ansatt på hjelpemiddelsentralen beskrev samarbeidet med de forskjellige kommunene i fylket ble også tatt med i vurderingen. For å få informanter i kommunene henvendte jeg meg til leder for ergo-fysioterapitjenesten i kommunen og ba om å få intervju to ansatte som samarbeider mye med hjelpemiddelsentralen. Av de tre lederne fikk jeg to navn med kontaktinformasjon. Jeg henvendte meg så direkte til informantene med informasjon om undersøkelsen og forespørsel om de ville delta. Alle informantene sa ja til å stille opp.

3.2.2 Case-studie

Designet i denne undersøkelsen har fellestrekk med case-studier (Jacobsen, 2005, s. 90-93). Case-studier kjennetegnes av at studieobjektet er avgrenset i tid og rom og egner seg godt der man ønsker å beskrive hva som er spesielt med et spesifikt sted og kontekst (Jacobsen, 2005, s. 90-93). Det er en «in-depth description and analysis of a bounded system» (Merriam & Tisdell, 2016, s. 37). Case-studier skiller seg fra andre typer kvalitative studier ved at hovedfokuset for studien er selve analyseenheten, casen, og ikke temaet som undersøkes (Merriam & Tisdell, 2016, s. 38). Formålet med denne studien er å undersøke fenomenet interorganisatorisk samarbeid i konteksten Nav Hjelpemiddelsentral og kommuner. Jeg er ute etter det spesielle ved samarbeid i denne spesielle konteksten. For å besvare problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i én hjelpemiddelsentral og tre kommuner denne hjelpemiddelsentralen samarbeider med. Dette ligner en case, fordi hjelpemiddelsentralen og de tre kommunene kan sees som et avgrenset system (bounded system) og det er det spesielle med denne konteksten som undersøkes. Undersøkelsen har et intensivt design og forsøker å gå i dybden og få fram mange detaljer om fenomenet i den aktuelle konteksten (Jacobsen, 2005, s. 88). Dette kan sammenlignes med case. På den annen side er ikke grensene for hvem som inngår i konteksten absolutte. Hjelpemiddelsentralen samhandler med mange ulike aktører i mange kommuner og hvor kontekstens grense går er vanskelig å slå fast. I tillegg har fenomenet samarbeid et stort fokus i

avhandlingen, fokuset er ikke grunnleggende på hva (hvilket system) som undersøkes.

3.3 Kvalitativt intervju

Metoden som er valgt for å samle inn empiri er åpent individuelt intervju (Jacobsen, 2005, s. 142). Individuelle intervjuer ble valgt fordi jeg anså det som best egnet til å få fram individenes opplevelse av fenomenet samarbeid i konteksten dette samarbeidet utspiller seg i. Åpne individuelle intervjuer er egnet for å få fram hvordan individer «fortolker og legger mening i et spesielt fenomen» (Jacobsen, 2005, s. 143). Det var også viktig at metoden ga så åpne og ærlige beskrivelser som mulig og jeg vurderte individuelle intervjuer som best egnet til dette. Informantenes opplevelse av forholdet mellom de ansatte i de to organisasjonene anså jeg at best kunne belyses gjennom individuelle intervjuer. Ved å velge individuelle intervjuer var jeg klar over at jeg ville få en samling individuelle synspunkter, og at jeg ikke kunne trekke slutninger om hva en hel gruppe mener (Jacobsen, 2005, s. 142). Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt fordi jeg vurderte dette som best egnet til å skape et klima av fortrolighet og å få åpne og ærlige beskrivelser (Jacobsen, 2005, s. 143).

I forkant av intervjuene hadde jeg tre testintervjuer med to kollegaer på hjelpemiddelsentralen og en ansatt i en kommune i et annet fylke. Testintervjuene bidro til å spisse spørsmålsformuleringene og bekreftet at intervjuguiden var egnet til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Intervjuene i selve undersøkelsen ble gjennomført med utgangspunkt i en ganske strukturert intervjuguide med fullstendige spørsmålsformuleringer og en spesiell rekkefølge (Jacobsen, 2005, s. 142). Den relativt sterke strukturingsgraden på intervjuguiden hjalp meg å komme igjennom alle temaene jeg anså som viktige, og til å unngå å stille ledende spørsmål. I intervjusituasjonen stilte jeg oppfølgingsspørsmål der det passet og hoppet litt mellom spørsmålene ut i fra hva som passet å spørre om videre basert på hvordan samtalen forløp seg. Intervjuene startet med åpne og «ufarlige» spørsmål om jobben deres og samarbeidet for å legge minst mulig føringer på svarene innledningsvis (Jacobsen, 2005, s. 151). Dette ga informantene mulighet til å fortelle om det de anså som viktigst i

samarbeidet. Det er sannsynlig at informantene nevner det som opptar dem mest først (Jacobsen, 2005, s. 151). Mange av informantene ga utfyllende beskrivelser av samarbeidet og viktig informasjon relatert til problemstillingen allerede på de innledende spørsmålene.

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av en periode på tre uker. Informantene fikk selv velge hvor intervjuene skulle gjennomføres. Dette for å minke belastningen undersøkelsen ville påføre informantene og for at informantene skulle kunne velge «trygge» og kjente omgivelser. Alle informantene ønsket å gjennomføre intervjuene på egen arbeidsplass. Informantene fant selv egnet rom for intervjuet. Noen intervjuer ble gjennomført på informantens kontor, mens andre ble gjennomført på møterom, datarom eller lignende. Jeg ser det som en fordel at intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplass, da dette kan sees som relativt «naturlige» omgivelser for informantene når intervjuet dreide seg om forhold ved arbeidet deres. Kunstige omgivelser kan gi kunstige svar (konteksteffekt) (Jacobsen, 2005, s. 147). Intervjuene ble gjennomført så godt som uten forstyrrelser eller avbrytelser. I to av intervjuene ble vi avbrutt en gang, men det så ikke ut til å forstyrre informantene nevneverdig og de klarte å ta opp tråden kjapt. Intervjuene varte fra 50 minutter til en time og tjue minutter. Intervjuene ble tatt opp på bånd for å kunne fokusere på samtalen og sikre eksakt gjengivelse av intervjuene senere.

Direkte etter hvert intervju skrev jeg en oppsummering av intervjuet, hvordan jeg opplevde stemningen og andre forhold ved intervjuet. Dette var viktig fordi den direkte intervjusituasjonen gir en mer nyansert tilgang til intervjupersonens meninger gjennom stemme, ansikt og kroppsspråk enn de transkriberte intervjuene gjør alene (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 161). Ideer om koder og mulige kategorier (memos) ble også notert (Nilssen, 2012, s. 43). Som Kvale og Brinkmann (2009, s. 216) presiserer begynte analyseprosessen allerede under intervjuene, ved at jeg noterte ned interessante funn og meninger jeg anså som viktige i lys av problemstillingen. Disse «memosene» ble senere innlemmet i den mer omfattende analysen av det transkriberte materialet.

3.4 Transkribering og koding

3.4.1 Transkribering

Intervjuene ble transkribert samme dag eller i løpet av et par dager etter gjennomføring. Det ideelle er å transkribere så raskt som mulig etter intervjuet (Nilssen, 2012, s. 46). Ved et tilfelle måtte jeg ha tre intervjuer på en dag på grunn av lang reisevei, og det tok da noe lenger tid før jeg fikk transkribert alle. Etter disse intervjuene var jeg nøye med å skrive gode notater fra intervjusituasjonen fordi jeg visste at jeg ikke ville ha tid til å transkribere rett i etterkant. Jeg transkriberte alle intervjuene selv. Ved å transkribere selv minsker man faren for feiltolkninger og det ga meg ideer til koder og refleksjoner i det videre analysearbeidet (Nilssen, 2012, s. 47-48). Intervjuene ble transkribert nesten ordrett, men informasjon som kunne gjøre informantene eller organisasjonene gjenkjennbare ble fjernet. Hvor utsagn ble fjernet ble markert i teksten. I tillegg ble alle intervjuene transkribert på bokmål for å hindre at dialekt ville gjøre informantene gjenkjennbare. I transkriberingen fokuserte jeg på å gi en så korrekt gjengivelse av intervjuet som mulig, og alle småord, pauser, latter og lignende ble notert (Nilssen, 2012, s. 49). Ved å transkribere fortløpende etter intervjuene fikk jeg også god oversikt over datamaterialet, og etter det siste intervjuet vurderte jeg at jeg hadde nok data til å gi en god belysning av problemstillingen. Jeg begynte å nærme meg *redundancy* (overflod) av data (Merriam & Tisdell, 2016, s. 101). Jeg la inn tidsmarkeringer i teksten med jevne mellomrom for å lett kunne finne fram på opptaket dersom jeg hadde behov for å høre på det igjen.

3.4.2 Koding og kategorisering

Som en innledning til arbeidet med å analysere de transkriberte intervjuene leste jeg igjennom notatene jeg hadde gjort meg så langt med ideer om mulige temaer, koder og kategorier og oppsummeringene fra intervjuene. Jeg leste deretter igjennom alle intervjuene for å få oversikt over datamaterialet og noterte og markerte ytterligere temaer og ideer som skilte seg ut. Selv om jeg hadde en relativt strukturert intervjuguide ble det fort tydelig at intervjuene gjenspeilet denne struktureringen i varierende grad. Mange av informantene hadde mye på hjertet og berørte de samme temaene under flere spørsmål eller ulike spørsmål, og viktige utsagn om de forskjellige temaene dukket opp på ulike steder i

intervjuene. Dette gjorde det enda viktigere å la datamaterialet styre kodingsprosessen (Nilssen, 2012, s. 99).

Deretter tok jeg fatt på den åpne kodingsprosessen. «Koding er første steg i prosessen med å redusere en stor mengde datamateriale til noen få temaer, dimensjoner eller kategorier som fanger essensen i materialet» (Nilssen, 2012, s. 82). Jeg tok utgangspunkt i det fylldigste og antatt mest innholdsrike intervjuet, lese grundig igjennom og markerte koder underveis. Sitatene som markerte en kode ble klippet over i eget «analysedokument» hvor disse sitatene ble samlet under egne overskrifter som kunne utgjøre mulige koder. Ved utformingene av overskriftene (kodene) benyttet jeg noe mer abstrakte teoretiske og analytiske begreper (Nilssen, 2012, s. 85) som flere utsagn kunne passe inn under. Hvert sitat ble nummerert slik at det skulle være mulig å finne det igjen i originalintervjuet.

Tabell 1 Eksempel på midlertidig kode i analysedokumentet

3. Relasjoner/personlighet betydning for samarbeid		
Hvem	Kontekst	Sitat
9-1	Kan du si litt om hvordan du vanligvis samhandler med hms da, i jobben din? 41.Hvilke andre måter for samhandling?	3.selvfølgelig enkelte personer du trives med å jobbe litt mer med enn andre, men sånn er det jo alltid i arbeidslivet så... 7.Men det handler veldig mye om de ansatte tror jeg. Ja.. at jeg synes de som jobber i (x byen) på sentralen i (fylket) er veldig imøtekommende og stort sett føler jeg at dem er veldig flinke. 10.så føler man ofte på en måte da, eller av og til i hvert fall, eller med enkeltpersoner, så viser dem litt lite forståelse, og at de kanskje kunne ha stolt litt mer på vurderingen til de som faktisk er ute da. 41.men det er jo som jeg sa i sted, det er veldig avhengig av hvem den søknaden har gått til, hvis jeg kan helt, det må jeg si
	63. I hvilken grad er dere likeverdige parter?	63.selvfølgelig er det jo enkelte da, som jeg har nevnt tidligere, at det er enkelte som du delvis føler deg litt mer underordna da, hvis man kan kalle deg det. Ifht måten dem sier ting på, ifht måten dem er, den faglige diskusjonen er kanskje litt annerledes.
5-4	Er det noe du ikke synes fungerer så godt? Synes du dere jobber mot felles mål?	5.klart det er jo forskjell på rådgiverne også da, hvor fornøyd du er med hjelpa du får, det er jo ikke tvil om det, noen er jo veldig til å stille opp, mens andre på en måte bare sender deg inn i nav-systemet på hjelpemiddeldatabasen og ber deg finne ut av ting selv 30.altså det er noen du har bedre samarbeid med enn andre. Sånn er jo verden, så det er klart det er noen du føler du får mere hjelp av enn andre.
9-6	Er det ofte du får sånne type svar?	8.Nei, det er ofte veldig personavhengig. Vi vet at det er en person da som er litt firkanta
9-0	I hvilken grad de tilpasser seg hverandre	26.nå vet jeg at det er forskjell på, vi er jo forskjellige som personer det er jo ikke alltid man klinsjer kan man jo si 26.du har jo alltid noen som er litt mer pirkete på ting

Kodene ble opprettet basert på utsagnet i intervjuet. I teksten som ble plassert i det egne analysedokumentet beholdt jeg nummereringen, informasjon om informanten og i hvilken kontekst (spørsmål eller sammenheng) utsagnet ble sagt. Videre gikk jeg gjennom de resterende intervjuene og gjorde det samme. Sitater ble plasserte i kodene jeg hadde etter intervju én hvis de passet i noen av disse, eller jeg opprettet nye der jeg så det var nye temaer og meninger som dukket opp. Underveis samlet jeg noen koder som jeg så at hadde tilnærmet samme

innhold/mening og omstrukturerte litt og noterte ideer til mulige overordnede kategorier. Etter den første gjennomgangen av intervjuene hadde jeg 60 koder (overskrifter) med sitater. Dette første analysedokumentet bar preg av en litt for stor «respekt» for data noe som medførte ca. 80 sider med sitater (i tabell form) og en del dobbeltkoding (Nilssen, 2012, s. 82). Nilssen (2012, s. 82) gjengir Bogdan og Biklen (2003) når hun hevder at kodene ofte overlapper, og at det alltid vil skje dobbeltkoding. Med respekt for data mener jeg at jeg var litt for redd for å ikke ta med viktige utsagn og dermed hadde tatt med litt for mye. Dette medførte en ryddejobb med å ta ut sitater og utsagn som etter hvert fremsto som mindre viktige og å flytte/fjerne noen sitater som var tatt med i flere koder. Noen av kodene ble også slått sammen fordi de ved nærmere ettersyn hadde tilnærmet samme innhold.

Ut i fra de 60 kodene i analysedokumentet forsøkte jeg meg på en abstrahering hvor de 60 ble slått sammen til 25 noe mer overordnede kategorier som jeg velger å kalle «mellomkategorier». Mellomkategoriene hadde de opprinnelige kodene som underkategorier eller temaer. Disse 25 mellomkategoriene var basert på de innledende kodene og memos og notater gjort underveis i undersøkelsen. Etter denne første runden noterte jeg mulige overordnede kategorier, og hvilke kategorier og koder som hadde oppstått underveis hvor jeg hadde en følelse at det lå mer informasjon i datamaterialet enn det jeg hadde tatt med i runde én. Deretter gikk jeg igjennom alle intervjuene en gang til. I den andre runden var det lettere å feste blikket ved viktige utsagn fordi jeg hadde bedre oversikt over temaene og meningene i de andre intervjuene og hadde en mistanke om hva som kunne komme til å bli de endelige overordnede kategoriene. Ved behov for mer informasjon om sammenhengen utsagnet ble sagt i lyttet jeg også på lydopptakene på nytt. Etersom det dukket opp nye koder gikk jeg tilbake til de andre intervjuene for å lete etter utsagn som «støttet» koden eller utsagn som talte i mot koden (Nilssen, 2012, s. 84). Et stykke ut i analysen lot jeg meg inspirerer av det teoretiske rammeverket og utforsket ny teori som kunne tilby bedre teoretiske og analytiske begreper og forståelse av kodene. Forskerens oppgave er ikke bare å gjengi hva informantene sier, men å bruke mer analytiske eller teoretiske termer (Nilssen, 2012, s. 86).

Jeg tok en ny gjennomgang av analysedokumentet og ryddet, lette etter fellesnevnerne, omdefinerte koder og kategorier og jobbet videre med datamaterialet. Videre skrev jeg sitatene om til stikkord/oppsummeringer for å forenkle datamaterialet og gjøre det lettere å få oversikt. Ut i fra dette begynte jeg å lete etter større sammenhenger og fellesnevnerne for å kunne plassere kodene og mellomkategoriene i overordnede kategorier. Dette kan sees som *sluttanalysen*, som i følge Nilssen (2012, s. 101-102) innebærer å se etter sammenhenger og mønstre i materialet ved å stille spørsmål til datamaterialet og gjøre sammenligninger. Jeg gikk hele tiden tilbake til analysedokumentet med alle sitatene, intervjuene og vekslet mellom deler og helhet. Analyseprosessen kan sees som en hermeneutisk sirkel, hvor man beveger seg «mellom helhet og deler, mellom det som blir fortolket og konteksten og mellom det som blir fortolket og vår forståelse» (Nilssen, 2012, s. 73).

Prosessen med å utvikle de fem endelige overordnede kategoriene var utmattende og tidkrevende. Noen overordnede kategorier sto fram ganske tydelig ut i fra mellomkategoriene og kodene, mens det var vanskelig å se sammenhenger mellom noen av de andre mellomkategoriene. Tre foreløpige overordnede kategorier falt på plass først etter mye jobbing og tankevirksomhet: 1) *Betydningen av kontekst, kunnskap og kompleksitet*, 2) *Betydningen av relasjoner og kommunikasjon* og 3) *Betydningen av å sitte i samme båt*. De to siste kategoriene falt på plass etter at jeg begynte å skrive ut analysen i selve avhandlingen. Jeg jobbet med teori og resten av avhandlingen underveis, og dette bidro til å se sammenhengene jeg manglet i den daværende analysen. De to siste hovedkategoriene ble *Betydningen av struktur, roller og ansvar* og *Betydningen av styring og makt*. Etter analysen hadde jeg altså fem overordnede kategorier som presenteres i neste kapittel. De fem overordnede kategoriene representerer betydningen av ulike forhold som påvirker samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Noen av kategoriene inneholder flere faktorer eller forhold som kan sees i sammenheng, for eksempel *struktur, roller og ansvar*. Gjennom hele analyseprosessen førte jeg en detaljert logg over hva jeg gjorde, hvilke dokumenter som ble opprettet og hva de inneholdt. Dette var viktig for å kunne gi en detaljert gjengivelse av analyseprosessen (Merriam & Tisdell, 2016, s. 252).

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet i kvalitative undersøkelser dreier seg hovedsakelig om hvorvidt undersøkelsen er til å stole på, dens *trustworthiness* (Merriam & Tisdell, 2016, s. 242). *Validitet* (gyldighet) innebærer at vi måler det vi faktisk ønsker å måle, at det vi har målt oppfattes som relevant og om det vi finner hos noen få også gjelder for flere (Jacobsen, 2005, s. 19). *Reliabilitet* (pålitelighet) handler om i hvilken grad undersøkelsen er til å stole på, og om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt resultatene vi har kommet fram til (Jacobsen, 2005, s. 19). Jacobsen (2005, s. 386-387) splitter validitet (gyldighet) i tre delkomponenter: begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005, s. 386-387). *Begrepsmessig gyldighet* innebærer om vi har målt det vi faktisk ønsker å måle. Det vil si om vi har fått riktig informasjon, brukt riktige måleapparater og om undersøkelsesdesignet er egnet til å få fram informasjonen vi ønsker. Kvalitative undersøkelser har ofte høy begrepsgyldighet fordi de som undersøkes bestemmer hva som er den riktige forståelsen av en situasjon eller et fenomen (Jacobsen, 2005, s. 129). *Intern gyldighet* handler om hvor god dekning vi har for konklusjonene våre i data. Med *ekstern gyldighet* menes hvorvidt funnene kan generaliseres (Jacobsen, 2005). I følge Jacobsen (2005, s. 387) vil undersøkelsens totale gyldighet, det vil si hvor god den er, avhenge av de fire forholdene nevnt over (pålitelighet, begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet). Ekstern gyldighet er mindre aktuelt i kvalitative studier fordi man undersøker få enheter som er valgt ut med et spesifikt formål, og dermed ikke kan si noe om en hel populasjon (Jacobsen, 2005, s. 222).

I tradisjonell eksperimentell forskning betyr reliabilitet i hvilken grad funnene i undersøkelsen kan reproduseres (Merriam & Tisdell, 2016, s. 250). Fordi kvalitativ forskning forsøker å forklare virkeligheten ut i fra hvordan mennesker opplever den gir det lite mening å snakke om hvorvidt funnene er reproduserbare. Et viktigere spørsmål er hvorvidt resultatene er i overensstemmelse med dataene som er samlet inn (Merriam & Tisdell, 2016, s. 251). I stedet for å fokusere på om andre forskere ville fått samme resultat handler påliteligheten i kvalitative studier om å gi utenforstående mulighet til å vurdere om resultatene gir mening basert på dataene som er samlet inn (Merriam & Tisdell, 2016, s. 250). Ovenfor har jeg

beskrevet hvordan datainnsamlingen foregikk, hvordan kategorisering og analyse forløp seg og hvilke valg som ble gjort underveis i undersøkelsen. Å forklare hvordan man kom fram til resultatene er med på å styrke påliteligheten i kvalitative studier (Merriam & Tisdell, 2016, s. 252). Videre diskuteres andre forhold som påvirker undersøkelsens reliabilitet og validitet som ikke er nevnt tidligere.

3.5.1 Validitet

Forskerens forforståelse og subjektivitet vil alltid påvirke undersøkelsen (Nilssen, 2012, s. 25). Som ansatt på en hjelpemiddelsentral hadde jeg bevisst og ubevisst en forforståelse om mange av forholdene som preger samarbeidet mellom hjelpemiddelsentraler og kommuner. Basert på egen erfaring hadde jeg noen forventninger om samarbeidet og hva jeg kanskje ville finne. I tillegg hadde jeg en forforståelse basert på teorier om interorganisasjonell koordinering. For at mine forhåndsantakelser skulle påvirke undersøkelsen i minst mulig grad noterte jeg arbeidshypoteser om hva jeg forventet å finne i forkant og underveis i undersøkelsen. Dette var for å være bevisst hva som var mine antakelser og hvordan de påvirket mine vurderinger og tolkninger underveis. Gjennom alle fasene i undersøkelsen har jeg forsøkt å være bevisst mine forhåndsantakelser, og å unngå å la disse styre de ulike fasene. I analysen var jeg spesielt oppmerksom på data som kunne motbevise mine antakelser for å sikre resultatenes validitet (Merriam & Tisdell, 2016, s. 249).

Avhandlingens design er valgt med tanke på å fremskaffe riktig informasjon til å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2005, s. 216). Alle informantene i undersøkelsen er førstehåndskilder, det vil si at de selv deltar i samarbeidet som undersøkes (Jacobsen, 2005, s. 217). Informantene er ansatte i begge organisasjoner (hjelpemiddelsentralen og kommuner) som samarbeider relativt hyppig med den andre organisasjonen. Informantene begge steder ble plukket ut av informantenes leder. Jeg fikk nok informasjon om informantene i forkant til å vurdere at de burde være gode informanter med tanke på problemstillingen. Min vurdering er at alle informantene totalt sett kom med mer enn tilstrekkelig og relevant informasjon til å kunne besvare problemstillingen på en god måte. Alle

informantene hadde god kjennskap til fenomenet (samarbeidet), det var god variasjon og bredde i synspunkter og jeg opplevde å få god nok metning (saturation) i data til å kunne avslutte datainnsamlingen etter det siste intervjuet (Merriam & Tisdell, 2016, s. 101).

3.5.2 Reliabilitet

For å vurdere undersøkelsens pålitelighet kan vi spørre oss om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt resultatene vi har kommet fram til (Jacobsen, 2005, s. 225). Det vil alltid være en viss undersøkelseeffekt. Undersøkelsen ble gjennomført i et annet fylke enn der jeg selv jobber for å unngå ulempene som kan oppstå når man forsker på egen organisasjon (Repstad, 2007, s. 39). Likevel kan man si at jeg hadde en viss nærhet til konteksten og de som undersøktes. Min rolle som ansatt på en hjelpemiddelsentral *kan* ha påvirket informantenes svar, og trolig vil denne rollen påvirke ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunene på ulike måter. Ansatte på hjelpemiddelsentraler kan delvis sees som kollegaer og møtes i ulike fora i jobbsammenheng. Jeg hadde møtt den ene informanten et par ganger tidligere i gjennom jobben, men dette opplevde jeg som positivt og tror det bidro til en god tillitsrelasjon under intervjuet. Som ansatt på en hjelpemiddelsentral kan det tenkes at informantene i kommunen oppfattet meg som en del av «gruppen» ansatte på hjelpemiddelsentraler og at dette kan ha påvirket hvordan de svarte på spørsmål om forholdet til hjelpemiddelsentralen. Min vurdering er at informantene fremsto som sannferdige, og at de ikke var redde for å si sin mening, enten de hadde et positivt eller negativt syn på hjelpemiddelsentralen. Det at jeg er kjent med hjelpemiddelsystemet og organiseringen av området opplever jeg hovedsakelig som en fordel. At jeg til en viss grad kjente miljøet gjorde det enklere å få en forståelse av den informasjonen jeg fikk og å sette den inn i riktig kontekst (Repstad, 2007, s. 39).

Når jeg valgte å gjennomføre individuelle intervjuer, måtte jeg være oppmerksom på at jeg som undersøker ville påvirke de som ble intervjuet (intervjueffekt). For betraktninger om konteksteffekten, se beskrivelse av intervjuene i 3.3. Ulike tiltak ble gjort for å minke undersøkelseeffektene. Bruk av båndopptaker kunne ha påvirket informantenes vilje til å snakke, men jeg opplevde ikke at informantene

lot seg affisere spesielt av båndopptakeren. I intervjusituasjonen var jeg oppmerksom på å ikke avbryte respondentene og å unngå å stille ledende spørsmål. I de fleste intervjuene opplevde jeg at vi fikk en god relasjon og at informantene snakket sant, fritt og relativt uhemmet. Noen informanter var mer snakkesalige enn andre, og varigheten og mengden relevante data varierte mellom intervjuene. Temaet så ut til å engasjere informantene og jeg har ikke inntrykk av at de holdt tilbake eller oppga usann informasjon.

Nedtegningen og analysen av data påvirker også undersøkelsens pålitelighet (Jacobsen, 2005, s. 228-229). Jeg var nøye med at det transkriberte datamaterialet inneholdt mest mulig informasjon fra intervjuene, også småord, pauser etc. I analysen og tolkning av funnene var jeg svært bevisst på å unngå å ta med informasjon som kom fram der jeg var uheldig og stilte ledende spørsmål. Informasjon som kom fram spontant og på åpne spørsmål er tillagt mest vekt (Jacobsen, 2005, s. 219). I presentasjon av funn og drøfting har jeg vært svært nøye med å sikre at mine presentasjoner og tolkninger er fundert i data, og jeg har ofte gått tilbake til intervjuene for å sikre at presentasjonen stemmer med datamaterialet. I presentasjonen av funn har jeg valgt å tone ned bruken av sitater for å gjøre presentasjonen oversiktlig og lettleselig. På grunn av dette har jeg vært ekstra bevisst på å sjekke mine formuleringer opp mot datamaterialet.

3.6 Etikk

Etiske avveininger er viktige i intervjuforskning fordi det innebærer å «utforske menneskers privatliv og legge beskrivelsene ut i det offentlige» (Birch et al., 2002, s. 1, gjengitt i Kvale & Brinkmann, 2009). I kvalitative studier kan det spesielt oppstå etiske dilemmaer knyttet til innsamling av data og gjengivelse av funnene (Merriam & Tisdell, 2016, s. 261). Forskerens etiske vurderinger påvirker også validiteten og reliabiliteten i studien (Merriam & Tisdell, 2016, s. 260).

Prinsippet om *informert samtykke* er viktig i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 104). Informantene fikk tilsendt henvendelsesbrev med informasjon om undersøkelsen, at intervjuet ville bli tatt opp på bånd, at de kunne trekke seg når som helst og hvordan informasjonen om dem ville bli oppbevart og

håndtert i forkant av undersøkelsen (se vedlagt henvendelsesbrev). De fikk informasjon om at jeg selv er ansatt på en hjelpemiddelsentral, fordi min rolle som ansatt på hjelpemiddelsentralen ga meg et annet forhold til informantene enn om jeg hadde vært en utenforstående. Det første henvendelsesbrevet til informantene på hjelpemiddelsentralen ble sendt relativt tidlig og jeg gjorde noen endringer i designet i etterkant av det første brevet. De fikk derfor tilsendt et nytt oppdatert henvendelsesbrev ca. en uke før intervjuene.

Et annet viktig prinsipp er å *ikke skade* deltakerne. Å ivareta anonymisering på en god måte er én del av dette. Alle opplysninger om informantene er behandlet konfidensielt i avhandlingen. Konfidensialitet innebærer at data som identifiserer deltakerne ikke avsløres (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 106). For å sikre anonymisering ble all informasjon som kunne gjøre informanten gjenkjennbar fjernet allerede i transkriberingen. De transkriberte intervjuene og lydopptak har blitt oppbevart innlåst til enhver tid på separate steder. Det har ikke eksistert navnelister. For å være helt sikker på full anonymisering har jeg ikke oppgitt hvilken hjelpemiddelsentral og hvilke kommuner som er undersøkt i avhandlingen. For å sikre at oppbevaringen og behandlingen av data var i henhold til personopplysningsloven ble prosjektet meldt til NSD, som godkjente prosjektet før datainnsamlingen ble igangsatt.

For å minimere belastningen på informantene ble intervjuene gjennomført der de ønsket. På slutten av alle intervjuene spurte jeg om det var noe de ønsket å legge til for å sørge for at de ikke satt igjen med følelsen av å brenne inne med noe. I tillegg satt jeg av nok tid i etterkant av intervjuene til at vi kunne prate uformelt uten diktafon om temaer det ikke var rom for å «utbrodere» i selve intervjuet. Noen var også interesserte i mer faglige diskusjoner i lys av min rolle som rådgiver på hjelpemiddelsentralen. Jeg har inntrykk av at de fleste opplevde intervjuene som en positiv opplevelse, men noen antydte at det var uvant å snakke sammenhengende i (ved noen tilfeller) over en time.

4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres datamaterialet fra undersøkelsen som kan belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Strukturen i kapittelet gjenspeiler resultatet av analysen og er ikke knyttet direkte til problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittelet er strukturert i fem deler som representerer betydningen av ulike forhold i samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene: 1) *Kontekst, kunnskap og kompleksitet*, 2) *Struktur, roller og ansvar*, 3) *Styring og makt*, 4) *Relasjoner og kommunikasjon* og 5) *Å sitte i samme båt*. Hver del inneholder tre til fem underoverskrifter som utdyper hvilke forhold de fem hoveddelene inneholder. På slutten av hver hovedoverskrift oppsummeres de viktigste funnene relatert til problemstilling og forskningsspørsmål. Disse hovedfunnene danner grunnlaget for drøftingen i neste kapittel. I drøftingskapittelet gjøres koblingen mellom problemstilling, forskningsspørsmål og funn.

Der det benyttes sitater er informantene markert med en bokstav og et tall, for eksempel K9-1. Sitater fra informanter i kommunene er markert med K som første bokstav. Sitater fra informanter på hjelpemiddelsentralen er markert med H som første bokstav.

4.1 Kontekst, kunnskap og kompleksitet

I denne delen presenteres betydningen kontekst, kunnskap og kompleksitet har i samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Disse faktorene påvirker hvordan informantene forholder seg til hverandre, hvordan de velger å samarbeide og hvor ofte de gjør det. De tre påvirker hverandre og kunnskap og kompleksitet kan sees i sammenheng.

4.1.1 Sakens og kontekstens betydning

Samhandlingen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen skjer i stor grad gjennom gjensidig tilpasning innenfor de overordnede rammene. De fleste av informantene uttrykker at problemstillingen eller utfordringen bestemmer fremgangsmåten de velger for å løse saker som krever samarbeid. Den daglige samhandlingen er nært knyttet til brukersaker. Noen saker kan løses på telefon

eller mail, mens andre krever at man prøver ut et hjelpemiddel sammen. Utprøving kan skje på hjelpemiddelsentralen eller ute i kommunen. Hvordan utprøvingen skal skje avtales ofte mellom terapeuten i kommunen og rådgiveren på hjelpemiddelsentralen. To informanter i kommuner forteller at informantene selv har stor frihet til å avgjøre hvordan utprøving skal gjennomføres. Flere av informantene i kommunene beskriver at det er opp til dem selv å avgjøre hvor mye og hvordan de «bruker» hjelpemiddelsentralen. Det er individuelle forskjeller blant terapeutene i kommunen når det gjelder hvor mye de ønsker å gjøre selv og hvor mye de involverer hjelpemiddelsentralen. Noen gir uttrykk for at de gjør det meste selv og ønsker å ha det sånn, mens de fleste drøfter saker med hjelpemiddelsentralen på telefon eller har utprøvinger sammen relativt ofte. Over halvparten av informantene i kommunene forteller at de ofte ber om utprøving med Nav hvis de er usikre på hva bruker trenger.

*Det er jo egentlig vi i kommunen som bestemmer føler jeg da, i forhold til på hvilken måte vi samarbeider med Nav og i hvor stor grad vi gjør det.
(K9-1)*

Informantene velger fremgangsmåte ut i fra egen kompetanse, brukers behov og andre forhold i saken. Hver sak løses individuelt ut i fra hvilke samarbeidspartnere som er involverte, sakens kompleksitet, hastegrad og andre faktorer som påvirker. Informantene på hjelpemiddelsentralen gir også uttrykk for at problemstillingen eller oppgaven som skal løses avgjør hvordan de samarbeider. Praktiske hensyn som avstand mellom kommunen og hjelpemiddelsentralen kan også påvirke hvordan de velger å gå fram. Informantene på hjelpemiddelsentralen samarbeider med kommuner i hele fylket, og forteller at avstanden mellom dem og kommunen spiller en rolle i hvordan de løser sakene. I kommuner lenger unna løses kanskje flere saker på telefon eller ved at hjelpemiddelsentralen sender ut et hjelpemiddel til utprøving. Hvis brukeren bor nærmere hjelpemiddelsentralen er det lettere å ta utprøvinger sammen.

4.1.2 Kompetanse og kompleksitet

Kompetanse og kompleksitet fremstår som to betydningsfulle faktorer i samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralene og kommunene. Nesten alle informantene beskriver at hvor mye de samarbeider og er i kontakt, hvordan de samarbeider og hvilke fremgangsmåter og løsninger de velger påvirkes av kunnskapsnivået til personen i kommunen og hvor kompleks saken er. Kompleksitet kan være knyttet til selve hjelpemiddelet, brukerens funksjonsproblem, regelverk, antall involverte i sakene og andre faktorer. De enkle sakene løses ofte i kommunen uten involvering av hjelpemiddelsentralen. I de mer komplekse sakene ser det ut til å være mer samhandling, enten i form av telefoner/e-poster dem i mellom, eller ved at man gjør vurderinger og utprøvinger sammen.

Så jeg tror skille går veldig på hvor kompleks det egentlig er da. Jeg tror det mer handler om kunnskapsnivået på hjelpemidlene, jeg tror jo ikke, hvis det er en standardløsning så tror jeg vi gjør en like god jobb ute i kommunen stort sett som de gjør på sentralen, i forhold til formidling og gjennomgang og alt sånn der. Men når det begynner å bli veldig spesifikke ting som er justert på hver enkelt så har ikke vi mulighet til å opparbeide den samme kompetansen på det som de har, for de jobber spesielt med det området, mens vi dekker på en måte alt.

(K9-1)

Kunnskapsnivået hos terapeuten i kommunen på det aktuelle hjelpemiddelet ser ut til å påvirke hvordan og hvor mye de bruker hjelpemiddelsentralen. De fleste terapeutene i kommunen forteller at de oppsøker hjelp fra hjelpemiddelsentralen på de hjelpemiddelområdene de ikke har så god kunnskap om selv. Hvilken kompetanse terapeutene i kommunen innehar ser ut til å variere mellom informantene. En informant foretrekker å gjøre mye selv uten å involvere hjelpemiddelsentralen, men kontakter ofte hjelpemiddelsentralen hvis det er snakk om for eksempel hørselshjelpemidler som informanten ikke kan så godt.

Rådgiverne på hjelpemiddelsentralen beskriver at hvor mye de må inn i saker ofte avhenger av hvilken kompetanse den ansvarlige terapeuten i kommunen har. De

føler de må bistå mer der hvor det er dårlig kompetanse i kommunen. En informant på hjelpemiddelsentralen forteller at informanten jobber mer direkte inn mot brukeren i saker hvor terapeuten i kommunen har lite kompetanse, mens terapeutene som har god kompetanse ordner mer selv: «Men det påvirkes jo noe av også noe av det jeg nevnte på hvor god kompetanse den som er i kommunen har på det den skal gjøre da».

4.1.3 Overføring av kunnskap

Utvexling og overføring av kunnskap ser ut til å være en viktig del av samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og i kommunene. Som vist tidligere benytter de ansatte i kommunen hjelpemiddelsentralen når de trenger kunnskap utover det de besitter selv. Kunnskapsoverføring skjer gjennom kontakt i saker (telefon, e-post, utprøving), men skjer også gjennom organiserte aktiviteter som kurs og opplæring i regi av hjelpemiddelsentralen.

De fleste av informantene i kommunen forteller at de er på kurs på hjelpemiddelsentralen med jevne mellomrom, gjerne flere ganger i året.

Informantene i kommunene forteller at de deltar på kurs på hjelpemiddelsentralen hvis det kommer noe nytt, hvis det er temaer de opplever som viktige, hvis de trenger oppfriskninger eller det skjer endringer i lovverk eller annet som påvirker hvordan man gjør ting i praksis. Det kan se ut som at hvor mye de deltar på kurs i noen tilfeller avhenger av hvilken kompetanse de i kommunene selv besitter og har behov for. En informant forteller at informanten deltok på mange kurs på hjelpemiddelsentralen da informanten begynte i jobben sin, mens det nå oftest dreier seg om oppfriskningskurs eller hvis det kommer nye hjelpemidler.

Flere informanter nevner at kursene er positive for samarbeidet, både fordi de trenger kunnskapen i jobben sin, men også fordi de da treffes og blir bedre kjent. Et par av informantene påpeker at det at kommunen deltar på kurs på hjelpemiddelsentralen kan bidra til å gjøre de i kommunen i stand til å løse flere oppgaver selv. For eksempel kan terapeutene i kommunen delta på kurs på hjelpemiddelsentralen for å få utvidet ansvar for opplæring i visse typer hjelpemidler.

4.1.4 Oppsummering og funn

Den daglige samhandlingen mellom de ansatte på hjelpemiddelsentralen og kommunen påvirkes i stor grad av sakene de skal løse og omstendighetene rundt sakene. Det ser ut som at hvor kompleks problemstillingen eller hjelpemiddelet er spiller en stor rolle for hvordan de samarbeider og at kunnskapsnivået hos terapeuten i kommunen påvirker. Informantene uttrykker at det er mer samhandling i komplekse saker og at terapeutene i kommunene generelt henvender seg oftere til hjelpemiddelsentralen i situasjoner hvor de opplever å ikke ha den nødvendige kompetansen selv. Hvor mye de «bruker» hjelpemiddelsentralen er opp til informantene i kommunen, og det varierer hvor mye informantene i kommunen henvender seg til hjelpemiddelsentralen. Overføring og utveksling av kunnskap er en viktig del av samarbeidet, enten gjennom daglig samhandling i enkeltsaker eller ved at de ansatte i kommunene deltar på kurs og opplæring i regi av hjelpemiddelsentralen.

4.2 Struktur, roller og ansvar

Videre presenteres informantenes opplevelser av struktur, roller og ansvar og hvordan dette påvirker samarbeidet. Struktur handler om hvordan samarbeidet er organisert og hvordan strukturen legger til rette for og/eller skaper utfordringer i samarbeidet. Rolle- og ansvarfordeling kan sees som en følge av utformingen av strukturen på området. Samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene skjer innenfor gitte rammer. Som nevnt i innledningen er ansvarsfordelingen regulert i ulike lovverk, og en del av føringene for samarbeidet kommer fra departement og direktorater, det vil si fra nivåene over hjelpemiddelsentralene og kommunene. Samarbeidet og ansvarsfordelingen er ytterligere spesifisert i samarbeidsavtaler mellom den enkelte hjelpemiddelsentral og kommunene. Visse deler av samhandlingen er styrt av ordninger og skjemaer utarbeidet av Nav. Strukturen ser ut til å påvirke samarbeidet mellom de ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunene på ulike måter.

4.2.1 Formelle ordninger for samarbeid

Samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene skjer innenfor en struktur som legger visse føringer for hvordan samarbeidet kan skje. Informantene

fremstår mer eller mindre bevisste på hvilke formelle føringer og ordninger som ligger til grunn for samarbeidet og ansvarsfordelingen, og ser ut til å oppleve at det er relativt få føringer på hvordan de skal samarbeide i enkeltsaker. I mange tilfeller ser det ut til at fokuset er på enkeltsakene og hvordan disse kan løses, og at man opplever å finne løsninger sammen innenfor de rammene som foreligger.

De formelle «hovedveiene» som nevnes for kontakt i den daglige brukerrettede samhandlingen er at terapeutene i kommunen enten sender inn et søknadsskjema når de vet hva bruker trenger, eller at de sender inn «Hjelp til vurdering og utprøving»-skjema hvis de ønsker bistand i utprøving/vurdering fra hjelpemiddelsentralen. Flere nevner hovedkontakter i kommunen på spørsmål om hvordan samarbeidet er organisert. Hovedkontaktene er i følge en informant en ansatt i kommunen som fungerer som bindeledd mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen. Hovedkontakten mottar informasjon fra hjelpemiddelsentralen som de formidler videre til de andre i kommunen, og melder tilbake til hjelpemiddelsentralen dersom kommunen har tilbakemeldinger. To ganger i året skal det arrangeres møte mellom hovedkontaktene og hjelpemiddelsentralen. Andre koordineringsmekanismer som nevnes er egne samtykkeskjemaer som tillater utveksling av informasjon mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen, egne synskontakter i kommunen som har fått ekstra opplæring av hjelpemiddelsentralen for å jobbe med synshjelpemidler, nyhetsbrev som sendes ut fra hjelpemiddelsentralen til kommunene m.m.

To av informantene nevner kommuneavtalen på spørsmål om organiseringen av samarbeidet og hvilke føringer de må forholde seg til. En informant i kommunen formidler at avtalen er gammel og burde vært revidert, og at den er ganske vid og gir mye rom for tolkning. Totalt sett virker det ikke som at informantene er veldig bevisste på denne avtalen.

.. men føler du at dere er veldig bevisst på den kommuneavtalen? Sånn i hverdagen? Eee... ja, den kommunen har med hjelpemiddelsentralen? Den avtalen? Ja.. jeg tror ikke det, da kan jeg bare snakke for meg sjøl. Men før jeg ble hovedkontakt så tror jeg ikke at jeg tenkte så mye over det. Over den avtalen.

(K8-1)

4.2.2 Ulike roller

Hjelpemiddelsentralen og kommunen har ulike roller innen hjelpemiddelformidling. Det ser ut til å være ganske bred enighet blant informantene om hvordan kunnskapen som kreves i hjelpemiddelformidling forventes å være fordelt mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Det ser ut til å være en felles oppfatning hos informantene om at hjelpemiddelsentralens ansatte kan sees som spesialister, mens kommunens ansatte sees som generalister. Flere informanter uttrykker at kommunens terapeuter skal kunne noe om veldig mye, også andre områder enn hjelpemidler. Dette gjør at det er vanskelig for dem å opparbeide seg spesialkunnskap om alle typer hjelpemidler. Kommunene ansees av flere å ha størst kunnskap om bruker og brukers behov. Terapeutene i kommunene er tettere på brukerne, de skal kartlegge og beskrive brukers behov, følge opp og har den koordinerende rollen overfor bruker. De ansatte på hjelpemiddelsentralen sitter lenger unna brukerne, og har rådgivere (og andre grupper ansatte) som har spesialisert seg innenfor spesifikke felt. En informant på hjelpemiddelsentralen sammenligner det med at på samme måte som fastlegen tar kontakt med spesialistene i ulike sykdommer tar terapeutene i kommunene kontakt med de som har spesialisert seg på ulike områder på hjelpemiddelsentralen. Alle informantene på hjelpemiddelsentralen gir uttrykk for at det ligger til deres stilling å ha mer kompetanse om hjelpemidler enn de i kommunene har.

4.2.3 Uklarhet og uenighet om prosesser, roller og ansvar

Selv om det ser ut til å være relativt bred enighet om de ulike rollene, forteller noen informanter at det i enkelte situasjoner kan oppstå uenighet og usikkerhet om ansvarsfordelingen og de ulike rollene mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen. To av informantene i kommunen gir uttrykk for at de av og til kan være litt usikre på praksisen hos hjelpemiddelsentralen og at de opplever at de på hjelpemiddelsentralen gjør litt forskjellig. En informant forteller at de i kommunen noen ganger kan være usikre på hva som er Navs ansvar og hva som er deres ansvar, når de kan bruke firma, når de skal sende inn papirer etc. En

annen beskriver det som at «ansvarsfordelinga flyter veldig» og at hver sak har sin egen grense. Samtidig understreker informanten at det er riktig at man har denne friheten til å løse sakene individuelt.

Informantene på hjelpemiddelsentralen gir uttrykk for at de opplever at de noen ganger gjør oppgaver de mener egentlig er tillagt kommunen, og at akkurat hvor grensene går kan være uklart. Spesielt innen reparasjoner og teknikk opplever to av informantene at det tidligere har vært en forventning om at hjelpemiddelsentralen skal gjøre oppgaver som egentlig burde kunne vært løst i kommunen. En annen informant på hjelpemiddelsentralen understreker at hjelpemiddelsentralen må forsøke å unngå å gjøre oppgaver kommunen har ansvar for slik at de har tid til å gjøre oppgavene som er hjelpemiddelsentralens ansvar.

Vi kan nok helt sikkert tenkte her at ja men dette burde kommunen ta seg av, mens kommunen tenker at dette burde jo være hjelpemiddelsentralen sitt ansvar. Så der er det nok litt sånn utflytende grenser tror jeg. Og man vil vel aldri kunne enes helt om akkurat det.

(H8-4)

Uklarheter om ansvarsfordelingen kan i enkelte tilfeller skape misnøye og uenighet. To informanter gir eksempler på situasjoner hvor terapeuten i kommunen har kontaktet hjelpemiddelsentralen for å få hjelp og opplevd å ikke få det fordi personen på hjelpemiddelsentralen har ment at det var kommunens ansvar. Et annet eksempel er uenighet om hvem som har ansvar for å hjelpe bruker når et hjelpemiddel må inn til reparasjon. Manglende forståelse for hva den andre trenger for å gjøre jobben sin ser også ut til å kunne skape noe misnøye. To terapeuter i kommunen gir uttrykk for at de ikke skjønner hvorfor de må sende inn så mange papirer og må fylle ut alle disse skjemaene. En informant på hjelpemiddelsentralen forklarer at de trenger informasjonen på skjemaene for å kunne gjøre riktige vurderinger, men at dette ofte er mangelfullt.

Men jeg opplever nok at det er litt mindre forståelse for at det er viktig å for eksempel fylle ut tillegsskjemaer og begrunne godt nok for at vi skal kunne gjøre vår jobb. Og det jeg hører ofte er jo at «hvorfor skal vi ta de

måla, dere sender jo ut en leverandør uansett» og at de ikke skjønner at ja men det handler jo om hvem leverandør skal vi velge da, ikke sant, av de som er på avtale ...

(H8-4)

4.2.4 Strukturelle barrierer

Mange av informantene i kommunen opplever at en del prosesser er tungvinte og at strukturen på mange måter ikke er tilrettelagt for samarbeid. De nevner spesielt utfordringer knyttet til informasjonsdeling, «skjemavelde», ulike systemer og mangel på oppdatering i saker. Flere av informantene ønsker seg felles systemer eller systemer som snakker sammen. Manglene på felles system medfører dobbeltregistrering ved at hjelpemiddelsentralen og kommunen registrerer den samme informasjonen i hvert sitt system. At de ikke har innsyn i hjelpemiddelsentralens system oppleves som tungvint for de i kommunen og gjør at de må bruke mye tid på å ringe til hjelpemiddelsentralen. Informantene i kommunen forteller at de må kontakte hjelpemiddelsentralen for å få informasjon om status i saker, når hjelpemidler blir levert ut, hvilke hjelpemidler bruker har fra før og så videre. Informantene opplever dette som tidkrevende og tungvint. Det ser ut som at mangelen på felles systemer medfører mer kontakt mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen enn de kanskje ville hatt hvis de hadde hatt felles systemer eller tilgang til hverandres systemer.

At vi alle opererer med forskjellig system, det er veldig mye dobbeltregistrering og, jeg registrerer i mitt system, de registrere det i sitt system, det er to systemer som ikke snakker sammen, jeg må ofte ringe og høre hva de har registrert, jeg må ringe for å høre om brukeren har vedtak, du må vente da for å komme igjennom ikke sant, men de svarer ofte veldig raskt, men like vel må du ta den telefonen. Og samme og i andre enden å, man må ringe og høre om det er lenge til hjelpemiddelet skal sendes ut og jeg må ringe for å få oppdateringer på vegne av bruker.

(K8-1)

Informantene i kommunen opplever at søknadsprosessen er tungvint, og mange ønsker seg digitale løsninger. Nå opplever de at de må skrive ut og sende inn mye papirer, noe som flere sier er svært tidkrevende. De opplever å måtte sende de samme opplysningene flere ganger og det hender også at papirene de har sendt blir borte.

4.2.5 Oppsummering og funn

Informantene ser ut til å oppleve at det eksisterer få føringer på hvordan de skal samarbeide i enkeltsaker. De nevner noen formelle ordninger for samarbeid, for eksempel ulike skjemaer de kommunale terapeutene sender inn til hjelpemiddelsentralen, og hovedkontaktordningen. Informantene ser ut til å ha lik oppfatning av den overordnede rollefordelingen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen. Hjelpemiddelsentralen forventes å være spesialistene innen sitt hjelpemiddelområde og sitter lenger fra brukerne og feltet. Kommunene forventes å være generalister som kan litt om mye, har ansvar for koordinering og oppfølging rundt den enkelte bruker og er tettere på brukerne. På noen områder og i enkelte tilfeller kan det oppstå uenighet om hvem som har ansvar for hva og uklarhet rundt de ulike rollene. I tillegg kan manglende forståelse for hva den andre parten trenger skape noen utfordringer i samarbeidet. Visse deler av strukturen oppfattes som dårlig tilrettelagt for samarbeid. Informantene opplever utfordringer knyttet til informasjonsdeling, søknadsprosess og systemer som ikke snakker sammen. Mange ønsker seg digitale løsninger.

4.3 Styring og makt

Styring og makt handler om hvem som styrer og legger føringene i samarbeidet, og informantenes opplevelse av maktfordeling og likeverd. Det er bred enighet i litteraturen om at ulikheter i makt og status kan forsterke utfordringer i samarbeid på tvers av organisasjoner. Det må være en viss grad av gjensidighet i samarbeidet for at ikke en part skal dominere over den andre (Knudsen, 2004). Opplevelse av likeverd er antatt å være positivt for samhandlingen (Håland & Osmundsen, 2015, s. 75).

4.3.1 Nav legger de overordnede føringene

Informantene i kommunen opplever i større eller mindre grad at Nav legger de overordnede føringene i samarbeidet. Nav har bestemt på hvilken måte de skal søke, hva de skal sende inn av informasjon, hvem som kan søke osv. Flere opplever at Nav har retningslinjer for hvordan man skal gå fram og at de tilpasser seg det. Én informant uttrykker at en stor del av føringene kommer fra hjelpemiddelsentralen og at kommunen legger føringene i mindre grad. To informanter bruker som eksempel at Nav har bestemt når hjelpemidler skal utleveres og at kommunen må tilpasse seg deretter. Samtidig må de tilpasse seg føringer fra Nav som endringer i regelverk og endringer i Navs utvalg av hjelpemidler. En informant i kommunen tar så hardt i som å si at hjelpemiddelsentralens ord er lov, og sier at hjelpemiddelsentralen setter agendaen fordi det er de som bestemmer kriteriene for rammeavtalene og lignende. Informanten legger senere til at dette ikke er noe som påvirker i det daglige samarbeidet rundt brukeren.

I den jobben jeg gjør så tenker jeg at jeg tilpasser meg veldig mye hjelpemiddelsentralen. Jeg gjør jo ting på den måten som de forventer at jeg skal gjøre det. Men jeg synes jo at i sånn enkelt brukersaker da, så synes jeg også at de, det kommer litt an på hva man tenker på, hvis det er ... jeg tror vel kanskje ikke de tilpasser seg så mye kommunen.. assa det.. jeg tror nok det er litt mer andre veien. At vi tilpasser oss sentralen.
(K8-1)

Samtidig gir over halvparten av informantene i kommunen uttrykk for at de har forståelse for at mange av føringene som kommer er bestemt på nivåer over hjelpemiddelsentralen igjen. En av informantene på hjelpemiddelsentralen beskriver at hjelpemiddelsentralen ikke alltid har mulighet til å tilpasse seg kommunene så mye som de kanskje hadde ønsket fordi de er styrt av føringer fra «høyere hold» i Nav.

4.3.2 Hjelpemiddelsentralen pålegger kommunen oppgaver

Over halvparten av informantene i kommunen uttrykker at de opplever at de blir pålagt flere og flere oppgaver av hjelpemiddelsentralen, eller at hjelpemiddelsentralen endrer praksis som fører til mer arbeid i kommunen. En informant i en kommune gir uttrykk for at informanten opplever at hjelpemiddelsentralen tolker kommuneavtalen til sin fordel når det gjelder hvem som skal gjøre hva. Et eksempel er oppgaver knyttet til dørautomatikk som det tidligere var firmaene som tok seg av. Ifølge informanten har hjelpemiddelsentralen besluttet at denne oppgaven nå skal utføres av kommunen. Dette er tidkrevende for kommunen og informanten opplever at terapeutene i kommunen ikke har tilstrekkelig kompetanse til å gjøre denne oppgaven selv. Flere av informantene i kommunene bruker innføring av godkjenningsordninger på senger, personløftere og elektriske rullestoler som eksempel på av Nav pålegger kommunene nye oppgaver. Informantene oppgir at dette har økt belastningen på kommunene, både fordi de må gi mer opplæring og fordi det har medført at de må skrive søknad i stedet for å bestille hjelpemidlene. I noen tilfeller hvor informantene i kommunene oppfatter at Nav pålegger kommunen nye oppgaver har kommunene forsøkt å melde tilbake til hjelpemiddelsentralen at de er uenige endringene, men føler at de ikke blir hørt. To informantene gir eksempler på at de har forsøkt å melde tilbake til hjelpemiddelsentralen enten via leder eller via hovedkontaktpersonen i kommunen. Tilbakemeldingen ble ikke tatt til følge av hjelpemiddelsentralen.

Vi har jo prøvd å ta det opp i mot hovedkontakten som har tatt det videre, men det er jo bare sånn at det er bestemt det får vi ikke gjort noe med. Der blir vi på en måte ikke hørt.

(K9-6)

4.3.3 Makt, beslutningsmyndighet og likeverd

De fleste informantene opplever at hjelpemiddelsentralen besitter makt og beslutningsmyndighet overfor kommunen på enkelte områder. Flere av informantene på hjelpemiddelsentralen og i kommunen gir uttrykk for at det kan oppleves som at hjelpemiddelsentralen har mer makt fordi de sitter på

vedtaksmyndigheten og bestemmer hvem som får hjelpemidler. En informant i kommunen forteller at hvis informanten har søkt om noe til en bruker og får et avslag som informanten er uenig i kan det oppleves som at Nav har litt mer makt. En annen sier at «Det er jo hjelpemiddelsentralen som sitter på penga til hjelpemidlene da», mens en tredje legger vekt på at kommunen ikke kan få hjelpemidler fra andre steder enn hjelpemiddelsentralen. Informanter på hjelpemiddelsentralen tror det kan oppleves som at hjelpemiddelsentralen har mer makt fordi de «sitter på lovboka og løsningen» og dermed er den sterke part. En informant i kommunen sier at det er hjelpemiddelsentralen som setter agendaen fordi de skriver kriteriene for rammeavtalene og dermed er den dominerende parten.

Men det vi merker det på er jo at hjelpemiddelsentralen sitter jo på mye makt i forhold til å gi avslag og vedtak. Noen ganger så kan det egentlig være en stor lettelse, at vi kan si at det er ikke vi som gir avslag eller vedtak. Mens andre ganger så kan du kanskje være litt uenig da, hvis du får et avslag [...] så kan du være litt uenig det, og da oppleves det litt som at de har på en måte litt større makt da.

(K9-6)

I enkelte tilfeller har et par av informantene i kommunen følt seg litt underordnet enkeltpersoner på hjelpemiddelsentralen på grunn av måten de uttrykker seg på eller fordi de ikke har fått hjelp med begrunnelsen at «dere er kommunen og det er deres ansvar». De forteller at slike situasjoner tilhører sjeldenhetene og at det skyldes enkeltpersoners væremåte.

Selv om det kan oppleves som at hjelpemiddelsentralen har mer makt på enkelte områder uttrykker alle informantene i kommunene at de opplever seg som likeverdige i den daglige samhandlingen. De fleste opplever at hjelpemiddelsentralen og kommunen tilpasser seg hverandre i den daglige samhandlingen og at samarbeidet ikke påvirkes av at hjelpemiddelsentralen sitter på vedtaksmyndigheten. Flere legger vekt på at de tilpasser seg ut i fra omstendighetene i saken og at det er åpent hvem som legger føringene i enkeltsaker. Fokuset er på sakene og de finner løsninger sammen. Informantene

på hjelpemiddelsentralen forteller at de håper at kommunene opplever seg som likeverdige.

Brukeren er veldig i fokus for meg da, så jeg er jo bare brukeren sin representant, hvis du skjønner hva jeg mener, i enkeltsaker, vi jobber veldig fra enkeltsak til enkeltsak. Så det er liksom, jeg tenker ikke sånn at vi ikke skulle være det. Jeg føler veldig at vi er likeverdige parter. Alle sammen, i et sånt, for eksempel i en utprøving da.

(K8-1)

4.3.4 Oppsummering og funn

Informantene opplever på mange måter at Nav legger de overordnede føringene i samarbeidet, og gir eksempler på at hjelpemiddelsentralen kan utøve myndighet overfor kommunene, for eksempel ved å overprøve de eller tillegge de nye oppgaver. I noen tilfeller kan det oppleves som at Nav har mer makt fordi Nav har vedtaksmyndighet og avgjør om brukerne får hjelpemidler eller ikke. I det daglige samarbeidet formidler informantene at de opplever seg som likeverdige og at de samarbeider om å finne løsninger. I enkeltsakene er det åpent hvem som legger føringene.

4.4 Relasjoner og kommunikasjon

Relasjoner og kommunikasjon er viktige faktorer for samarbeid i og på tvers av organisasjoner og i samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Gjennom kommunikasjon skapes og avklares relasjoner (Lauvås & Lauvås, 2004, s. 178-179). Informantene i undersøkelsen har god kjennskap til hverandre, er ofte i kontakt og flere opplever at kommunikasjon er viktig for samarbeidet. Hvordan samarbeidet oppleves påvirkes av den enkelte relasjon og enkeltpersoners væremåte.

4.4.1 Kjennskap til hverandre

De ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunen ser ut til å ha god kjennskap til hverandre og er i kontakt med hverandre relativt hyppig. Nesten alle informantene i kommunen uttrykker at det er positivt for samarbeidet at de

kjenner de ansatte på hjelpemiddelsentralen, hva de jobber med og hvordan de jobber. En informant opplever at de på hjelpemiddelsentralen er mer tilgjengelige enn andre informantene samarbeider med, og at informanten vet godt hvem informantene skal kontakte i ulike situasjoner. Informanten tror at det skyldes at en stor del av jobben er å samhandle med hjelpemiddelsentralen og at de samhandler mye. Informantene i kommunen oppgir at de er i kontakt med hjelpemiddelsentralen relativt hyppig. Noen er i kontakt med hjelpemiddelsentralen omtrent hver dag, andre oppgir at det varierer fra flere ganger per uke til annenhver uke. De fleste gir uttrykk for at de er i kontakt med hjelpemiddelsentralen 2-3 ganger per uke eller mer.

Flere formidler at det er positivt for samarbeidet at de har møttes en eller flere ganger og har et ansikt på navnene. Det at man har møttes flere ganger gjør det lettere å ta kontakt for eksempel på telefon. Det nevnes også som en fordel at hjelpemiddelsentralen i fylket ikke er så veldig stor, noe som gjør at det ikke tar lang tid før man vet hvem man skal ringe. Dette gjør det lettere å ta kontakt.

Og den sentralen vi tilhører er jo ikke så veldig stor. Så da vet du jo etter ikke så veldig lang tid hvem du skal ringe, og da blir det på en måte veldig mye lettere å ta kontakt også.

(K9-6)

Informantene på hjelpemiddelsentralen formidler at de kjenner terapeutene i kommunen relativt godt og at det gjør det enkelt for både de på hjelpemiddelsentralen og de i kommunene å ta kontakt. Informantene tror det er med på å skape trygghet hos de ute i kommunene å bli kjent med de på hjelpemiddelsentralen. En gir uttrykk for at man får et personlig forhold til de man har mest kontakt med. Informantene forteller også at det at de kjenner terapeutene ute gjør at de vet hvor de må følge opp litt ekstra, og hvilke terapeuter de kan la gjøre mer selv.

4.4.2 Enkelt å ta kontakt

Terskelen for å ta kontakt med hverandre fremstår som lav mellom de ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunene. Nesten alle informantene på hjelpemiddelsentralen og i kommunen formidler at de opplever at det er enkelt å ta kontakt med hverandre via telefon eller e-post. Flere informanter i kommunen vektlegger at det er lett å ta en telefon til hjelpemiddelsentralen, at de på hjelpemiddelsentralen er tilgjengelige og det er kort ventetid på telefon. Flere forteller at de ofte ringer før de sender inn eventuelle papirer for å forhøre seg om hvorvidt saken kan løses på en enklere måte. To av informantene i kommunen forteller at det er en fordel at de har direktenummeret eller e-postadressen til rådgiveren på hjelpemiddelsentralen. En informant i kommunen uttrykker at «det jeg synes er best er det med at jeg bare kan ringe dem».

4.4.3 Relasjoner og personlighet

Samarbeidet påvirkes av den enkelte relasjonen og personlighet. Over halvparten av informantene i kommunen gir uttrykk for at hvor godt samarbeidet fungerer er personavhengig. Noen sier at det er enkelte på hjelpemiddelsentralen de trives bedre med å jobbe med enn andre. En informant forteller at informanten skulle ønsket at enkeltpersoner på hjelpemiddelsentralen hadde litt mer tillit til vurderingen som gjøres ute i kommunen, og at det er enkelte på hjelpemiddelsentralen hvor det faglige diskusjonen er litt annerledes og hvor man delvis føler seg litt underordnet. En annen forteller at det er forskjell på hvor fornøyd informanten er med hjelpen informanten får fra de ulike rådgiverne, og forklarer det med at noen er veldig behjelpelige, mens andre ber informanten om å finne ut av det selv for eksempel på Navs nettsider. I disse tilfellene føler ikke informanten at informanten får den hjelpen informanten trenger. Informanten legger til at det stort sett fungerer bra, og at dette gjelder en eller to personer som innimellom ikke gir den hjelpen som forventes. De fleste av eksemplene som gis på at informantene i kommune ikke får hjelpen de trenger, føler seg underordnet, avvist eller lignende etterfølges av at de påpeker at dette er personavhengig og gjerne gjelder enkeltpersoner på hjelpemiddelsentralen. Slike tilfeller ser ut til å høre til unntakene.

4.4.4 Kommunikasjon

Flere av informantene formidler at de opplever at dialog, informasjonsdeling og tilbakemeldinger er viktig for samarbeidet. For informantene i kommunen er det viktig å få oppdateringer fra hjelpemiddelsentralen, både på mer overordnet nivå, men også i enkeltsaker. En informant i kommunen savner mer oppdatering i enkeltsaker, men er fornøyd med ordningen med at hver kommune har en hovedkontakt som mottar informasjon fra hjelpemiddelsentralen og formidler denne videre til de andre i kommunen. Informanten innehar dette ansvaret selv, og sier at det er enklere å samarbeide når man får oppdateringer.

Både informanter i kommunen og informanter på hjelpemiddelsentralen gir uttrykk for at informasjon og tilbakemeldinger kan øke forståelsen man har for hverandres situasjon, spesielt i saker hvor ting ikke har fungert. Å få en forklaring på hvorfor ting ikke har gått som ønsket kan være nok til å gi en forståelse, og oppleves som positivt i samarbeidet. Situasjoner der hjelpemiddelsentralen har brukt lang tid på utlevering av et hjelpemiddel nevnes som eksempel av to informanter i kommunen. De beskriver at det ofte er en forklaring på hvorfor det har tatt lang tid, og at det er viktig å ha dialog i slike situasjoner. Flere informanter uttrykker at de føler det er en god dialog mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen. En informant på hjelpemiddelsentralen trekker frem at dialog er viktig i tilfeller hvor hjelpemiddelsentralen for eksempel ikke kan gi vedtak på ting det søkes på eller de ikke kan tilpasse seg kommunen så mye som de ønsker på grunn av bestemmelser fra høyere nivåer i systemet. Dialog øker forståelsen for hvorfor ting må være som de er.

Så forståelsen kommer nok også litt an på hvor flinke vi er til å informere underveis og på en måte begrunne avgjørelsen da på valget, eller hvorfor det må bli som det blir.

(H8-4)

To informanter i kommunene, som også er hovedkontakter, forteller at de kunne ønsket seg enda tettere samarbeid og dialog med hjelpemiddelsentralen. En av informantene ønsker seg mer dialog om hva kommunen trenger, både når det gjelder kompetanseheving og fag, men også og mer rundt selve samarbeidet. En

annen informant ønsker seg flere møter med hjelpemiddelsentralen hvor man snakker om hvordan samarbeidet fungerer og hva kommunene og hjelpemiddelsentralen kan gjøre annerledes. Informanten tror det dette kunne gjort samhandlingen bedre og mer koordinert. En tredje informant forteller at flere ansatte og ledere i kommunen nettopp har hatt et samarbeidsmøte med hjelpemiddelsentralen hvor de tok opp ulike problemstillinger. Informanten opplevde at et slikt møte var en fin plattform å ta opp mer administrative ting på, og tror de vil forsøke å få til dette igjen.

Å gi og få tilbakemeldinger oppleves som viktig for flere av informantene både i kommunen og på hjelpemiddelsentralen. To av informantene i kommunen er opptatte av viktigheten av å gi tilbakemelding til hjelpemiddelsentralen og at man kan ha en åpen dialog. Én sier videre at informanten opplever at de fleste på hjelpemiddelsentralen er ydmyke når man gir en tilbakemelding. En informant på hjelpemiddelsentralen tror det er en styrke at de har et godt samarbeid med kommunene og at det er god takhøyde for å komme med irritasjon og tilbakemelding begge veier. To av informantene på hjelpemiddelsentralen gir uttrykk for at de ønsker tilbakemeldinger fra kommunene hvis det er noe hjelpemiddelsentralen kan gjøre annerledes.

4.4.5 Oppsummering og funn

De ansatte i kommunene er stort sett fornøyde med personene de samarbeider med på hjelpemiddelsentralen. I de tilfellene de opplever at de ikke får hjelpen de trenger eller føler seg underordnet skyldes det oftest enkeltpersoners væremåte. Samarbeidet oppleves å være personavhengig, det er noen man samarbeider bedre med enn andre. Informantene på hjelpemiddelsentralen og i kommunene kjenner hverandre og hverandres oppgaver godt, noe som oppleves som positivt for samhandlingen. Mange gir uttrykk for at det å ha møttes flere ganger og å ha et ansikt på navnene bidrar til å bedre samhandlingen og senker terskelen for å ta kontakt. Informantene opplever også at det er enkelt å ta kontakt med hverandre og at det er lite som hindrer kontakt. Flere formidler at kommunikasjon og dialog er viktig for samarbeidet. Halvparten av informantene i kommunen opplyser at de ønsker seg enda tettere dialog med hjelpemiddelsentralen, og flere er opptatte av å

kunne gi tilbakemeldinger begge veier. Dialog kan også motvirke frustrasjon når ting ikke fungerer, fordi det å få en forklaring på hvor det har gått galt bidrar til forståelse.

4.5 Å sitte i samme båt

Hjelpemiddelsentralene og kommunene har et felles ansvar for hjelpe brukerne i sitt fylke med hjelpemidler og tilrettelegging. De har ulike roller og ansvarsområder i hjelpemiddelformidlingen, og en stor del av hjelpemiddelformidlingen skjer ved samhandling mellom hjelpemiddelsentralene og kommunen. Man kan si at informantene i kommunen og på hjelpemiddelsentralen «sitter i samme båt» - de er avhengige av den andre parten for at brukerne skal få hjelpemidler som fungerer. Hjelpemiddelsentralen og kommunene bidrar med ulik kompetanse og handlingene og rollene deres kan til en viss grad sees som kompatible (Hvinden, 1994, s. 8).

4.5.1 Felles mål - brukers mål

Felles eller kompatible mål antas å være vesentlig i samhandling mellom organisasjoner. Informantene på hjelpemiddelsentralen og i kommunen uttrykker at jobber mot felles mål i den daglige samhandlingen. Alle informantene i kommunen og to av tre informanter på hjelpemiddelsentralen uttrykker at hjelpemiddelsentralen og kommunene jobber mot samme mål, å hjelpe brukeren. Informantene opplever at brukeren er i sentrum hos både kommunen og hjelpemiddelsentralen. En informant i kommunen sier at begge jobber for å dekke det samme behovet og at det er derfor de samarbeider. Flere av informantene i kommunen forteller at selv om man ikke alltid er enige om valg av løsning, og selv om brukeren ikke alltid får den beste løsningen så er målet det samme – å hjelpe brukeren. Flere sier at de jobber mot samme mål, men innenfor kriteriene og rammene for hva Nav kan dekke. To av informantene på hjelpemiddelsentralen uttrykker også at målet for samhandlingen er å hjelpe brukerne eller de rundt brukeren. Det viktigste er at brukeren får hjelp: «vi er der for å ja ... hjelpe, det er jo brukerne vi skal hjelpe til syvende og sist. Og for dem så er det jo det samme om det er den ene eller den andre som hjelper dem, bare de får den hjelpa de trenger».

4.5.2 Kompatible roller

De ulike rollene kommunene og hjelpemiddelsentralen har i hjelpemiddelformidlingen ser ut til å utfylle hverandre. Halvparten av informantene i kommunene forteller at de opplever at hjelpemiddelsentralen og kommunene utfyller hverandre. Deres ulike kompetanse bidrar til gode løsninger for brukerne. En informant i kommunen ser på seg selv som en sparringpartner for hjelpemiddelsentralen og uttrykker at det er samarbeidet som gjør hver sak god. Flere forteller at de ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunen finner løsninger sammen. Flere beskriver at det er en fordel at kommunen kjenner brukerne og brukernes totalsituasjon og kan se helheten. De bidrar med denne kunnskapen inn til hjelpemiddelsentralen, som ikke er like tett på brukerne. Hjelpemiddelsentralen ivaretar kommunens behov for opplæring, oppdatering, støtte og hjelp, mens kommunen bidrar med informasjon som hjelpemiddelsentralen trenger for å gjøre sin jobb. En informant sier at de må jo samarbeide for å nå målet om å hjelpe brukeren, mens en annen ser på den tverrfaglige biten som en styrke.

De ivaretar i hvert fall vårt behov for opplæring og oppdatering og støtte og hjelp i forhold til saker. Og vi gir jo de informasjonen de trenger. Vi samarbeider jo, vi må jo det om saken. For at det skal, for at vi skal nå det målet om å hjelpe brukeren.

(K9-7)

Terapeutene i kommunen er tettere på brukerne og har ansvar for oppfølgingen av hjelpemidlene de søker om til brukerne fra Nav. Som en terapeut i kommunen uttrykker det kan man si at de i kommunen er hjelpemiddelsentralens forlengede arm ut mot brukerne. Hjelpemiddelsentralen treffer ikke brukerne like ofte ute, og det er kommunen som må melde inn behovene til hjelpemiddelsentralen. Noen informanter i kommunen beskriver sin rolle som hovedkontaktpersonen mellom brukeren og hjelpemiddelsentralen ved at de har den koordinerende rollen i alt de gjør. Informantene i kommunen kan også sies å være Navs forlengede arm ved at de forvalter Navs regelverk. Alle informantene i kommunen forteller på en eller annen måte at de forholder seg til og videreformidler Navs regelverk og kriterier.

4.5.3 Avstanden til bruker og felt

Avstanden til brukerne og feltet er ulik for de ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunen. Informantene i kommunen jobber tett på brukerne, mens hjelpemiddelsentralen sitter lenger fra. Informantene opplever at dette i en del situasjoner er positivt. Halvparten av informantene i kommunen opplever at de i mange situasjoner er glade for at det er Nav som har vedtaksmyndighet og gir eventuelle avslag på hjelpemiddelsøknader. Dette begrunnes av en informant med at Nav sitter lenger fra brukerne og dermed lettere kan være objektive, noe som kan være vanskelig for den ansatte i kommunen. Terapeutene i kommunene er tettere på og skal ha et langvarig forhold til brukerne. Én vektlegger at det er viktig for terapeuten i kommunen å beholde tillitsforholdet til brukeren, mens en annen sier at det blir feil å sitte i begge ender når man skal være «brukerens advokat». I tillegg hender det at bruker eller andre ikke aksepterer det når terapeutene i kommunen opplyser om at de ikke oppfyller vilkårene for å få visse hjelpemidler. I slike tilfeller hender det at terapeutene heller sender en søknad selv om de vet den ikke vil bli innvilget. En informant på hjelpemiddelsentralen forteller at informantene noen ganger har sagt til terapeutene i kommunen at hvis brukerne klager eller er misfornøyde kan de henvise dem til hjelpemiddelsentralen, så får de være «den store stygge ulven». Informanten tror det mange ganger kan være en fordel at det er hjelpemiddelsentralen som sier nei.

4.5.4 Hjelpemiddelsentralen som støttespiller

De fleste av terapeutene i kommunen forteller at de opplever at hjelpemiddelsentralen gir dem hjelp, råd og støtte. At de får god hjelp fra hjelpemiddelsentralen nevnes av flere informanter i kommunen, og trekkes frem som positivt med samarbeidet. Flere sier at de opplever det som trygt å ha hjelpemiddelsentralen der når man trenger dem. For informantene på hjelpemiddelsentralen er det også viktig å fremstå som behjelpelige, og de håper at de ansatte i kommunen opplever at de får den hjelpen de trenger når de tar kontakt. Det ovennevnte kan tyde på at det er en forventning hos begge parter om at hjelpemiddelsentralen skal hjelpe kommunen.

Samtidig så er det veldig godt å ha de som er på sentralen for de er jo på en måte en trygghet for oss da, vet at vi veit at det er noen der som kan ha svaret på det vi ber om da.

(K9-6)

Flere informanter i kommunen gir uttrykk for at de ser på hjelpemiddelsentralen som støttespiller. En forteller at informanten synes det er trygt å ha med hjelpemiddelsentralen i komplekse saker, fordi informanten da er sikker på at ting blir riktig. En annen forteller at informanten spesielt bruker hjelpemiddelsentralen som støtte i saker hvor det er mye press fra pårørende. I slike saker opplever informanten av det er vanskelig å stå alene og at det er godt å ha med hjelpemiddelsentralen som støtte. To av informantene på hjelpemiddelsentralen legger også vekt på at de ønsker å være en støtte for de ute i kommunen.

4.5.5 Avhengighet

Hjelpemiddelsentralen og kommunen er avhengige av hverandre på ulike måter. Kommunen trenger hjelp i form av kompetanse, støtte og informasjon fra hjelpemiddelsentralen for å kunne hjelpe brukerne ute. I tillegg er kommunene avhengige av at hjelpemiddelsentralen låner ut hjelpemidler til brukerne i kommunen, og påvirkes av det som skjer på hjelpemiddelsentralen. Et avslag fra hjelpemiddelsentralen kan føre til at kommunen må forsøke å hjelpe brukeren på annen måte. Saksbehandlingstid, hjelpemiddelsentralens vurdering av søknader, utleveringstid og annen praksis på hjelpemiddelsentralen berører de i kommunen ved at det påvirker brukerne. En informant i kommunen forteller at kommunen ikke kan få hjelpemidler fra andre steder enn hjelpemiddelsentralen. En annen sier at «det er jo de som sitter på vedtak, det er jo de som bestemmer hva vi kan få. Det er jo ikke vi som kan bestemme, vi kan bare søke».

Informantene gir ulike eksempler på at hjelpemiddelsentralens jobb påvirkes av jobben som gjøres i kommunen. Det er kommunen som kartlegger brukerbehovene og melder inn behov til hjelpemiddelsentralen, enten ved å ta uformell kontakt, ved å sende inn skjemaer for «hjelp til vurdering og utprøving» eller ved å sende inn søknader. En informant i kommunen uttrykker følgende:

«Hvis ikke vi hadde sendt inn noen søknader så hadde jo ikke hjelpemiddelsentralen vært der». Det er i kommunene behovene oppdages og sakene hjelpemiddelsentralen involveres i startes. Hjelpemiddelsentralen er ofte avhengig av informasjonen terapeutene i kommunen besitter om brukerens behov og omgivelser. Manglende informasjon fra kommunene, for eksempel i søknader, kan føre til mer jobb og lenger behandlingstid hos hjelpemiddelsentralen. Hjelpemiddelsentralen er også i mange tilfeller prisgitt opplæringen i bruken av hjelpemidler som blir gitt i kommunen. En informant på hjelpemiddelsentralen forteller at noen hjelpemidler krever god opplæring i kommunen for at bruker skal klare å nyttiggjøre seg hjelpemiddelet. Hvis det ikke gis opplæring er det stor sjanse for at hjelpemiddelet blir liggende i en skuff og ikke blir brukt. Den samme informanten uttrykker at hjelpemiddelsentralen ikke kunne fungert slik den gjør nå hvis ikke kommunen hadde gjort jobben sin og omvendt.

*De er jo en kjempe viktig brikke ut mot brukerne, vi hadde jo ikke kunne funke sånn som vi gjør hvis ikke de hadde gjort jobben sin da. Og vi vår.
(H8-3)*

4.5.6 Oppsummering/funn

Informantene gir inntrykk av at de føler de har et felles mål om å hjelpe brukerne, at de utfyller hverandre med ulik kompetanse og at begges rolle er viktige for å få til et vellykket samarbeid for å hjelpe brukerne. For terapeutene i kommunene er det en trygghet å ha hjelpemiddelsentralen som støtte og hjelp, og i mange tilfeller oppleves det som en fordel at hjelpemiddelsentralen har vedtaksmyndigheten. Hjelpemiddelsentralen påvirkes av jobben som gjøres i kommunen og omvendt. Begge parter er avhengige av hverandre, men på ulike måter.

4.5.7 Autonomi

En faktor som ser ut til å være viktig for hvordan samarbeidet fungerer passet ikke helt inn i de overordnede satellittene, og presenteres derfor avslutningsvis for seg selv. Det gjelder betydningen av autonomi i arbeidshverdagen. Informantene på hjelpemiddelsentralen og i kommunen beskriver at de i stor grad styrer arbeidshverdagen sin selv, og at dette gjør det lett å samhandle. De har

fleksibilitet til å tilpasse seg den andre parten når de skal samarbeide og gjøre felles avtaler. Informantene i kommunen forteller at det kommunale arbeidet er veldig fritt, og at de kan «sjonglere» tiden sin for å få det til å passe med hjelpemiddelsentralen: «Det er ingen ovenfor oss i kommunen som bestemmer hvordan vi skal samarbeide med Nav».

*Vi legger jo opp dagen vår veldig selvstendig egentlig i forhold til når vi avtaler hjemmebesøk og andre typer oppdrag vi har da. Sånn at det tror jeg nok, der er det jo lagt til rette for at det skal være lett å samhandle.
(K8-1)*

4.6 Oppsummering

I dette kapitlet presentertes funnene fra undersøkelsen som kan belyse avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. Empirien fra undersøkelsen ble presentert under fem hovedoverskrifter som omhandler ulike sider ved samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen. I neste kapittel knyttes funnene mer direkte opp mot problemstilling og forskningsspørsmål, og drøftes i lys av ulike teorier om interorganisatorisk koordinering.

5 Drøfting og diskusjon

I forrige kapittel ble funnene fra undersøkelsen som er relevante for avhandlingens problemstilling presentert. I dette kapitlet tar jeg sikte på å gi svar på problemstillingen. Problemstillingen lyder fortsatt: *Hvordan foregår samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene innen hjelpemiddelformidling, og hva kan forklare hvordan dette samarbeidet fungerer?* Problemstillingen belyses gjennom en drøfting av funnene opp mot hvert av de tre forskningsspørsmålene. Relatert til hvert forskningsspørsmål diskuteres og tolkes funnene i lys av teoriene presentert i kapittel to. Først diskuteres i hvilken grad og på hvilke måter samarbeidet bærer preg av vertikal integrering (FS1). Deretter diskuteres hva som påvirker den horisontale integreringen (FS2). Til slutt diskuteres hvordan maktforhold og likeverd påvirker samarbeidet (FS3). Hvert forskningsspørsmål innledes med en oppsummering av de viktigste funnene fra analysen som deretter drøftes i lys av teori. Hvert forskningsspørsmål avsluttes med en oppsummering.

5.1 I hvilken grad og på hvilke måter bærer samarbeidet preg av vertikal integrering?

Vertikal integrering handler om i hvilken grad og på hvilke måter aktører på høyere nivåer kontrollerer og/eller koordinerer arbeidet til aktører på lavere nivåer (Bolman & Deal, 2014). Vertikal integrering kommer til uttrykk på ulike måter i informantenes beskrivelser av samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Informantene beskriver at det daglige samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene skjer gjennom gjensidig tilpasning mellom aktørene på laveste nivå. Informantene ser ut til å oppleve få føringer for hvordan de skal samarbeide i enkeltsaker, og de finner løsninger innenfor rammene som foreligger. Forhold ved den konkrete saken avgjør hvordan de løser saker som krever samarbeid. På mer overordnet nivå opplever informantene at Nav legger føringene på ulike måter. Informanter i kommunen opplever at de forholder seg til og tilpasser seg sentrale føringer som rammeavtaler, regler og prosedyrer utformet av Nav. Hjelpemiddelsentralen kan pålegge kommunene nye oppgaver og endringer i hjelpemiddelsentralens praksis får konsekvenser for kommunene. Informantene beskriver en rollefordeling mellom hjelpemiddelsentralen og

kommunene hvor hjelpemiddelsentralen kan sees som spesialistene og sitter lenger unna brukerne. Kommunens ansatte beskrives som generalister som har det koordinerende ansvaret ovenfor brukeren og er tettere på bruker og felt.

5.1.1 Formelle rammer

Innledningsvis ser jeg det som hensiktsmessig å drøfte hvordan lovverk og organiseringen av hjelpemiddelområdet legger noen premisser for samhandlingen, uavhengig av informantenes synspunkter. Dette gjøres for å beskrive rammene samarbeidet om hjelpemiddelformidling skjer innenfor.

Ansvarsfordelingen og samhandlingen mellom hjelpemiddelsentralene og kommunene er som vist i innledningen regulert i ulikt lovverk. Samarbeidet kan anses som styrt gjennom mandat, ved at overordnede myndigheter har gitt et mandat for samarbeid gjennom utformingen av lovverket (Knudsen, 2004). Mandat kan innebære juridisk bindende direktiv som pålegger underordnede enheter å samordne visse aktiviteter (Knudsen, 2004, s. 46). I følge lovverket har hjelpemiddelsentralen det overordnede og koordinerende ansvaret for formidling av hjelpemidler til funksjonshemmede og «har en rådgivnings- og veiledningsfunksjon overfor helse- og omsorgstjenesten i kommunene og fylkeskommunen på hjelpemiddelområdet» (Forskrift om hjelpemiddelsentralene, 1997). Kommunene har det overordnede faglige og koordinerende ansvaret for alle ledd i hjelpemiddelformidlingsprosessen rundt bruker (NOU 2010:5, 2010, s. 40) og skal be om bistand fra Arbeids- og velferdsetaten (hjelpemiddelsentralen) dersom de trenger bistand til hjelpemidler og tilrettelegging rundt den enkelte (Forskrift om habilitering og rehabilitering, 2011, §9). Man kan si at hjelpemiddelsentralene har mandat gjennom lovverket til å koordinere hjelpemiddelformidlingen i sitt fylke. Ved utformingen av strukturen på velferdstjenestene utformer aktører på høyere nivåer mandater for aktører på lavere nivåer og kanalisere strømmen av ressurser som skal benyttes for å utføre disse mandatene (Hvinden, 1994, s. 16-17). Strukturen og organiseringen av forholdet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene kan sees som et resultat av mandater og beslutninger på høyere nivåer i forvaltningen. Ressursene kan

antas å være fordelt med den hensikt at hjelpemiddelsentralene og kommunene skal kunne utføre oppgavene de er pålagt.

5.1.2 Gjensidig tilpasning

Selv om hjelpemiddelsentralen har mandat til å koordinere hjelpemiddelformidlingen skjer den daglige samhandlingen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene hovedsakelig gjennom gjensidig tilpasning (Mintzberg, 1983, s. 4). Informantene ser ut til å oppleve relativt få føringer for hvordan de skal samarbeide i det daglige arbeidet. Fokuset er på enkeltsakene og hvordan disse skal løses, og de finner løsninger sammen innenfor rammene som foreligger. Problemstillingen som skal løses bestemmer hvordan de samarbeider og hver sak løses individuelt. Fremgangsmåte velges ut i fra hvilke samarbeidspartnere som er involverte, sakens kompleksitet, hvilken kompetanse terapeuten i kommunen har, hastegrad og andre faktorer. Informanter i begge organisasjoner beskriver også at de i stor grad styrer arbeidshverdagen sin selv, og at de har relativt stor autonomi i jobben, noe som gjør det lett å samhandle. De har fleksibilitet til å tilpasse seg den andre parten når de skal samarbeide og gjøre felles avtaler. Det daglige samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene skjer ved gjensidig tilpasning innenfor rammene.

Koordinering gjennom mandat kan skje gjennom juridisk bindende direktiv til enhetene som pålegger dem å samordne visse aktiviteter gjennom gjensidig tilpasning (Knudsen, 2004, s. 46). Gjensidig tilpasning vil si at arbeidet koordineres gjennom uformell kommunikasjon og kontrolleres av de som utfører det (Mintzberg, 1983, s. 4). Koordineringen skjer der og da ut i fra den konkrete situasjonen (Knudsen, 2004, s. 33-37). Selv om hjelpemiddelsentralen kan sees som den koordinerende enheten skjer altså den daglige samhandlingen mellom aktørene på laveste nivå i stor grad gjennom gjensidig tilpasning. Hall og medarbeidere (1977) undersøkte mønstrene av samhandling mellom organisasjoner som jobber med vanskeligstilt omsorg (Hall et al., 1977). De fant at de fleste relasjonene var tuftet på flere typer grunnlag, for eksempel koordinering både basert på spesifikke behov og juridisk mandat. I det daglige samarbeidet mellom ansatte på hjelpemiddelsentralene og kommunene ser det ut

til at saken og brukerens behov bestemmer mye av hvordan samhandlingen foregår, samtidig som det grunnleggende mandatet i lovverket har bestemt rammene for samarbeidet. I følge Hall og medarbeidere (1997, s. 467) er ikke legalt mandat i seg selv løsningen på koordineringsproblemer, men organisasjoner klarer ofte å arbeide innenfor rammene av legale mandater og oppnå koordinering. Informantenes fokus ser ut til å være å finne gode løsninger for brukerne og de ser ikke ut til å oppleve spesielle føringer for hvordan de skal gjør dette i den daglige samhandlingen. De opplever lite koordinering og kontroll fra høyere nivåer (vertikal integrering) i daglig samhandling (Bolman & Deal, 2014).

5.1.3 Nav legger de overordnede føringene

Informantene opplever lite føringer i den daglige samhandlingen, samtidig som de på mange måter opplever at Nav legger de overordnede føringene for samarbeidet. Informantene i kommunene uttrykker at Nav har bestemt på hvilken måte de skal søke, hva de skal sende inn av informasjon, hvem som kan søke, når hjelpemidler skal leveres ut, i hvilke tilfeller de får lov å samarbeide med leverandører og så videre. Flere opplever at de tilpasser seg føringer fra Nav, slik som endringer i regelverk og utvalg av hjelpemidler det er mulig å søke på. Mye av dette er føringer som bestemmes på høyere nivåer i forvaltningen. Nasjonale ordninger som nasjonale skjemaer, rammeavtaler, lovverk og retningslinjer etc. er en del av rammene for samarbeidet. Dette kan sees som vertikal integrering ved at beslutninger om integrering fattes på toppen av hierarkiet og implementeres på lavere nivåer (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 79-80).

I relasjonen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen forteller halvparten av informantene i kommune at de opplever at hjelpemiddelsentralen pålegger kommunene flere og flere oppgaver. Det hender også at hjelpemiddelsentralen endrer praksis som fører til mer arbeid og tilpasning i kommunene. I noen slike tilfeller har kommunene protestert, men opplever at de ikke blir hørt. Dette kan sees som vertikal integrering, ved at overordnet instans koordinerer arbeidet til underordnede gjennom formell myndighet (Bolman & Deal, 2014). Informantene opplever at hjelpemiddelsentralen har myndighet til å pålegge kommunene nye oppgaver og kan endre praksis som får konsekvenser for kommunene uten å ta

hensyn til kommunenes forsøk på motstand. Som nevnt kan man si at Nav har myndighet til å koordinere samhandlingen om hjelpemiddelformidling i sitt fylke gjennom mandat i lovverket. Samtidig gir flere av informantene i kommunene uttrykk for at de har forståelse for at mange av føringene er bestemt på høyere nivåer over hjelpemiddelsentralen igjen. Hjelpemiddelsentralen kan ikke alltid tilpasse seg kommunene like mye som de skulle ønske. Beslutninger om integrering fattes på høyere nivåer i hierarkiet (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 79-80). Flere informanter påpeker at selv om de opplever at hjelpemiddelsentralen legger føringene påvirkes ikke den daglige samhandlingen og relasjonen dem i mellom av dette. Det ser altså ut som at Nav gjennom hjelpemiddelsentralen legger de overordnede føringene og til en viss grad har bestemt rammene for samarbeidet. Dette kan sees som vertikal integrering.

5.1.4 Roller og struktur

Hjelpemiddelsentralen og kommunene har ulike roller innen hjelpemiddelformidlingen. Funnene fra undersøkelsen viser at de ansatte på hjelpemiddelsentralen og kommunene har relativt lik oppfatning om de ulike rollene. Forskjellen i rollene kommer blant annet til uttrykk ved at hjelpemiddelsentralen og kommunen besitter ulik kunnskap, de har ulikt ansvar og forpliktelse overfor brukeren og de har ulike roller i selve formidlingen av et hjelpemiddel. Rollefordelingen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen kan sees som et resultat av strukturen på feltet. Struktur kan defineres som “the administrative arrangements that are established to define the role relationships among members” (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 301). Strukturen i samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen er i utgangspunktet basert på mandat, ved at lovverket og organiseringen av feltet regulerer ansvaret og rollefordelingen dem i mellom (Knudsen, 2004). Dette kan sees som en form for vertikal integrering ved at beslutninger om integrering fattes på toppen av hierarkiet (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 79-80). I følge Hvinden (1994, s. 19) påvirker organisatoriske beslutninger hos aktører på høyere nivåer den horisontale integreringen på laveste nivå gjennom ulike mekanismer.

Rollefordelingen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen er med på å danne grunnlaget for samarbeidet. Informantene beskriver en rollefordeling hvor de ansatte på hjelpemiddelsentralen sees som spesialistene og kommunene som generalistene. Kommunen har den koordinerende rollen rundt den enkelte bruker og har oppfølgingsansvar overfor bruker. Hjelpemiddelsentralens ansatte sitter lenger unna bruker og felt, og bidrar med råd og veiledning til kommunens ansatte når kommunene trenger det. De ansatte i kommunen skal kunne litt om mye, også andre områder enn hjelpemidler. Hvordan og i hvilken grad hjelpemiddelsentralen og kommunene samarbeider påvirkes av sakens kompleksitet og kunnskapsnivået i kommunen. Økt kompleksitet ser ut til å føre til økt involvering fra hjelpemiddelsentralen og mer samarbeid. Dette henger sammen med kunnskapsnivået til terapeuten i kommunen. Ofte involveres hjelpemiddelsentralen dersom kommunen ikke har nok kunnskap til å løse saken på egenhånd. Det ser ut til at hjelpemiddelsentralens involvering begynner der kommunen selv ikke lenger har kunnskap nok til å løse saken selv. Dette kan sees som resultat av en struktur hvor «ekspertisen» på hjelpemidler er samlet på hjelpemiddelsentralen, mens den generelle kunnskapen og ikke minst kunnskapen om brukeren og brukerens behov ligger hos kommunen.

Rolle- og oppgavefordelingen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene skaper også en avhengighet i mellom dem, noe jeg vil komme tilbake til under forskningsspørsmål 2.

5.1.5 Oppsummering

Funnene fra undersøkelsen tyder på at det daglige samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene skjer ved gjensidig tilpasning mellom aktørene, og at aktørene opplever få føringer og lite kontroll i daglig samarbeid. På overordnet nivå legger Nav via hjelpemiddelsentralen føringene i samarbeidet. En stor del av rammene samarbeidet skjer innenfor er bestemt på høyere nivåer over hjelpemiddelsentralen og kommunene igjen (regelverk, rammeavtaler, skjemaer, prosedyrer for henvendelse m.m.). Hjelpemiddelsentralen kan anses å ha mandat gjennom lovverket til å koordinere samhandlingen og kan for eksempel pålegge kommunene nye oppgaver. Utformingen og strukturen i samarbeidet kan

ses som et resultat av vertikal koordinering gjennom utforming av lovverk og fordeling av oppgaver mellom organisasjonene. Disse beslutningene er fattet av aktører på høyere nivåer (Hvinden, 1994). Vertikal integrering er altså tilstede i relasjonen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene og i hele utformingen og organiseringen av hjelpemiddelformidlingen. Et resultat av utformingen av strukturen er at hjelpemiddelsentralen og kommunene har ulike roller, ansvar og forpliktelser innen hjelpemiddelformidling. Hjelpemiddelsentralene har spesialkompetanse om hjelpemidler og tilrettelegging, mens kommunene kan sees som generalister som skal kunne litt om mye, også andre områder enn hjelpemidler.

5.2 Hva påvirker den horisontale integreringen?

Samarbeidet mellom aktører på laveste nivå på hjelpemiddelsentralen og i kommunene skjer i stor grad gjennom horisontal integrering og gjensidig tilpasning, til tross for at vertikal integrering gjør seg gjeldende om vi løfter blikket til høyere nivåer. Samarbeid er en del av den daglige oppgaveløsningen, og de ansatte er i relativt hyppig kontakt med ansatte i den andre organisasjonen. De har god kjennskap til hverandre og relasjoner og kommunikasjon er viktig for samarbeidet. Informantenes innsats er kompatible på mange måter. De samarbeider om å løse saker og de ulike rollene utfyller hverandre. Hjelpemiddelsentralen og kommunen er avhengige av hverandre på ulike måter, noe som ser ut til å øke den horisontale integreringen. Man kan si at de «sitter i samme båt» - de er nødt til å samarbeide. Informantene opplever noen utfordringer i samarbeidet knyttet til informasjonsdeling, systemer som ikke snakker sammen og «skjemavelde» og det kan oppstå uenighet og usikkerhet rundt de ulike rollene.

5.2.1 Uformell kontakt og kjennskap til hverandre

Som diskutert under forskningsspørsmål 1 skjer en stor del av samhandlingen gjennom gjensidig tilpasning mellom aktørene på laveste nivå i organisasjonen. Samarbeidet inneholder stor grad av horisontal integrering. Samarbeid med hverandre er en del av den daglige oppgaveløsningen rundt brukerne og det samarbeides relativt mye. Informantene i kommunen oppgir at de er i kontakt med

hjelpemiddelsentralen alt fra flere ganger om dagen til ukentlig/annen hver uke. Informantene samarbeider på telefon/e-post, i felles utprøvinger og treffer hverandre på kurs og andre opplæringstiltak i regi av hjelpemiddelsentralen.

Det at de er i relativt hyppig kontakt med hverandre ser ut til å føre til at informantene på hjelpemiddelsentralen og i kommunene har god kjennskap til hverandre. Kjennskap til hverandre er ansett som en grunnleggende betingelse for å fremme horisontal integrering (Hvinden, 1994, s. 12). Informantene i kommunen uttrykker at det er positivt for samarbeidet at de kjenner de ansatte på hjelpemiddelsentralen, hva de jobber med og hvordan de jobber. Dette gjør det enkelt å ta kontakt og de vet ofte hvem de skal kontakte. For å kunne samhandle med andre må man vite hva slags ressurser andre har som man selv kan ha nytte av (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 311). Informantene i kommunen ser ut til å ha denne kjennskapen om hjelpemiddelsentralen. Det er kanskje viktigst at de ansatte i kommunen har kjennskap til de ansatte på hjelpemiddelsentralen, da det ofte er fagpersonen i kommunen som vurderer om hjelpemiddelsentralen skal involveres i saken. Det ser ut til at det er få barrierer mot å ta kontakt med hverandre og at fysiske møter gjennom kurs, en-til-en-opplæring på hjelpemiddelsentralen og felles utprøvinger bidrar til å bryte ned barrierene mot å ta kontakt, skaper relasjoner og styrker den horisontale samhandlingen. Å arrangere felles møter og kurs kan skape settinger hvor uformelle og personlige relasjoner kan etableres (Hvinden, 1994, s. 12). Flere av informantene, både på hjelpemiddelsentralen og i kommunen, oppfatter at det er positivt for samarbeidet at de har møttes flere ganger og at dette gjør det lettere å ta kontakt. Det trekkes også frem at hjelpemiddelsentralen i fylket ikke er så veldig stor, slik at det ikke tar lang tid før man lærer seg hvem man skal ringe. Den horisontale integreringen bærer preg av uformell kontakt og gjensidig tilpasning.

I tillegg til den horisontale integreringen som skjer i den daglige samhandlingen finnes det noen mer formelle strukturelle ordninger for horisontal integrering i samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene.

Hovedkontaktordningen kan sees som en mer formell måte å oppnå horisontal integrering på. Horisontale koordineringsformer innebærer blant annet formelle og uformelle møter og stillinger med samordningsansvar (Bolman & Deal, 2014,

s. 78). Ordningen innebærer at en ansatt i kommunen fungerer som bindeledd mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen og videreformidler informasjon begge veier. Det skal også holdes møter mellom hovedkontaktene i kommunen og hjelpemiddelsentralen to ganger i året. Flere av informantene har god erfaring med eller kunne tenkt seg flere møter mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen hvor de kan snakke om hvordan samarbeidet fungerer og gi hverandre tilbakemeldinger.

5.2.2 Kompatible roller

Horisontal integrering handler om i hvilken grad innsatsen til aktører på samme nivå i ulike organisasjoner er kompatible eller ikke (Hvinden, 1994, s. 8). Innsatsen og rollene til hjelpemiddelsentralen og kommunen ser ut til å være kompatible på mange måter. Under forskningsspørsmål 1 var jeg inne på at hjelpemiddelsentralen og kommunene har ulike roller og ansvarsområder innen hjelpemiddelformidlingen og at informantene begge steder ser ut til å ha relativt like oppfatninger om disse rollene. Informantene i undersøkelsen uttrykker på ulike måter at hjelpemiddelsentralen og kommunene utfyller hverandre og at deres ulike kompetanse bidrar til å finne gode løsninger for brukerne. Kommunen bidrar med kunnskap om bruker og brukers totalsituasjon og kan ha fokus på helheten. Hjelpemiddelsentralen bidrar med opplæring, oppdatering, støtte og hjelp til kommunen. Det er i kommunene behovene for hjelpemidler oppdages, og terapeutene i kommunene kartlegger og samler informasjon som hjelpemiddelsentralen trenger for å gjøre sin jobb. Handlingene, kunnskapen og rollene hos hjelpemiddelsentralen og kommunen ser ut til å være kompatible. For at samarbeid mellom enheter skal fungere må det være nyttig ut i fra oppgavefordelingen mellom enhetene, det må være *domenekompatibilitet* (Knudsen, 2004, s. 43-44). Basert på informantenes beskrivelser av de ulike rollene ser det ut til å eksistere domenekompatibilitet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Enheter med delvis overlappende domener kan utfylle og utnytte hverandres kompetanse, gi samme klientgrupper flere tilbud samtidig og dekke samme geografiske område (Knudsen, 2004, s. 43-44). Hjelpemiddelsentralen og kommunene bidrar sammen om hjelpemidler og

tilrettelegging til brukerne i sitt geografiske område, de utfyller hverandre og utnytter hverandres kompetanse.

5.2.3 Kompatibilitet i mål og oppfatninger

Det fremstår også som at kompatibilitet i mål og oppfatninger mellom de ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunene bidrar til å lette den horisontale integreringen. Kompatibilitet i mål og oppfatninger dreier seg om hvordan aktørene opplever den reelle verden og hvordan aktørene oppfatter at verden bør være (Hvinden, 1994, s. 10). Kompatibilitet i mål og oppfatninger kan fremme horisontal integrering (Hvinden, 1994, s. 10). Knudsens (2004, s. 44-45) ideologisk- og kvalitetsmessig kompatibilitet kan sees som relaterte konsepter.

Ideologisk kompatibilitet omfatter alt fra synet på gode arbeidsmåter og behandlingsformer til hva egen og andre enheter står for og hvilke verdier som er viktige (Knudsen, 2004, s. 44-45). I forbindelse med samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene kan dette sees i sammenheng med kompatible mål og oppfatninger (Hvinden, 1994, s. 10). Det er bred enighet i litteraturen om interorganisatorisk koordinering om at felles mål er en viktig forutsetning for samarbeid (Huxam & Vangen, 2000, s. 772). Alle informantene bortsett fra én uttrykker at de opplever at hjelpemiddelsentralen og kommunene jobber mot samme mål. Målet er knyttet til å hjelpe brukeren, og informantene på hjelpemiddelsentralen og i kommunene opplever at brukeren er i sentrum for samhandlingen. Flere formidler at de kan være uenige om valg av løsning og andre forhold i saker, men at det felles målet er det samme – å hjelpe brukerne. Ideologiene er kanskje ikke alltid kompatible, men det kan se ut som at det felles målet om å hjelpe brukeren kan veie opp for dette. Noen informanter i kommunen uttrykker at de ser det som positivt at de opplever at hjelpemiddelsentralen jobber brukerrettet og setter bruker først. Det kan se ut som at det er en grunnleggende kompatibilitet i målsettingene som bidrar til å lette den horisontale samhandlingen. I tillegg er det tydelig at den daglige samhandlingen hovedsakelig dreier seg om enkeltsaker og enkeltbrukere, noe som kanskje gjør det lettere å finne felles mål og mening. Flere informanter uttrykker at det er saken og brukerens problem som legger føringene for samhandlingen.

Kvalitetsmessig kompatibilitet uttrykker hvordan enhetene vurderer hverandres faglige prestasjonsnivå (Knudsen, 2004, s. 44-45). For at et samarbeid skal fungere er det viktig at enhetene har respekt for hverandres arbeid og ligger på et relativt likt kvalitetsnivå. Flere undersøkelser viser en sammenheng mellom interorganisatorisk koordinering og enhetenes vurdering av hverandre (Knudsen, 2004, s. 44-45). Alle de ansatte i kommunen uttrykker at de på mange måter er fornøyde med samarbeidet med hjelpemiddelsentralen og at det hovedsakelig skyldes de ansatte som jobber der. De beskriver at de ansatte på hjelpemiddelsentralen besitter høy kompetanse og er flinke i faget sitt, at de er imøtekommende, vennlige, lette å samarbeide med og at de får god hjelp når de trenger det. Det ser ut som at kvalitetsmessig kompatibilitet er tilstede sett fra de ansatte i kommunens side. Dette er trolig viktig for samarbeidet fordi det er i kommunen behovene oppdages og der de fleste saker starter.

Knudsen (2004, s. 45) henviser til flere undersøkelser som viser at positiv vurdering av hverandre er av betydning for interorganisatorisk samarbeid. Informantene på hjelpemiddelsentralen uttrykker at de opplever at kunnskapsnivået i kommunene varierer, og at de må bidra mer og være tettere på der hvor det er lite kompetanse i kommunen. Samtidig ser det ut til at informantene på hjelpemiddelsentralen ser dette som sin rolle, nemlig å bidra med kompetanse der kommunene trenger det, og det kan kanskje derfor ses som en form for kompatibilitet i lys av rollene som foreligger. Som drøftet tidligere legger organiseringen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen opp til at «ekspertisen» på hjelpemidler skal ligge hos hjelpemiddelsentralen. Det kan tenkes at kurs og opplæring på hjelpemiddelsentralen bidrar til kvalitetsmessig og ideologisk kompatibilitet. Gjennom kurs og opplæring kan hjelpemiddelsentralen overføre sitt syn på gode arbeidsmåter til kommunene. Kursene kan også sees som et tiltak for å øke kvaliteten i kommunen og dermed kanskje den kvalitetsmessige kompatibiliteten.

5.2.4 Avhengighet og komplementære handlinger

Det ser ut som at det er relativt stor avhengighet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene og at dette er en viktig årsak til den horisontale integreringen.

Avhengighet kan fremme integrering på ulike måter. Når ulike enheter besitter ulik kunnskap kan handlingene deres være komplementære, og de kan sammen bidra til å utgjøre et hele, for eksempel å nå et overordnet mål (Hvinden, 1994, s. 10). De er avhengige av hverandre for å oppnå målet. Hjelpemiddelsentralen og kommunene er avhengige av hverandre på mange måter. Det er avhengighet knyttet til at de besitter ulik kunnskap som den andre trenger.

Hjelpemiddelsentralen har spesialkunnskap om hjelpemidler og tilrettelegging som de i kommunene benytter seg av der de ikke selv besitter kompetansen.

Kommunene har på den annen side kunnskap om brukeren og brukers omgivelser som hjelpemiddelsentralen trenger for å gjøre sin jobb. Man kan si at handlingene deres er komplementære (Hvinden, 1994, s. 10). Hvinden (1994, s. 11) skiller mellom to typer komplementære handlinger: «joint action» og utveksling av ressurser. I samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralene og kommunene ser det til at begge typene komplementære handlinger er tilstede. Informantene forteller at de utfyller hverandre, det er samarbeidet som gjør hver enkel sak god og at det at de har ulik kompetanse bidrar til gode løsninger for brukerne. I mange tilfeller opplever de at de finner løsninger sammen. Dette kan ses som «joint action» ved at flere aktører handler sammen fordi hver individuelle aktør har begrensede ressurser eller evner (Hvinden, 1994, s. 11). I tillegg kan man si at det skjer en utveksling av ulike ressurser. Det utveksles fysiske ressursers i form av hjelpemidler fra hjelpemiddelsentralen til brukerne i kommunen og ikke-fysiske ressurser i form av ulik kunnskap og informasjon (Hvinden, 1994, s. 11).

Man kan også si at hjelpemiddelsentralen og kommunene er direkte avhengige av hverandre (Hvinden, 1994, s. 17). Hjelpemiddelsentralen får saker fra kommunene og er avhengige av at kommunene tar kontakt eller sender inn søknader for å kunne oppfylle sitt mål om å hjelpe brukerne. Hvilken informasjon de får fra kommunene påvirker hvordan de kan utføre sin jobb. For eksempel formidler en informant på hjelpemiddelsentralen at dårlig utfylte skjemaer fører til ekstra telefoner og kanskje merarbeid både på hjelpemiddelsentralen og i kommunene. Kommunene er avhengige av saksbehandling, leveringstider, utleveringstider og andre forhold på hjelpemiddelsentralen som påvirker utleveringen av hjelpemidler til brukerne i deres kommune. De ser også til en viss grad ut til å være avhengig av hjelpemiddelsentralen for å oppnå

kompetanseheving innen hjelpemidler og tilrettelegging. Videre påvirker opplæringen i kommunen i hvilken grad brukerne klarer å nyttiggjøre seg av hjelpemidlene de får utlevert fra hjelpemiddelsentralen. Dårlig opplæring i kommunen kan føre til at hjelpemidler ikke blir brukt, noe som vil gi et dårlig resultat for hjelpemiddelsentralen (et godt resultat ville her vært at hjelpemiddelet bidro til å avhjelpe brukerens funksjonsproblem). Det er en direkte avhengighet ved at begge aktørene er avhengige av input fra den andre for å fullføre sine egne oppgaver ovenfor brukerne (Hvinden, 1994, s. 17).

I følge ressursavhengighetsmodellen er alle enheter avhengige av andre enheters ressurser for å oppnå målene sine (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 310). Jo større avhengighet, jo større sannsynlighet for at enheter vil inngå i kommunikasjon med andre som kan føre til etablering av interorganisatorisk relasjon. Basert på informantenes beskrivelse av sin virkelighet ser det ut til å at det er stor avhengighet mellom hjelpemiddelsentralene og kommunene, og at denne avhengigheten gjør det nødvendig å samarbeide for å oppnå målet om å hjelpe brukerne. De er gjensidig avhengige ved at handlingene deres er komplementære. De er også direkte avhengige ved at begge trenger input fra den andre for å få utført oppgavene sine ovenfor brukerne. I følge utvekslingsperspektivet er avhengigheten størst når ressursene som utveksles er viktige og de ikke kan skaffes andre steder (Knudsen, 2004, s. 32). Kommunene kan ikke få hjelpemidler kostnadsfritt til sine brukere fra andre steder enn hjelpemiddelsentralen og hjelpemiddelsentralen får ikke saker fra andre steder enn kommunen.

5.2.5 utfordringer og barrierer mot horisontal integrering

Avslutningsvis diskuteres noen av utfordringene aktørene opplever i den horisontale integreringen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Informantene opplever at strukturen er dårlig tilrettelagt for samarbeid på noen områder. De opplever spesielt utfordringer knyttet til informasjonsdeling, tungvint søknadsprosess og systemer som ikke snakker sammen. I tillegg kan uenighet og uklarhet om prosesser, roller og ansvar skape usikkerhet og misnøye.

Utteksling av informasjon er vesentlig i de fleste samarbeid (Pollitt, 2003, s. 35).

Informasjonsbehovet og utfordringene knyttet til det fremstår som ulikt hos de ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunen. Informantene i kommunene opplever utfordringer knyttet til informasjonsdeling, «skjemavelde», ulike systemer som ikke snakker sammen og mangel på oppdatering i saker. Systemer som ikke snakker sammen fører til dobbeltregistrering ved at de ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunen registrerer den samme informasjonen i hvert sitt system. De ansatte i kommunene trenger informasjon om status i saker, hvilke hjelpemidler brukeren har fra før og lignende. Det ser ut til at informantene i kommunen har et større behov for innsyn i hjelpemiddelsentralens system enn motsatt når det kommer til brukersaker. Søknadsprosessen fremstår også som en kilde til frustrasjon for informantene i kommunen, og oppleves som tungvint og tidkrevende. Et paradoks er at det kan se ut som at mangelen på felles systemer øker kontakten mellom de ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunene, ved at de må ringe inn for å få oppdateringer om status i saker og lignende. Mangelen på felles systemer fører på den ene siden til mer samhandling, samtidig som det gjør oppgaveløsningen mer tidkrevende.

Usikkerhet og uklarhet om prosesser, roller og ansvar ser ut til å kunne skape noen utfordringer i samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. For informantene i kommunene dreier det seg om usikkerhet om hva som er praksisen på hjelpemiddelsentralen, vurderinger av når det er kommunens ansvar og når det er hjelpemiddelsentralens ansvar, når de kan bruke firma, i hvilke tilfeller de skal sende inn papirer etc. Informantene på hjelpemiddelsentralen uttrykker at de på noen områder opplever at de har gjort kommunens jobb, og understreker at det er viktig at hjelpemiddelsentralen unngår å gjøre oppgaver som er kommunens ansvar. Hvis ikke får de ikke tid til å oppgavene de de selv er pålagt.

Det ser ut til at disse problemene kan skyldes at ansvarsfordelingen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene ikke alltid er helt klar, det mangler *domain concensus* (domeneavklaring) (Knudsen, 2004, s. 41). Domeneavklaring vil si enheters fordeling av oppgaver gjennom kompromisser etter forhandlinger (Knudsen, 2004, s. 41). Det kan være vanskelig å oppnå domeneavklaring hvis funksjonene til aktørene som deltar i samhandlingen er uklare (Van de Ven &

Ferry, 1980, s. 322). Prosessen med å oppnå konsensus vil da bestå av konstant tilpasning og inngåelse av kompromisser (Van de Ven & Ferry, 1980, s. 322). Innen offentlig tjenesteyting har oppgavene ofte uklar teknologi og det er vanskelig å forutse hvilke virkninger ulike tiltak har og hvordan deloppgaver henger sammen. Det kan derfor være vanskelig å avklare sitt eget domene og dermed vanskelig å trekke klare skiller mellom enhetenes ansvarsområder (Jacobsen, 2004, s. 88). Samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen er overordnet regulert i lovverket, mens det daglige samarbeidet skjer gjennom gjensidig tilpasning ut i fra egenskapene til hver enkelt sak. Informantene opplever at det er relativt få føringer for hvordan de skal samhandle i det daglige. Dette kan trolig gi fleksibilitet til å løse hver enkelt sak ut i fra hva aktørene mener er mest hensiktsmessig der og da, men kan kanskje også føre til noe usikkerhet rundt ansvarsfordelingen. Hver sak er unik og krever ulik «teknologi» noe som kan gjøre det vanskelig å avklare ansvarsfordelingen helt presist på forhånd. Det er trolig ikke ønskelig med et system helt uten slakk, men uklar ansvarsfordeling vil kunne føre til dobbeltarbeid eller gråsoner hvor ansvaret er uklart (Jacobsen, 2004, s. 78 -88). Det siste ser ut til å være tilfellet hos hjelpemiddelsentralen og kommunene.

5.2.6 Oppsummering

Ulike faktorer påvirker den horisontale integreringen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen. Flere betingelser som fremmer horisontal integrering er tilstede i samarbeidet, men det er også noen barrierer som vanskeliggjør horisontal integrering. Kjennskap til hverandre ser ut til å fremme horisontal integrering og minke terskelen for å ta kontakt med hverandre. Rolle- og oppgavefordelingen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen gjør at det er nyttig å samarbeide ved at hjelpemiddelsentralen og kommunene utfyller og utnytter hverandres kompetanse (Knudsen, 2004, s. 43-44). Fokuset på å hjelpe brukerne ser ut til å gjøre det lettere å finne felles mål og mening i samarbeidet, noe som igjen bidrar til å lette samarbeid på tvers. Informantene i kommunen opplever at de ansatte på hjelpemiddelsentralen besitter høy kompetanse og er lette å samarbeide med. Mange av sakene det samarbeides om startes i kommunen, og deres vurdering av hjelpemiddelsentralen vil trolig kunne påvirke i

hvilken grad og hvordan de bruker hjelpemiddelsentralen. Positiv vurdering av hverandre antas å være av betydning for interorganisatorisk samarbeid (Knudsen, 2004). At informantene på hjelpemiddelsentralen opplever at kompetansen i kommunene varierer ser ikke ut til å påvirke deres syn på kommunene, da dette er forventet ut i fra de ulike rollene.

Avhengighet ser ut til å påvirke den horisontale integreringen på flere måter. Gjensidig avhengighet gjør at handlingene til hjelpemiddelsentralen og kommunen er komplementære (Hvinden, 1994). Ved å samarbeide finner de gode løsninger for brukerne. Det er også en direkte avhengighet ved at begge aktørene er avhengig av input fra den andre for å fullføre sine egne oppgaver. En dårlig jobb i kommunen påvirker hjelpemiddelsentralen og omvendt.

Informantene opplever at strukturen er på enkelte områder hindrer horisontal integrering. De opplever spesielt utfordringer knyttet til informasjonsdeling, tungvint søknadsprosess og systemer som ikke snakker sammen. Mangelen på felles systemer gjør samhandlingen tidkrevende samtidig som det kanskje medfører mer kontakt mellom informantene. I tillegg kan uenighet og uklarhet om prosesser, roller og ansvar skape usikkerhet og misnøye. Dette kan henge sammen med at organisasjonenes domener ikke er fullstendig avklart. Fordi ingen saker eller brukere er like er det kanskje ikke ønskelig med helt definerte ansvarsområder, samtidig som det kan skape noe usikkerhet rundt de ulike rollene.

5.3 Hvordan påvirker maktforhold og likeverd samarbeidet?

Flere av funnene fra undersøkelsen tyder på at hjelpemiddelsentralen besitter mer makt i samarbeidet på overordnet nivå. Informantene opplever at Nav legger de overordnede føringene i samarbeidet og har myndighet til å pålegge kommunene nye oppgaver. At Nav har vedtaksmyndigheten og bestemmer hvem som kan få hjelpemidler kan oppleves som at Nav har mer makt. På individnivå er det eksempler på enkelttilfeller hvor informantene i kommunen har følt seg noe underlegne den ansatte på hjelpemiddelsentralen, men dette er ofte

personavhengig. I den daglige samhandlingen ser informantene ut til å oppleve stor grad av likeverd og at de samarbeider om å finne løsninger.

5.3.1 Nav har makt på overordnet nivå

I samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen opplever informantene at mange av de overordnede føringene kommer fra Nav. Informantene i kommunen opplever å måtte forholde seg til bestemmelser fra Nav om hvilken informasjon de skal sende inn, hvem som kan søke, hvilke hjelpemidler de kan søke på, når hjelpemidler blir utlevert osv. Hjelpemiddelsentralen kan pålegge kommunene nye oppgaver og endringer i praksis på hjelpemiddelsentralen kan føre til krav om tilpasning i kommunen. Forsøk på motstand fra kommunene blir ikke alltid tatt til følge. Flere informanter trekker fram at det spesielt kan oppleves som at Nav har mer makt fordi de avgjør hvem som kan få hjelpemidler og ikke. Det ser ut som at Nav har makt ved å ha beslutningsmyndighet vedrørende fordeling av arbeidsoppgaver og ved at de disponerer ressurser som kommunene er interesserte i (Knudsen, 2004, s. 30). Som nevnt tidligere har hjelpemiddelsentralen mandat gjennom lovverket til å koordinere hjelpemiddelformidlingen i sitt fylke, noe som naturlig nok medfører noe makt til å fatte beslutninger som berører kommunene. Informantene beskriver at hjelpemiddelsentralen ofte har siste ord når det er uenighet om fordeling av oppgaver. Man kan si at hjelpemiddelsentralen har akseptert makt gjennom autoritet (Strand, 2007, s. 402).

Fordelingen av makt kan også sees som et resultat av avhengigheten mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Kommunene er avhengige av hjelpemidler fra Nav for å oppfylle sitt ansvar for å hjelpe brukerne i sin kommune med hjelpemidler og tilrettelegging. Som en informant i kommunen sier så kan ikke kommunen få hjelpemidler fra andre steder. I tillegg trenger kommunene faglig bistand fra hjelpemiddelsentralen der deres egen kompetanse ikke strekker til. Man kan si at hjelpemiddelsentralen har makt fordi de kan nekte kommunene tilgang til ressurser som kommunene trenger for å nå sine mål (Knudsen, 2004, s. 30). Ressursene vil her være hjelpemidler og faglig bistand. Ved å gi avslag på hjelpemiddelsøknader «neker» hjelpemiddelsentralen kommunene tilgang til

hjelpemidler som kan bidra til å oppfylle deres ansvar om å bidra med tilrettelegging for brukerne.

I følge Vangen og Huxam (2003) er opplevelser av maktubalanse i samarbeidsforhold ofte overdrevne. Makten kan ofte ikke være jevnt fordelt, samtidig som alle medlemmene i samarbeid besitter et minimum av makt fordi de kan true med å forlate samarbeidet. Avhengigheten gjør at ingen av medlemmene kan bestemme agendaen på egenhånd og alle medlemmene har makt til å blokkere fremdriften i samarbeidet (Vangen & Huxham, 2003, s. 21). Å trekke seg fra eller blokkere samarbeidet er trolig ikke et alternativ i samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Som nevnt tidligere er målet for samhandlingen å hjelpe brukerne gjennom hjelpemidler og tilrettelegging. Brukerne trenger hjelpemidler fra hjelpemiddelsentralen og det er kommunens ansvar å bidra med søknader og oppfølging i forbindelse med disse hjelpemidlene. Hvis kommunen trekker seg fra samarbeidet eller blokkerer det vil det til syvende og sist gå ut over brukerne. Kommunen vil da ikke oppfylle ansvaret de har i henhold til lovverket.

Hjelpemiddelsentralen er som vist også avhengig av jobben som gjøres i kommunene. Det er kommunene som oppdager og melder inn behov til hjelpemiddelsentralen, og jobben som gjøres i kommunen får konsekvenser for hjelpemiddelsentralen på ulike måter. Man kan si at begge besitter et minimum av makt fordi begge er avhengige av den andre (Vangen & Huxham, 2003, s. 21). Like vel fremstår det som at hjelpemiddelsentralen har mer makt fordi de legger mange av føringene kommunene må forholde seg til i hjelpemiddelformidlingen, hjelpemiddelsentralen kan gjøre endringer som får konsekvenser for kommunene og gir avslag/vedtak på søknader sendt inn av kommunen. De ansatte i kommunene jobber også tettere på brukerne og skal ha et langvarig tillitsforhold til brukerne. Det ser ut som at informantene i kommunene opplever en større forpliktelse og tettere relasjon til brukerne. Konsekvensen av å ikke samarbeide eller blokkere samarbeidet vil trolig oppleves som større for de ansatte i kommunen, fordi de vil oppleve konsekvensene det får for brukerne i større grad enn hjelpemiddelsentralen. For eksempel kan et avslag fra hjelpemiddelsentralen føre til at kommunen må finne andre måter å hjelpe brukeren på.

Hjelpemiddelsentralen sitter lenger fra brukerne og vil trolig ikke merke konsekvensen av at kommunene nekter de ressurser på samme måte. Måten kommunen kan nekte hjelpemiddelsentralen ressurser på vil for eksempel være å la være å sende inn søknader om hjelpemidler eller la vær å be om hjelp. De kan også påvirke hjelpemiddelsentralen ved å sende inn dårlig utfylte skjemaer. Uansett vil nok ikke konsekvensene av dette oppleves like store som de gjør for kommunen når hjelpemiddelsentralen sier nei. I tillegg samarbeider hjelpemiddelsentralen med mange kommuner, mens kommunen bare kan få hjelp, støtte og hjelpemidler fra én hjelpemiddelsentral, noe som gjør dem mer avhengige av hjelpemiddelsentralen enn omvendt.

Informanter på hjelpemiddelsentralen og i kommunen forteller at en del av føringene kommer fra nivåene over hjelpemiddelsentralen. På sett og vis ligger makten hos aktører på høyere nivå enn hjelpemiddelsentralen og hjelpemiddelsentralen er bare utførende ledd. En informant på hjelpemiddelsentralen forteller at de ofte ikke kan tilpasse seg kommunene så mye som de ønsker på grunn av føringer ovenfra.

5.3.2 Likeverdighet på individnivå

Selv om det kan oppleves som at hjelpemiddelsentralen har mer makt på enkelte områder uttrykker alle informantene i kommunene at de opplever seg som likeverdige i den daglige samhandlingen. Informantene på hjelpemiddelsentralen gir også uttrykk for at de håper at kommunene ser på de to som likeverdige. Flere legger vekt på at man tilpasser seg ut i fra omstendighetene i saken og at det er åpent hvem som legger føringene i enkeltsaker. Fokuset er på sakene og de finner løsninger sammen.

I den daglige samhandlingen ser det ut til at informanter begge steder opplever hverandres kompetanse som viktig og som at det er en gjensidig avhengighet. Begge er avhengig av hverandre for å løse enkeltsakene og begge aktørene besitter ulike kunnskap og ferdigheter som den andre trenger (Hvinden, 1994, s. 11). I følge Hall og medarbeidere (1977, s. 470) er problemer i forbindelse med maktubalanse mindre i samarbeid som er basert på legalt mandat. Det betyr ikke

at det ikke er noen maktforskjeller, men at disse ser ut til å ha blitt akseptert av de involverte partene og ikke lenger er et tema (Hall et al., 1977, s. 470).

Samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene er grunnleggende tuftet på mandat og de ulike rollene henger sammen med utformingen av strukturen dem i mellom. Tidligere ble det drøftet hvordan informantene i kommunene og på hjelpemiddelsentralen ser ut til å ha lik oppfatning av de ulike rollene, og at disse rollene er akseptert. Hjelpemiddelsentralen forventes å være spesialistene og kommunene generalistene. Flere informanter har uttrykt at det er samarbeidet som gjør hver sak god. Dette kan trolig bidra til oppfatningen av likeverd i den daglige samhandlingen selv om aktørene besitter ulik kunnskap og ressurser. Informantene i kommunen forteller om enkelttilfeller hvor de har følt seg underordnet ansatte på hjelpemiddelsentralen, men sier at dette er personavhengig, og at det er en eller to på hjelpemiddelsentralen som dialogen er litt annerledes med.

5.3.3 Oppsummering

Hjelpemiddelsentralen ser ut til å ha makt i relasjonen til kommunen ved at de har mandat til å koordinere samhandlingen på hjelpemiddelområdet og har beslutningsmyndighet ovenfor kommunene. Noen av informantene beskriver at det spesielt oppleves som at hjelpemiddelsentralen har mer makt fordi de vedtaksmyndighet og bestemmer hvem som får hjelpemidler og ikke. Ved å gi avslag på søknader kan hjelpemiddelsentralen nekte kommunen ressurser i form av hjelpemidler som kommunen er avhengige av for å oppfylle sitt ansvar overfor brukerne. Hjelpemiddelsentralen har makt fordi de har kontroll over ressurser kommunen trenger (Knudsen, 2004). Begge har et minimum av makt i relasjonen fordi begge organisasjonene er avhengige av hverandre, men konsekvensen av å trekke seg fra eller blokkere samarbeidet vil trolig oppleves som større for kommunen enn for hjelpemiddelsentralen. Kommunene forholder seg til én hjelpemiddelsentral mens hjelpemiddelsentralen samarbeider med mange kommuner. På den måten er kommunen mer avhengig av hjelpemiddelsentralen enn omvendt.

I det daglige samarbeidet om brukerne opplever informantene seg som likeverdige, og maktubalansene beskrevet ovenfor ser ikke ut til å påvirke samarbeidet. Det er en gjensidig avhengighet ved at begge aktørenes kompetanse trengs for å løse sakene. Informantene opplever at de tilpasser seg hverandre og finner løsninger sammen, og at det er åpent hvem som legger føringene i enkeltsaker.

6 Oppsummerende diskusjon

6.1 Konklusjoner

Formålet med denne avhandlingen er å bidra med kunnskap om interorganisatorisk koordinering med empiri fra en lite undersøkt kontekst – samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralene og kommunene. Dette samarbeidet kan på samme måte som i Nav-kontorene sees som et samarbeid på tvers av nivå og sektor (Fimreite & Selle, 2013). Avhandlingen tar sikte på å utforske hvordan dette samarbeidet foregår og hva som kan forklare hvordan det fungerer.

Problemstillingen er belyst fra de ansattes perspektiv. Informantene er ansatte som samarbeider relativt ofte med ansatte i den andre organisasjonen, og som har god kjennskap til konteksten og fenomenet som undersøkes. Problemstillingen er belyst med empiri fra begge aktørenes side (stat og kommune). Ved å knytte denne empirien til teorier om organisering og (interorganisatorisk) koordinering besvares problemstillingen og forskningsspørsmålene. Gjennom å besvare de tre forskningsspørsmålene gir avhandlingen innblikk i hvordan den vertikale komponenten påvirker samarbeidet og hva som påvirker den horisontale integreringen. Den gir også et innblikk i hvordan aktørene opplever maktubalanse og likeverd på ulike nivåer og hvordan dette påvirker samarbeidet. De tre forskningsspørsmålene belyser ulike sider ved samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene.

Vertikal integrering er tilstede i samarbeidet ved at Nav legger de overordnede føringene for samarbeidet. Dette kan anses som et resultat av strukturen og organiseringen på hjelpemiddelområdet, og av mandater gitt av aktører på høyere hold (Hvinden, 1994). Organiseringen og ansvarsfordelingen medfører også at hjelpemiddelsentralen og kommunene har ulike roller i hjelpemiddelformidlingen og besitter ulik informasjon, kunnskap og ressurser. Dette gjør dem avhengige av hverandre på ulike måter, og det fremstår som at de i mange tilfeller er nødt til å samarbeide for å oppfylle målet om å hjelpe brukerne. For å løse oppgaver knyttet til hjelpemidler og tilrettelegging for brukerne samhandler informantene på hjelpemiddelsentralen og i kommunene på ulike måter i det daglige arbeidet. Man kan si at den daglige samhandlingen i stor grad skjer gjennom horisontal

integrering og gjensidig tilpasning. Ulike betingelser for samarbeid, som kjennskap til hverandre, kompatibilitet i mål og oppfatninger (Hvinden, 1994) og domenekompatibilitet (Knudsen, 2004) bidrar til å lette den horisontale integreringen. utfordringer knyttet til informasjonsdeling og mangel på digitale systemer gjør samhandlingen mer tidkrevende og tungvint enn nødvendig. Det kan også oppstå uenighet knyttet til ulik forståelse av rolle- og ansvarsfordelingen. Informantene opplever at de er likeverdige i den daglige samhandlingen, og at deres ulike kompetanse og rolle sammen bidrar til gode løsninger for brukerne. Samtidig kan det oppleves som at hjelpemiddelsentralen har mer makt fordi de sitter på vedtaksmyndigheten. Det er også ulike eksempler på at Nav pålegger kommunene nye oppgaver og lignende, noe som kan tolkes som at hjelpemiddelsentralen har størst makt og myndighet i relasjonen mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen. Dette ser altså ikke ut til å påvirke de ansattes opplevelse av samarbeidet seg i mellom.

6.2 Diskusjon

Denne undersøkelsen omfatter én hjelpemiddelsentral og kommuner i ett fylke. Jeg hadde i utgangspunktet et ønske om å gjøre undersøkelsen i to fylker, men på grunn av det valgte forskningsdesignet var ikke dette mulig å få til innenfor rammene av en masteravhandling. Å gjøre undersøkelsen i to fylker ville gjort det mulig å sammenligne empiri fra to ulike kontekster og noe som kunne gitt et noe bedre grunnlag for å vurdere sannsynligheten for om funnene er overførbare til andre hjelpemiddelsentraler og kommuner. I følge Agenda Kaupang (2017) fremstår hjelpemiddelområdet som et system med store forskjeller mellom fylkene når det gjelder funksjonsfordelingen mellom kommunene og hjelpemiddelsentralen. De konkluderer med at den enkelte hjelpemiddelsentral står relativt fritt til å organisere tjenestene sine ut i fra hva de mener er hensiktsmessig basert på lokale forhold (Agenda kaupang, 2017). Samarbeidet mellom den undersøkte hjelpemiddelsentralen og kommunene bærer blant annet preg av stor kjennskap til hverandre og lite formalisert samhandling. Det at informantene kjenner hverandre og hverandres arbeidsoppgaver gjør det enkelt å ta kontakt. Det er sannsynlig at disse egenskapene ville vært annerledes i et fylke

med flere innbyggere og dermed flere ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunene.

Avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål er belyst med empiri innhentet gjennom intervjuer med ansatte på laveste nivå i organisasjonen. Det er de opplevelse av vertikal og horisontal integrering og likeverd som gjengis og drøftes i oppgaven. Informantenes beskrivelser er knyttet til deres egen arbeidshverdag hvor hovedfokus er brukerne og oppgaveløsning knyttet til brukersaker. Hvordan samarbeidet og forholdet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene oppleves på ledernivå berøres ikke i denne avhandlingen. Ulike spørsmål om samarbeidet knyttet til styring, makt, likeverd, lik deltakelse i beslutningstaking og lignende vil trolig kunne oppleves annerledes på ledernivå, og kunne vært interessant å undersøke.

Funnene i undersøkelsen er tolket og diskutert i lys av organisasjonsteoretiske perspektiver med hovedfokus på (inter-) organisatorisk koordinering og hvordan struktur, organisering, avhengighet og mandater kan forklare samarbeidet. Underveis ble andre teoretiske innfallsvinkler vurdert, men på grunn av oppgavens omfang var det ikke rom for å inkludere dem. Et kulturelt perspektiv på samarbeidet kunne trolig bidratt med andre forklaringer på flere av forholdene som kommer til uttrykk i samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Datamaterialet antyder at samarbeidet på mange måter tas for gitt og at hjelpemiddelsentralen og kommunene har en kultur for å samarbeide. Opplevelsen av de ulike rollene ser også ut til å påvirke hvordan aktørene oppfatter samarbeidet og forholder seg til hverandre. Rolleteori kunne trolig bidratt til å belyse disse sammenhengene ytterligere.

Som nevnt i innledningen var et av målene med avhandlingen å undersøke hvordan den vertikale komponenten påvirker samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen og hvordan opplevelsen av makt og likeverd påvirker. Fimreite og Selle (2013) hevder at evalueringen av Nav-reformen tyder på at det er mer utfordrende å samordne organisasjoner på ulike nivå enn i ulike sektorer. I samhandlingen mellom spesialist- og primærhelsetjenesten har det vært et problem at spesialisthelsetjenesten tradisjonelt har blitt oppfattet som en

mektigere part (Håland & Osmundsen, 2015, s. 75). Samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene kan sammenlignes med samarbeidet mellom spesialist- og primærhelsetjenesten ved at det er et samarbeid på tvers av nivå. Funnene fra denne undersøkelsen indikerer at informantene, de som deltar i daglig samhandling, oppfatter seg som likeverdige og at ulikheter i makt og myndighet ikke påvirker det daglige samarbeidet. Det kunne vært interessant å undersøke nærmere hvordan opplevelsen av likeverd oppfattes mellom andre hjelpemiddelsentraler og kommunene de samarbeider med, og hva som kan forklare eventuelle forskjeller i opplevelsen av likeverd i samarbeid mellom kommunene og hjelpemiddelsentralene og kommunene og spesialisthelsetjenesten.

Avslutningsvis vil jeg hevde at det er mange sider ved samarbeidet mellom den aktuelle hjelpemiddelsentralen og kommunene som fungerer godt, og at samarbeidet mellom hjelpemiddelsentraler og kommuner er verdt å forske videre på. Det er et samarbeid som har foregått over mange år – de har lang erfaring med å samarbeide. Kanskje kan innsikter fra denne konteksten bidra til ny kunnskap om hvordan interorganisatorisk koordinering kan oppnås mellom offentlige organisasjoner og mellom nivå og sektor.

7 Litteraturliste

Agenda kaupang (2017). *Gjennomgang av hjelpemiddelformidlingen.*

Samhandling og organisering av hjelpemiddelområdet. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/2f3ae6c7a2dd4adbae2c2e152af97c3e/rapport-agenda-kaupang.pdf>.

Axelsson, R. & Axelsson, S. B. (2006). Integration and collaboration in public health-a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management*, 21(1), 75-88. Hentet fra

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16604850> doi:10.1002/hpm.826

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Brinkerhoff, J. M. (2002). Government–nonprofit partnership: a defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1), 19-30. Hentet fra <https://doi.org/10.1002/pad.203>

Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066. Hentet fra <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009).

Organisasjonsteori for offentlig sektor (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Ekspertutvalg (2017). *En mer effektiv og fremtidsrettet hjelpemiddelformidling – for økt deltakelse og mestring.* Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-mer-effektiv-og-fremtidsrettet-hjelpemiddelformidling----for-okt-deltakelse-og-mestring/id2537779/?q=en%20mer%20effektiv%20og%20fremtidsrettet%20hjelpemiddelformidling>

Fimreite, A. L. & Selle, P. (2013). Er offentlige partnerskap mulig? *Tidsskrift for velferdsforskning*, 16(2), 65-79. Hentet fra <https://tfv.portfolio.no/>

Forskrift om habilitering og rehabilitering (2011). *Forskrift om habilitering og rehabilitering, individuell plan og koordinator av 16. desember 2011 nr. 1256.* Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-16-1256?q=Forskrift%20om%20habilitering%20og%20rehabilitering>.

- Forskrift om hjelpemiddelsentralene (1997). *Forskrift om hjelpemiddelsentralenes virksomhet og ansvar av 4. mai 1997 nr. 323*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1997-04-15-323>.
- Grimsmo, A., Kirchhoff, R. & Aarseth, T. (2015). Samhandlingsreformen i Norge. *Nordiske organisasjonsstudier*, 17(3), 3-12. Hentet fra <https://nos.portfolio.no/#nosnett>
- Hall, R. H., Clark, J. P., Giordano, P. C., Johnson, P. V. & Roekel, M. V. (1977). Patterns of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 457-474. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2392183> doi:10.2307/2392183
- Huxam, C. & Vangen, S. (2000). Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. *Human Relations*, 53(6), 771-806. Hentet fra <https://doi.org/10.1177/0018726700536002>
- Hvinden, B. (1994). *Divided Against Itself: A Study of Integration in Welfare Bureaucracy*. Oslo: Scandinavian University Press
- Håland, E. & Osmundsen, T. C. (2015). Entusiastisk etablering og kontinuerlig vedlikehold: Samhandling på tvers av grenser innenfor helsetjenesten. *Nordiske organisasjonsstudier*, 17(3), 63-85. Hentet fra <https://nos.portfolio.no/>
- Jacobsen, D. I. (2004). Hvorfor er samarbeid så vanskelig? Tverretatlig samarbeid i et organisasjonsteoretisk perspektiv. I P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (s. 75-114). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Knudsen, H. (2004). Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser. I P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (s. 19-74). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lauvås, K. & Lauvås, P. (2004). *Tverrfaglig samarbeid - perspektiv og strategi* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ljunggren, B., Solbjør, M. & Kleiven, H. H. (2015). Strukturering av oppdragsnettverk – om samhandlingsreformens avtaleprosesser. *Nordiske*

- organisasjonsstudier*, 17(3), 13-36. Hentet fra
<https://nos.portfolio.no/#nosnett>
- Martin, S. (2010). From new public management to networked community governance? Strategic local public service networks in England. I S. P. Osborne (Red.), *The New Public Governance* (s. 337-348). London: Routledge.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. (2016). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation* (4. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives - Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- NOU 2010:5. (2010). *Aktivitet, deltakelse, likeverd og inkludering - Et helhetlig hjelpemiddeltilbud*. Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2010-5/id602627/sec1>.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Perrault, E., McClelland, R., Austin, C. & Sieppert, J. (2011). Working Together in Collaborations: Successful Process Factors for Community Collaboration. *Administration in Social Work*, 35(3), 282-298.
doi:10.1080/03643107.2011.575343
- Pollitt, C. (2003). Joined-up Government: a Survey. *Political Studies Review*, 1(1), 34-49. doi:10.1111/1478-9299.00004
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Van de Ven, A. & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*. Hentet fra
<https://sites.google.com/a/umn.edu/avandeven/publications/books/measin>
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31. Hentet fra
<https://doi.org/10.1177/0021886303039001001>

8 Vedlegg

Intervjuguide ansatt kommune

Introspørsmål:

Hvordan er formidling av hjelpemidler en del av jobben din?

1. Kan du fortelle litt om hvordan du **vanligvis samhandler med hjelpemiddelsentralen** i jobben din?
2. Hvordan synes du at samarbeidet med HMS fungerer?
3. Hva **fungerer godt** i samarbeidet?
4. Hva fungerer **mindre godt**?
 - Hva tror du er **årsaken** til dette?
5. Hvordan vil du si at samarbeidet er **organisert**?
 - Hvordan synes du at denne **organiseringen fungerer**?
6. Hvis du ser bort i fra den daglige samhandlingen, i hvilke **andre situasjoner**/på andre måter er du **i kontakt med hjelpemiddelsentralen**?
7. Hva **avgjør hvordan du går fram** når du skal å samarbeide med hjelpemiddelsentralen i det daglige?
 - /Hvordan velger du fremgangsmåte for å løse oppgaver som krever at du samarbeider med HMS?
8. I hvor stor grad føler du at du har **fleksibilitet** til å samhandle med hjelpemiddelsentralen på den måten du føler at passer best?
 - Kan du si litt mer om **hvorfor** det?
9. Hvilke **føringer** må du forholde deg til i samarbeidet med kommunen?
 - /Bestemmelser som regulerer samarbeidet/hjelpemiddelformidling?
 - Hvordan **forholder du deg til disse føringene**?
10. Hvilken rolle spiller **lover og forskrifter** i samarbeidet deres om hjelpemiddelformidling?
11. *Hvilken rolle spiller **ansvarsfordelingen** mellom dere for hvordan dere samarbeider?
(kan droppes hvis det kommer fram tidligere)*
12. I hvilken grad føler du at **kommunene legger føringene** for samarbeidet?
 - ... og på hvilken måte?

13. ... og i hvilken grad føler du at **hjelpemiddelsentralen legger føringene** for samarbeidet?
- ... og på hvilken måte?
14. Hvordan opplever du at samarbeidet påvirkes av at **hjelpemiddelsentralen er 2. linje og kommunen er 1.linje**?
- Hvordan forholder du deg til dette når du samarbeider med hjelpemiddelsentralen?
15. (For å oppsummere:) Hvordan vil du si at dette samarbeidet **styres**?
16. Føler du at HMS og kommunen jobber sammen mot **felles mål**?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
17. I hvilken grad opplever du at hjelpemiddelsentralen og kommunen **ivaretar hverandres behov**?
18. I hvilken grad føler du at hjelpemiddelsentralen og kommunen er **likeverdige parter** i samarbeidet?
- /Hvem har mest innflytelse i samarbeidet?
 - Kan du si noe om **hvorfor** du føler det sånn?
19. Er det situasjoner hvor du opplever at den ene er **mer dominerende** enn den andre?
- /Har mer påvirkningskraft eller bestemmer mer
 - Hvorfor tror du at du føler du det sånn?
20. *I hvilken grad opplever du at HMS og kommunene **tilpasser seg hverandre**? (kan droppes hvis allerede svart på)*
21. Hvordan opplever du det å samarbeide med HMS **sammenlignet med andre org.** eller enheter du samarbeider med?
22. Er det noe du skulle ønske var annerledes i samarbeidet med hjelpemiddelsentralen?
- Hvis nei, hvorfor ikke?

Avsluttende «ufarlig» spørsmål

23. Ca. hvor **ofte** er du i kontakt med HMS i jobben?

24. Ca. **hvor lenge** har du samarbeidet med HMS i jobben din?

Er det noe du ønsker å legge til til slutt?

Tusen takk, dette var veldig nyttig. Kan jeg få lov å ta kontakt senere hvis det skulle være noe mer jeg lurer på?

VEDLEGG 2

Intervjuguide ansatt hjelpemiddelsentralen

1. Kan du fortelle litt om hvordan du **vanligvis samhandler med kommunene** i jobben din?
2. Hvordan **synes du at samarbeidet med kommunene fungerer**?
3. Hva **fungerer godt** i samarbeidet?
4. Hva fungerer **mindre godt**?
 - Hva tror du er **årsaken** til dette?
5. Hvordan vil du si at **forholdet** mellom hjelpemiddelsentralen og kommunen er **organisert**?
 - Hvordan synes du at denne **organiseringen fungerer**?
6. Hvis du ser bort i fra den daglige samhandlingen, i hvilke **andre situasjoner**/på andre måter er du **i kontakt med kommunene**?
7. Hva **avgjør hvordan du går fram** når du skal å samarbeide med kommunen i det daglige?
 - /Hvordan velger du fremgangsmåte for å løse oppgaver som krever at du samarbeider med de i kommunen?
8. I hvor stor grad føler du at du har **fleksibilitet** til å samhandle med kommunen på den måten du føler at passer best?
 - Kan du si litt mer om **hvorfor** det?
9. Hvilke **føringer** må du forholde deg til i samarbeidet med kommunen?
 - /Bestemmelser som regulerer samarbeidet/hjelpemiddelformidling?
 - Hvordan **forholder du deg til disse føringene**?
10. Hvilken rolle spiller **lover og forskrifter** i samarbeidet deres om hjelpemiddelformidling?
11. *Hvilken rolle spiller **ansvarsfordelingen** mellom dere for hvordan dere samarbeider?
(kan droppes hvis det kommer fram tidligere)*
12. I hvilken grad føler du at **kommunene legger føringene** for samarbeidet?
 - ... og på hvilken måte?
13. ... og hvilken grad føler du at **HMS legger føringene** for samarbeidet?
 - ... og på hvilken måte?

14. Hvordan opplever du at samarbeidet påvirkes av at **HMS er 2. linje og kommunen er 1.linje**?
- 14.1. Hvordan forholder du deg til dette når du samarbeider med kommunen?
15. (For å oppsummere): Hvordan vil du si at dette samarbeidet **styres**?
16. Føler du at HMS og kommunen jobber sammen mot **felles mål**?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
17. I hvilken grad opplever du at HMS og kommunen **ivaretar hverandres behov**?
18. I hvilken grad føler du at HMS og kommunen er **likeverdige parter** i samarbeidet?
- /Hvem har mest innflytelse i samarbeidet?
- Kan du si noe om **hvorfor** du føler det sånn?
19. Er det situasjoner hvor du opplever at **den ene er mer dominerende** enn den andre? (Mulig presisering: Har mer påvirkningskraft eller bestemmer mer).
20. *I hvilken grad opplever du at HMS og kommunene **tilpasser seg hverandre**? (kan droppes hvis allerede svart på)*
21. I hvilken grad opplever du at det er **forskjell** i hvordan samarbeidet fungerer med de **ulike kommunene**?
- Hva er i så fall forskjellene?
 - Og hva tror du er årsaken?
22. Er det noe du **skulle ønske var annerledes** i samarbeidet med kommunene?
- Hvis nei, hvorfor ikke?

Avsluttende «ufarlig» spørsmål

23. Ca. **hvor ofte** er du i kontakt med kommunen?
24. **Hvor lenge** jobbet i en stilling hvor du samarbeider med kommunen?

Er det noe du ønsker å legge til til slutt?

Tusen takk, dette var veldig nyttig. Kan jeg få lov å ta kontakt senere hvis det skulle være noe mer jeg lurer på?

VEDLEGG 3: HENVENDELSBREV ANSATT HJELPEMIDDELSENTRAL

Forespørsel om deltakelse i og gjennomføring av undersøkelse til en masteroppgave

Mitt navn er Kristin Egeland, og jeg skriver til deg i egenskap av å være masterstudent i «Organisasjon og ledelse» ved Høgskolen i Østfold. Du mottar denne henvendelsen fordi jeg i forbindelse med denne undersøkelsen ønsker å intervju tre ansatte på hjelpemiddelsentralen.

Den foreløpige tittelen på avhandlingen er: *Samarbeid på tvers: En studie av hvilke vilkår, barrierer og muligheter som preger samarbeidet mellom hjelpemiddelsentraler og kommuner.*

Bakgrunn og formål

Min interesse for denne tematikken kan forklares med at jeg selv i flere år har vært ansatt ved hjelpemiddelsentralen i Oslo og Akershus. Verken hjelpemiddelsentralen eller andre har imidlertid tatt initiativ til denne studien. Den markerer avslutningen på min mastergrad ved Høgskolen i Østfold, og er et selvstendig forskningsprosjekt som ikke gjennomføres på oppdrag fra eller i samarbeid med andre institusjoner.

De siste årene har det vært økt fokus på de problemer som oppstår ved at norsk offentlig forvaltning blir mer og mer fragmentert. Store offentlige reformer som NAV-reformen og Samhandlingsreformen må sees som typiske uttrykk for et ønske om å motvirke disse tendensene, og øke samarbeidet på tvers av sektorer og nivåer.

Samtidig har vi sett at hjelpemiddelområdet har vært gjenstand for flere utredninger, hvor blant annet organisering, ansvarsdeling og samarbeidsflater mellom stat, kommune og andre aktører har blitt evaluert. Dette arbeidet pågår fortsatt.

Hjelpemiddelsentralene og kommunene har en lang samarbeidstradisjon. Hensikten med min masterstudie er å undersøke hva som påvirker denne samarbeidsrelasjonen, og hvordan ansatte på hjelpemiddelsentralene og i kommunene opplever samarbeidet. Mitt håp er at innsiktene fra denne studien skal supplere den kunnskapen som allerede finnes om samarbeid på tvers av organisasjoner.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien vil bestå av individuelle intervjuer med ansatte i kommuner og ansatte på hjelpemiddelsentralen. Jeg håper å få gjennomført intervjuene i løpet av oktober og november. Denne forespørselen dreier seg om du er villig til å stille til individuelt intervju. Det individuelle intervjuet med deg vil foregå ansikt til ansikt, og du kan bestemme når og hvor intervjuet skal finne sted. Jeg kommer gjerne til ditt kontor. Intervjuet vil vare i ca. en time, det vil bli tatt opp på bånd med diktafon, og jeg vil ta notater underveis i intervjuet. Spørsmålene vil omhandle ulike sider ved samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Hovedfokus er hvordan nivåforskjellen mellom kommunen som førstelinje og hjelpemiddelsentralen som andrelinje påvirker hvordan samarbeidet fungerer i praksis.

Hva skjer med informasjonen om deg?

All innhentet data vil bli behandlet konfidensielt. Intervjuene vil bli skrevet ut i sin helhet (transkribert) direkte etter gjennomføring. Eventuell informasjon som kan gjøre deg gjenkjennbar vil bli anonymisert i transkriberingen. Det vil bare være jeg og min veileder som har tilgang til datamaterialet. All informasjon vil bli anonymisert i oppgaven og vil bli lagret anonymt. Navnelister og eventuell kontaktinformasjon til informantene vil bli oppbevart innlåst og adskilt fra datamaterialet. Lydopptak vil bli oppbevart innlåst adskilt fra datamaterialet og navnelister etc. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Det er selvsagt frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet omgående. Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.5.2018. Lydopptak og eventuelle personopplysninger vil da bli slettet.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Kristin Egeland, e-post: kristin_ege@hotmail.com, tlf.: 99 57 69 77, eller min veileder Jan Moren, e-post: jan.moren@hiof.no, tlf.: 478 84 797.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Vennlig hilsen
Kristin Egeland

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 4: HENVENDELSBREV ANSATT KOMMUNE

Forespørsel om deltakelse i og gjennomføring av undersøkelse til en masteroppgave

Mitt navn er Kristin Egeland, og jeg skriver til deg i egenskap av å være masterstudent i «Organisasjon og ledelse» ved Høgskolen i Østfold. Du mottar denne henvendelsen fordi jeg i forbindelse med denne undersøkelsen ønsker å intervju ansatte i kommuner som samarbeider mye med hjelpemiddelsentralen.

Den foreløpige tittelen på avhandlingen er: *Samarbeid på tvers: En studie av hvilke vilkår, barrierer og muligheter som preger samarbeidet mellom hjelpemiddelsentraler og kommuner.*

Bakgrunn og formål

Min interesse for denne tematikken kan forklares med at jeg selv i flere år har vært ansatt ved hjelpemiddelsentralen i Oslo og Akershus. Verken hjelpemiddelsentralen eller andre har imidlertid tatt initiativ til denne studien. Den markerer avslutningen på min mastergrad ved Høgskolen i Østfold, og er et selvstendig forskningsprosjekt som ikke gjennomføres på oppdrag fra eller i samarbeid med andre institusjoner.

De siste årene har det vært økt fokus på de problemer som oppstår ved at norsk offentlig forvaltning blir mer og mer fragmentert. Store offentlige reformer som NAV-reformen og Samhandlingsreformen må sees som typiske uttrykk for et ønske om å motvirke disse tendensene, og øke samarbeidet på tvers av sektorer og nivåer. Flere studier antyder at samarbeid på tvers av tjenestenivå er mer utfordrende enn samarbeid på tvers av sektor.

Samtidig har vi sett at hjelpemiddelområdet har vært gjenstand for flere utredninger, hvor blant annet organisering, ansvarsdeling og samarbeidsflater mellom stat, kommune og andre aktører har blitt evaluert. Dette arbeidet pågår fortsatt.

Hjelpemiddelsentralene og kommunene har en lang samarbeidstradisjon. Hensikten med min masterstudie er å undersøke hva som påvirker samarbeidsrelasjonen mellom hjelpemiddelsentralen som andrelinje og kommunene som førstelinje, og hvordan ansatte på hjelpemiddelsentralene og i kommunene opplever samarbeidet. Mitt håp er at innsiktene fra denne studien skal supplere den kunnskapen som allerede finnes om samarbeid på tvers av organisasjoner.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien vil bestå av individuelle intervjuer med ansatte på hjelpemiddelsentralen og i kommunene. Jeg håper å få gjennomført intervjuene i løpet av november/desember.

Denne forespørselen dreier seg om du er villig til å stille til individuelt intervju.

Det individuelle intervjuet med deg vil foregå ansikt til ansikt, og du kan bestemme når og hvor intervjuet skal finne sted. Jeg kommer gjerne til ditt kontor. Intervjuet vil vare i ca. en time, det vil bli tatt opp på bånd med diktafon, og jeg vil ta notater underveis i intervjuet.

Spørsmålene vil omhandle ulike sider ved samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralen og kommunene. Hovedfokus er hvordan nivåforskjellen mellom kommunen som førstelinje og hjelpemiddelsentralen som andrelinje påvirker hvordan samarbeidet fungerer i praksis.

Hva skjer med informasjonen om deg?

All innhentet data vil bli behandlet konfidensielt. Intervjuene vil bli skrevet ut i sin helhet (transkribert) direkte etter gjennomføring. Eventuell informasjon som kan gjøre deg gjenkjennbar vil bli anonymisert i transkriberingen. Det vil bare være jeg og min veileder som har tilgang til datamaterialet. All informasjon vil bli anonymisert i oppgaven og vil bli lagret anonymt. Navnelister og eventuell kontaktinformasjon til informantene vil bli oppbevart innlåst og adskilt fra datamaterialet. Lydopptak vil bli oppbevart innlåst adskilt fra datamaterialet og navnelister etc. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Det er selvsagt frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet omgående. Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.5.2018. Lydopptak og eventuelle personopplysninger vil da bli slettet.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Kristin Egeland, e-post:

kristin_ege@hotmail.com, tlf.: 99 57 69 77, eller min veileder Jan Moren, e-post:

jan.moren@hiof.no, tlf.: 478 84 797.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Vennlig hilsen

Kristin Egeland

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 5: SVAR PÅ SØKNAD NSD



Jan Moren
Remmen
1757 HALDEN

Vår dato: 08.09.2017

Vår ref: 55375 / 3 / EPA

Deres dato:

Deres ref:

Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.08.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

55375	<i>Samarbeidet mellom hjelpemiddelsentralene og kommunene: Hvilke faktorer kan forklare dagens praksis – Hva bidrar til at samarbeidet fungerer og hvilke barrierer vanskeliggjør samarbeid?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Jan Moren</i>
Student	<i>Kristin Egeland</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget [skjema](#). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en [offentlig database](#).

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Dersom noe er uklart ta gjerne kontakt over telefon.

Vennlig hilsen

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Marianne Høgetveit Myhren

Eva J. B. Payne

Kontaktperson: Eva J. B. Payne tlf: 55 58 27 97 / eva.payne@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristin Egeland, kristin_ege@hotmail.com



INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget (ledere og ansatte) informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker/student etterfølger Høgskolen i Østfold sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Ifølge informasjonsskrivet er forventet prosjektslutt 31.05.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres.

Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak