



Samverkan, Samarbete och Samordning

—

en omöjlig snårskog eller en strategi för
hållbar utveckling?

en rapport från komplexa verkligheter
och
dess konsekvenser...

FRUSAM 2010
Sören Augustinsson

En samverkan som ledde till samarbete började med ...

två träffar där vi alla i gruppen, från fem olika organisationer, blev överens om att det är viktigt med fysiska möten. Alla var överens om att resan hade påbörjats. Vägen till målet är det som gör att vi når målet, var alla överens om. Målet var känt samtidigt som vi visste att det aldrig blir som vi planerar, en paradox vi såg vi hade att hantera. I denna resa möter vi säkert på okända saker som innebär att mål och andra utgångspunkter kommer att omvärderas och förändras, konstaterade vi inledningsvis. Vilka innebörder och betydelse som var och en hade i de olika ord som ingick i målet penetrerade vi mycket noggrant. Olika övningar användes för att upptäcka olikheterna mellan oss i gruppen.

Det andra viktiga vi tog upp i inledningen var vilka uppdrag vi hade i respektive organisation som var relaterat till uppdraget med själva samverkan. Vilka mandat upplevde vi att vi hade från respektive chef i våra stuprörsorganisationer? Vilka uppgifter hade var och en i respektive organisation? Alla hade vi fått ett uppdrag som kanske såg lite olika ut, men som vi ändå kunde enas kring

Vidare hade alla fått tid för samarbete från respektive huvudorganisation. Ingen deltog i uppdraget på fritid eller av enbart enskilt intresse, även om alla såg samarbetet som en viktig strategi för huvudorganisationernas effekter och uppnående av dessas mål. De uppgifter/roller vi hade i respektive organisation var en viktig koppling till arbetet i samarbetet, var vi alla överens om. Samarbetet och dess villkor diskuterades noga igenom och vilka erfarenheter var och en hade sedan tidigare av samarbete mellan organisationer. Både organisatorisk och operativ nivå diskuterades i förhållande till samarbetet och den organisation där var och en var anställd. Vi bestämde tidigt att vi så snabbt som möjligt skulle gå igång med att göra saker för att lära känna varandra. Dessa aktiviteter skulle sedan utgöra grunden för fortsatt planering och bearbetning av mål.

Nya okända kunskaper skulle tas om hand när de dyker upp och fungera som underlag för varje fortsatt steg. Vi tog tidigt hänsyn till regler och lagar som styrde vårt ordinarie arbete i respektive organisation. Penetrerades noga även vilka specifika uppgifter var och en hade i sin organisation.

I all denna konversation kom vi att långsamt bygga upp en gemensam referensram som samarbetet skulle utgå ifrån. Vi skapade också en policy för hur vi skulle arbeta utifrån vårt formella uppdrag samt de mandat som var och en i gruppen hade. När vi var klara med våra egna yrkesroller kunde vi gå vidare och lyssna och ta in från de övriga, som inte var direkt involverade i samarbetet, deras kunskaper och erfarenheter.

Fortsättning följde...

Förord

Denna rapport om samverkan och samarbete är ett resultat från samarbete i en projektgrupp bestående av *Christer Andersson* och *Ann-Mari Bartholdsson* Region Halland, *Johan Jonsson* och *Lars Paulsson* Västra Götalandsregionen samt *Stig Vinberg* Statens Folkhälsoinstitut och undertecknad Region Skåne. Till denna text hör också en rapport om nätverksarbete i Västra Götalands Regionen.

Under 2009 genomfördes projektet FFRU (folkhälsa för regional utveckling). Förståelse för hur folkhälsa och regional tillväxt kan närma sig varandra utifrån samverkan och samarbete var ett av resultaten från FFRU. I uppföljningsprojektet, FRUSAM (folkhälsa och regional utveckling i samverkan), tillsattes en projektgrupp med uppdrag att beskriva vad samverkan och samarbete innebär. Vidare skulle projektgruppen belysa problem och möjligheter för att regional utveckling och folkhälsa ska kunna närma sig varandra i arbetet mot ett hållbart samhälle. Arbetsgruppens resultat redovisas i denna rapport. I rapporten argumenterar vi för lösningar för samverkan och samarbete som bygger på visdom och 'mindfulness'. Endast på så sätt kan vi övervinna den snårskog som vi annars lätt hamnar i när traditionella verktyg används för samverkan och samarbete.

Risken är naturligtvis stor att rapporten blir liggande i bästa fall i någras skrivbordslådor och tas fram när frågor om samverkan är aktuellt. I andra fall kanske den tas fram och reflekteras över i förhållande till ett påbörjat samarbete med andra organisationer eller enheter. Innehållet i denna rapport, liksom kunskaper i övrigt, blir alltid tolkad och översatt till lokala sammanhang utifrån våra identiteter, erfarenheter och historia. Därför innehåller rapporten enbart i ringa mängd modeller och pekpinningar om hur samverkan och samarbete mer precist ska riggas och genomföras. Istället uppfodrar rapporten till eget tankearbete i förhållande till den verksamhet där Du befinner Dig. Poängen är att rummet mellan rapportens innehåll och de lokala unika sammanhangen bara kan fyllas av Dig! Det är Du som avgör vilka avtryck som rapporten får i praktiken!

Även om rapporten är ett resultat av ett kollektivt arbete är texten utarbetad av undertecknad som ansvarar för dess brister och tillkortakommanden.

Sören Augustinsson

Ph.D Arbetsvetenskap
Karlshamn i december 2010

Innehållsförteckning

Förord	- 3 -
DEL I : SAMVERKAN OCH SAMARBETE TRÄDER IN PÅ ARENAN	- 6 -
Inledning	- 6 -
Fyra viktiga avgränsningar och definitioner	- 6 -
Samverkan som mode	- 7 -
Hur förstås samverkan och samarbete	- 7 -
Utmaningen	- 8 -
Mål för samverkan	- 9 -
Delprojektets betydelse för ”upptäckten”	- 9 -
Sju slutsatser för samverkan och samarbete	- 11 -
Sju förslag utifrån arbetsgruppens erfarenheter	- 12 -
Avslutning introduktion och DEL I	- 17 -
DEL II: UPPDRAGET, MATERIAL, INRIKTNING OCH DISPOSITION	- 18 -
Samverkans vara eller inte vara: en klassisk fråga	- 18 -
Uppdraget	- 19 -
Bakgrundsmaterial och tillvägagångssätt	- 19 -
Rapportens inriktning	- 19 -
Centrala begrepp/områden/fenomen	- 20 -
Disposition	- 23 -
DEL III: NU HÖJER VI RIBBAN I SNÅRSKOGEN!	- 24 -
Definitioner	- 24 -
En möjlig distinktion mellan samverkan och samarbete	- 24 -
Komplexitet	- 25 -
Moderna organisationer	- 31 -
Vad är minsta gemensamma innehåll i organisationer?	- 32 -
Samverkan, Samarbete, Komplexitet och Organisation	- 33 -
Varför samverkan?	- 35 -
Samverkan med samarbete och samordning som medel	- 35 -
Samverkan och samarbete för ett hållbart samhälle?	- 35 -
Fenomenet hållbart samhälle	- 37 -
Samverkande komplexitet i samarbete – en snårskog	- 40 -

Inledning	- 40 -
Gränssättande objekt.....	- 41 -
Introduktion.....	- 41 -
Några liknelser: Samverkan, Samarbete och Samordning i trafiken.....	- 42 -
När fungerar gränssättande objekt som bäst?.....	- 44 -
Kodifiering och abstraktion.....	- 46 -
Relationell och kognitiv komplexitet.....	- 48 -
Gränssättande arbete mellan organisationer.....	- 50 -
Preliminära slutsatser så långt.....	- 51 -
Det legitima och 'det där andra'	- 51 -
Ideologi, makt och identitet.....	- 53 -
Resurser för konstruktion av mening.....	- 53 -
Tillit	- 56 -
Ett antal ytterligare områden som är värda att ha i åtanke vid samarbete	- 60 -
Symbolisk/abstrakt i förhållande till konkret.....	- 60 -
Eldsjälar	- 61 -
Uppföljning	- 61 -
Ekonomi.....	- 62 -
Ledarskap.....	- 63 -
DEL IV: SAMMANFATTNING OCH NÅGRA TIPS	- 65 -
Inledning	- 65 -
Samverkan, samarbete och samordning i komplexa världar för en hållbar utveckling... - 65 -	
Sju (7x7x7) slutsatser och förslag för samverkan, samarbete och samordning	- 66 -
Avslutning.....	- 69 -

Litteraturlista

Bilaga 1: Ett antal olika tips att fundera kring vid samverkan och samarbete

DEL I : SAMVERKAN OCH SAMARBETE TRÄDER IN PÅ ARENAN

Inledning

Denna rapport är ett av flera resultat från ett två års projekt som finansierats av Tillväxtverket med syfte att pröva former för samverkan och samarbete mellan enheter och personer som arbetar med folkhälsofrågor respektive regionala utvecklingsfrågor. Första året med namnet FFRU (Folkhälsa För Regional Utveckling) och under 2010 FRUSAM (Folkhälsa och Regional Utveckling i Samverkan). Inom ramen för första året genomfördes flera regionala projekt som berörde samverkan och samarbete mellan folkhälsa och regional tillväxt. Inte minst de regionala projekten i Västra Götaland, Uppsala och Halland men även Jämtland och Skåne visade på behov av fler inslag av organisering som bättre stödjer samverkan. Erfarenheter från 2009 visade också på att det inte finns någon egentlig ovilja till att samverka.

En annan kunskap från första året visade på ett behov av samverkan mellan olika sektorer i syfte att arbeta för ett Hållbart Samhälle. Ytterligare kunskap om hur arbetet går till och inte minst vad som stödjer samverkan, konstaterades. För att arbeta fram underlag till en rapport tillsattes en arbetsgrupp.¹ Gruppens uppdrag var att sätta samman kunskaper från olika källor om hur samverkan går till. Tre viktiga källor har utgjort grunden för de kunskaper som ligger bakom denna rapport. Den första källan var erfarenheter från de regionala projekten inom FFRU. Den andra var de erfarenheter av samverkan inom regionerna som gruppens medlemmar hade sedan tidigare och slutligen inom området internationell praktikbaserad forskning. På så sätt har i vår arbetsgrupp två huvudperspektiv konfronterats med varandra: praktiska erfarenheter och internationell forskning. Samtliga källor till kunskap visar samstämmigt på hur svår samverkan är i praktiken.

Fyra viktiga avgränsningar och definitioner

För det första utgår vi i rapporten från att samverkan sker när två eller fler organisationer eller enheter får i uppdrag, eller gemensamt beslutar sig för, att göra något som de var för sig inte kan åstadkomma. Syftet med samverkan är

¹ För deltagare i arbetsgruppen se förord.

alltså att åstadkomma något utöver vad som sker i befintliga organisationer/enheter. För det andra avgränsar vi ordet samarbete till att beteckna vad som faktiskt sker mellan människor när de gör något tillsammans. Samarbete kan ske spontant och sporadiskt medan samverkan är mer formellt beslutat. Ett tredje ord är samordning som betyder att olika kompetenser och resurser samordnas mot ett gemensamt mål. Det fjärde ordet är komplexitet som associerar till de processer som sker mellan människor när de samarbetar.

Samverkan som mode

På ett tidigt skede i gruppens arbete konstaterade vi att samverkan har blivit något av ett modeord. Samverkan ska ske mellan myndigheter för att verksamheterna därigenom ska drivas effektivare. Exempelvis rehabilitering berör ofta flera myndigheter som försäkringskassa, arbetsförmedling och sjukvård som ska samverka för att öka effekten av rehabiliterande insatser. Oavsett om det är myndigheter eller företag är förhoppningarna ofta högt ställda på nya resultat. Lika ofta grusas dock förhoppningarna, även om det naturligtvis också finns många lyckade exempel. För att nämna ett udda, men intressant, resultat från forskning är att resultatlös samverkan kan t.o.m. leda till att personer går hem till sina organisationer och upplever sig mindre effektiva i sina ordinarie arbeten än tidigare.

Hur förstås samverkan och samarbete

Vidare så, i dokument som planer, strategier eller program tar man sällan upp frågan om hur samverkan ska gå till. Speciellt noga tycks man maniskt undvika den problematik som forskare och erfarenheter från samarbete relativt samstämmigt visar på. Samverkan och samarbete är förknippat med en rad problem som måste hanteras. För oss i arbetsgruppen var det ingen överraskning att det finns svårigheter. Kunskaper som vi redan hade från dels egna erfarenheter och dels från den omfattande praktikbaserade forskningen som finns på området visade entydigt i en riktning mot att svårigheterna är stora.

Därför konstaterade vi tidigt att för att förstå samverkan och samarbete bör vi närma oss fenomenet med ett kritiskt öga utifrån hur problemen faktisk framträder i praktiken, inte hur det bör vara eller hur vi önskar det vore. Vårt mål var således att undvika önsketänkande och istället se praktiken på ett nyktert sätt.

Med dessa utgångspunkter är det möjligt att gå vidare och visa på möjliga vägar för effektiv lokal- och specifik samverkan, samarbete och samordning.

Vår strategi i arbetsgruppen var åtminstone delvis motsatt till den att vända oss till förespråkare för en viss metod eller en specifik modell, vilket oftast bara är idéer om en ideal värld som inte finns. En värld som inte heller kommer att infinna sig.

I bästa fall är idealen hämtade från någons egenupplevda värld, vilket inte är lika med att alla skulle ha samma upplevelser och erfarenheter. Genom en kombination av forskning och erfarenheter har vi sökt mönster och grundläggande förhållanden som bidrar till samverkan och samarbete som leder till resultat.

Utmaningen

FRUSAM har alltså tagit på sig den stora utmaningen att lyfta fram frågor om samverkan och samarbete utifrån hur praktiken faktiskt fungerar. Det fanns också en utmaning genom att ta med kunskap kring hur människor fungerar. Utifrån dessa kunskaper var målet att komma med förslag som kan vara ett stöd vid genomförande av samverkan, samarbete och samordning. Vi har alltså valt att inte gå i samma fotspår som de förespråkare som tror att samverkan är mer en fråga om att göra en noggrann planering och sätta upp tydliga mål. Eller de som söker den slutliga metoden som löser alla problem. Tvärtom säger vi att det handlar om att hantera problemen istället för att låtsas att dessa inte finns. Därför utgår vi ifrån följande fråga i rapporten:

Vilka problem, hinder och möjligheter till hantering av svårigheterna finns utifrån erfarenheter och forskning baserad på vad som faktiskt sker vid samverkan, samarbete och samordning?

Förutom våra egna erfarenheter och kunskaper om forskningsområdet har lärdomar från första året med FFRU spelat en viktig roll för vår arbetsgrupp och de resultat vi presenterar här.² I FFRU projektets inledning var integration ett nyckelord i syftet. Hur ska integration mellan folkhälsa och tillväxt kunna låta sig göras? Till saken hör att dåvarande Nutek (numera Tillväxtverket) och Statens Folkhälsoinstitutet, som var initiativtagare till projektet, var med och konstruerade den starka betoningen på integration.

Det var emellertid inte enkelt att integrera personer från folkhälsa respektive tillväxtsidan. Åtminstone inte i den typ av organisationsmiljöer som är vanliga idag. Varför? Helt enkelt är svaret; ett förbiseende av svårigheterna med integration, samverkan och samarbete mellan två relativt skilda verksamhetsområden. Vi ”upptäckte” helt enkelt att istället för integration handlade det om samverkan och samarbete. Det vi tidigare kallade för integration fick genom att vi testade och såg svårigheterna ett annat innehåll. Under arbetet i

² I en separat rapport redovisas en mer omfattande sammanställning av hur diskussionerna har gått i gruppen.

projektet 2009 kom svårigheterna att framträda med ett annat innehåll än vad som förelåg när projektet hösten 2008 fick sin formulering. En lärdom om detta, som vi kommer till senare, är att kunskap och kunnande alltid kommer efter handling. Först handlar vi och när vi handlat vet vi vad vi skulle gjort (Weick 1995).

Vi konstaterade också att samverkan framställt i planer ser man alltför nonchalant på. Ett av många exempel på hur man nonchalerar problemen med samarbete är Regionplane- och trafikkontoret i Stockholms läns landsting och deras rapport ”Folkhälsa i regional utvecklingsplanering”. Rapporten fokuserar i huvudsak på hur de genom att integrera folkhälsa i planeringen kan främja densamma. Det nämns inte ett ord om hur och vilka svårigheter som finns med samverkan och samarbete liksom integration. I länsstyrelseinstruktionen (SFS 207:825) § 5:6 finns liknande tankar tydligt uttryckta: ”Verka för att det av riksdagen fastställda nationella folkhälsomålen uppnås genom att folkhälsan beaktas inom länsstyrelsernas arbete med regional tillväxt, samhällsplanering ...”. Ordet beakta kan här betyda samverkan och integration mellan olika enheter på regional nivå. Det är noterbart att inte heller här tar de upp att det skulle kunna finnas några problem. *Alltså, problem med samverkan, även om alla vet att de finns, nonchaleras och besvikelsen efteråt är stor*, som Danermark & Kullberg (1999) pekar tydligt på i boken ”Samverkan Valfärdsstatens nya arbetsform” och i boken med det träffande namnet ”Samverkan – himmel eller helvete?”

Mål för samverkan

Varför, som forskning och erfarenheter visar, är det svårt att nå på förhand uppsatta mål vid samverkan och samarbete? När man istället andra resultat? Porträtteringen sker i alltför ljusa bilder. Svårigheterna hamnar i kulisserna, som t ex i de ovanstående refererade dokumenten. Frågorna är många och några av dessa ägnar vi speciellt intresse åt i denna rapport. Vi konstaterar att forskning och egna erfarenheter är att samverkan och samarbete mellan organisationer och enheter är betydligt svårare än de idealiserade bilder som ofta möter oss när frågor om samverkan är på dagordningen för beslut. Erfarenheterna från FFRU-projektets genomförande år 2009 gav oss en mängd kunskaper om samverkan och samarbete genom de processer som visade sig i dåvarande projektgrupp, styrgrupp och inte minst ute i regionerna och dessas projekt (regioner och regionförbund).

Delprojektens betydelse för ”upptäckten”³

Resultat från år 2009 är främst hämtade från tre självständiga projekt, med FFRU som paraply. Det första i Västra Götalandsregionen som var ett nätverksprojekt,

³ Till mer omfattande beskrivningar av innehåll och resultat av projekten se rapporter 2009 från FFRU.

”hälsofrämjande nätverk”, som Folkhälsokommitténs kansli drev. Nätverksmedlemmarnas moderorganisationer och deras betydelse för vad som hände i nätverket blev tydliga.

Det andra projektet var på Regionförbundet Uppsala. Fokus var att i RUP (Regionala Utvecklingsprogram) integrera folkhälsa och tillväxt, vilket visade sig innehålla en rad hinder på vägen. Vid en första anblick ett lätt arbete. Men som i dess genomförande visade sig inrymma en rad problem med främst organisatoriska förtecken.

Det tredje delprojektet var på Regionförbundet i Halland. I dess ena del ett utredande syfte där hälsa var både mål och medel för utveckling i regionen. Och i den andra delen ett nära samarbete med företag där hälsa och tillväxt samarbetade i en gemensam process för att stödja och utveckla företag och företagande. Vikten av nära relationer med en mognad i långsam takt och med flera olika inriktningar och resultat var en kunskap från detta projekt. Genom en tät och vardaglig kommunikation skedde framåtskridandet av samverkan i Halland. Ett resultat är hälsoföretagen där hälsa är både mål och medel.

Sju aspekter som *en* möjlig konklusion av projekten utifrån samverkan och samarbete:

- Betydelsen av att personer som arbetar med folkhälsa respektive med tillväxt kan informellt etablera nära relationer. T ex befinna sig i samma hus.
- Betydelsen av en vardaglig, inte bara formell, kommunikation får inte underskattas.
- Spontana sammanträffande vid fikabord och andra mer slumpmässiga möten utgör goda möjligheter till samarbete som leder framåt.
- Olika förväntningar på innehåll och resultat av projektet har betydelse. Likaså frågor om genomförande och ansvar skiljer sig ofta åt.
- Svårigheter att få grupper, med representanter för ett antal olika enheter inom en region, att dra åt samma håll.
- Det finns olika intressen och syften för deltagande i samarbete. När dessa syften och intressen antingen inte blir verklighet eller att förutsättningar i den egna organisationen tar sig nya uttryck kan samarbete tappa sin meningsfullhet för deltagarna. Det ena är personnivå och det andra organisationsnivå.
- Makt i form av skillnader i åsikter, olika synsätt och premisser tillsammans med processer kring legitimitet, normer, värderingar och personlig identitet är

ständigt närvarande. Detta bidrar till att samarbete ofta tar sig vägar som på förhand inte är kända.

Sju slutsatser för samverkan och samarbete

Med stöd i ovanstående tre projekt, övriga erfarenheter från projektet år 2009 och de erfarenheter som medlemmarna i vår arbetsgrupp haft med sig sedan tidigare kan vi sammanfatta i sju punkter.⁴

Den *första* slutsatsen från föregående år är vår fallenhet för att organisera oss i stuprör. Vårt sätt att organisera leder nästan ofelbart till att varje stuprör lever sitt eget liv och arbetar för att maximera sig själv. Stupröret i form av den egna verksamheten blir det viktiga - inte det större sammanhang som vi är en del av och varifrån målen för den egna verksamheten bör ha sitt ursprung. Det regionala utvecklingsansvaret som regioner övertagit från Länsstyrelsen utgör en verksamhet och sjukvården utgör en annan. Organisering av verksamheterna sker i var sitt stuprör - på såväl tjänstemanna som politikersidan - och det främjar inte samverkan och samarbete.

För det *andra* är de svenska regionerna relativt nya företeelser. Forskning och erfarenhet visar på att vi tenderar att lösa dagens och framtidens problem med gårdagens lösningar. När sedan dessa lösningar inte visar sig vara effektiva kan detta leda till viss handlingsförklamation. För att gå utanför projektet kan exempelvis bilindustrins svårigheter till nytänkande till förmån för mer miljömässiga bilar som drivs med el vara ett exempel på sådan tröghet. Vid genomlysningen av General Motors i samband med den ekonomiska krisen sägs att Steven Rattner, som var Barack Obamas sändebud för att rädda bilindustrin, fick en chock när han kom till GM. Företaget var dåligt skött och de litade enbart på gamla kort och lösningar.

För det *tredje* konstaterade vi i projektet att det mellan organisationer eller mellan enheter alltid finns språkliga, norm- och värderingsskillnader, vilket försvårar kommunikation och ger upphov till missförstånd. I varje organisation finns olika prioriteringar och olika dagordningar, utifrån den primära uppgift de har att lösa – vilket ibland gör att samverkan är komplext. Varje region/del/enhet är en organisation med dess principer och historia som inte kan bortses ifrån.

För det *fjärde* finns goda exempel på existerande samverkan. De kan emellertid inte automatiskt identifieras som just samverkan. I den mån de ändå framträder som sådana är det främst utifrån den syn som är förhärskande inom det aktuella

⁴ Se rapport FFRU 2009 för en fylligare beskrivning.

stuprör där beskrivaren finns. Det blir därigenom svårt för utomstående att ta till sig förslag och lösningar. Det blir ett exempel på beskrivarens verksamhet.

För det *femte* är det lätt att uppleva att någon annan klampar in på ”mitt” område. Att börja arbeta på relativt neutrala arenor – som ingen part från början upplever som sin egen – är sannolikt den bästa vägen att gå för att ”träna” samverkan. Uppmärksamhet för hur ledarskapet påverkar och ger förutsättning för samverkan är en viktig fråga.

För det *sjätte*, som var något av en huvudpunkt i FFRU, är att vi inte ska sträva efter integration. En integration mellan folkhälsa och tillväxt skulle riskera att utarma båda områdena. Det är en ökad samverkan det handlar om – samverkan förutsätter två parter som utvecklar gemensamma målsättningar inom ett avgränsat område utan att ge upp sin roll i den ”egna” verksamheten. Däremot kan samverkan leda till en viss integration av folkhälsa och tillväxt t.ex. i en RUP eller inom ramen för ett projekt där folkhälsa och tillväxt gått samman i en gemensam process.

En avslutande, för det *sjunde*, lärdom som vi drog är hur svårt det är att mer definitivt och exakt kunna definiera nyckelbegrepp så att de gäller för specifika och lokala sammanhang. Istället bör sådana diskussioner reduceras till förmån för konkreta aktiviteter (materialisering av idéer) och i dessa låta definitioner glida fram och bli till lokala och situationsspecifika sådana. Modeller för t.ex. samverkan mellan folkhälsa och tillväxt bör vara utformade på ett mer övergripande sätt för att tillåta konkreta och lokala handlingspecifika definitioner.

Sju förslag utifrån arbetsgruppens erfarenheter

Samtalen i vår arbetsgrupp utgick från begrepp som organisation, struktur, ledarskap och processer för samverkan och samarbete. Vi var hela tiden noga med att antingen referera till egna erfarenheter eller till praktikbaserad forskning. Således har vi hela tiden undvikit tyckande kring hur det bör vara i en ideal värld. Nedanstående är ett axplock av punkter. Inte sagt att dessa är de viktigaste i varje enskilt fall av samverkan. De lokala och specifika förutsättningarna är viktiga att beakta. Därför har punkterna karaktären av att vara övergripande och kopplade främst till samverkan för att sedan avslutas med några punkter som anknyter till samarbete. I Del III sker en diskussion om betydligt fler frågor som leder till tips kring vad som händer i samarbete mellan människor och mellan organisationer.

- **Finns behov av samverkan och samarbete?**

Att det finns behov av ytterligare samverkan tycks de flesta vara överens om samtidigt som det tar tid och är arbetsamt. Det är få tecken på att det finns ett

motstånd mot samverkan. I och med att dagens samhälle blir alltmer komplext ökar kraven på samverkan. I vårt samhällsbyggande vid efterkrigstiden och framåt fanns emellertid behov av tydliga insatser inom relativt avgränsade områden som bostadsbyggande, sjukvård, social trygghet och sysselsättning för att skapa välfärden. Detta krävde mindre av samverkan och samarbete mellan olika aktörer. Idag är förutsättningarna förändrade inom många områden. Tillväxt, hälsa och välbefinnande är ifrågasatt som en enkel matematik. Hanteringen av dessa är knappast lokaliserade till enskilda stuprör. Till detta kommer Hållbart Samhälle med dess tre delar som i praktiken hänger samman, vilket inte stämmer alltid med hur verksamheter är organiserade. Verksamheter är mer organiserade för lösning av våra tidigare problem i samhället. Detta leder till att gamla uppdelningar i stuprör inte alltid fungerar tillfredställande. Det finns behov av strukturer och tänkande som stödjer och underlättar samverkan och samarbete. Styrdokument, verksamhetsplaner och konkreta projekt kan vara viktiga verktyg, men som kräver ett modigt nytänkande.

Vilken syn finns på behovet av samverkan för att nå mål som hållbart samhälle?

Med andra ord finns behov av att se samverkan som medel för att klara av att hantera de nya krav som ställs på offentlig verksamhet.

Tips: Viktigt att fundera igenom noga när samverkan krävs för hantering av ett problem och vilka verktyg som de som ska samarbeta behöver.

- **Organisation:**

Organisation och organisering kommer vi inte förbi. För att utveckla samverkan och samarbete måste vi förstå dessa fenomen och ur vilket historiskt perspektiv som de uppstått såsom vi idag känner dem. Endast genom ökad medvetenhet om vår historia kan vi hitta nya lösningar som per automatik inte hämtas i det som varit.

I varje organisation finns en horisontell arbetsdelning. Detta leder fram till att i organisationer finns alltid chefer och ledare. Något förenklat innebär chefskap att någon eller några högre upp i hierarkin har tillsatt någon på en position med rätt att fatta vissa beslut utifrån hierarkin. En metafor som vi ofta använt för att beskriva hierarkin är stuprör som en viktig aspekt för att förstå problem och hinder för samverkan och samarbete. Stuprören efterfrågar produktivitet i det egna röret. Effektivitet, i egenskap av t ex genomförande av RUP i en region, kan komma att hamna i skymundan i förhållande till en avgränsad verksamhet.

Chefskap kontrollerar och administrerar, ledarskap motiverar och engagerar. I organisationer intar människor *roller*. Roller är en utgångspunkt för yrkesidentitet

som också inkluderar normer och värderingar i en organisation. T ex läkare, socialsekreterare, folkhälso- strateg och näringslivsutvecklare.

Dessa roller har vi med oss in i ett samarbete. Hur ser de ut och vilka förväntningar har chefer på samverkan?

Vilken verksamhet representerar vi? Vilka är gällande normer, värderingar, syn på prestationer och produktivitet? Vilken syn har chefer och andra på resultat och effektivitet i moderorganisationen?

Med andra ord: en organisations historia, verksamhet och traditioner påverkar hur vi ser på samverkan och samarbete och inte minst att de starkt bidrar till de initiala förutsättningarna.

Tips: Kartlägg och diskutera igenom vilka organisationer som var och en i gruppen som ska samverka kommer ifrån. Hur ser de ut? Vilka normer och värderingar tycker man är viktiga?

Vilket stöd finns från chefer i form av backup, påverkan, tid för samarbete etcetera.

- **Specialist - generalist**

Denna punkt kan tyckas något märklig. Men i relation till organisation är den av största vikt att fundera igenom. Det utgör en del av förutsättningarna som finns för samverkan och det faktiska samarbetet som sedan ska ske. Vilka strategier har vi i organisationer när det gäller fördelning av arbetets innehåll? Å ena sidan fokus på specialist med djupa och specialiserade kunskaper inom ett begränsat område och å andra sidan generalist som har breda kunskaper inom flera områden.

Sportjournalisten som specialiserat sig på fotboll har för det mesta mindre kunskap om skidsport än den sportjournalist som rapporterar från flertalet sporter. Specialister har lättare att kommunicera med andra inom sitt område. Med generalisten är det lite av tvärtom, svårt att hänga med på djupet inom ett visst område med dess specifika kunskaper och språk. Specialist och stuprör ligger således också nära varandra. Båda innebär fokusering inåt på processer som mer berör fördjupning av redan de specialiserade kunskaper och kommunikation. Engagemang är riktat inåt istället för t.ex. mot samverkan och samarbete.

Det finns idag en tendens att organisera personal mer som specialister än generalister, vilket försvårar samverkan och samarbete om det ska ske utanför rollen som specialist. Samverkan och samarbete innebär inte alltför ofta att man går utanför sina då ganska väl definierade roller i sin organisation. En specialist kan lättare samarbeta med en annan specialist inom samma område.

Kunskapsutveckling på djupet bygger på dessa förutsättningar. Däremot samarbete över skilda verksamheter som folkhälsa och tillväxt kan innebära

problem om det i organisationen är en långt driven specialisering. Delar vi t.ex. inom oss upp arbete och specialiserar oss på vissa delar av folkhälsa försvårar detta samarbete med andra inom t.ex. regional tillväxt som kanske också är specialiserade mot en viss typ av bransch. Risker är överhängande att svårigheter uppstår vid samarbete. Vi konstaterar att specialisering leder till ett ökat behov av att träna samarbete.

Hur ser det ut i organisationerna som ska samverka, skiljer det sig mellan enheter som ska samverka hur arbetet är fördelat?

När ges möjlighet till att träna samarbete och i så fall hur?

Specialisering i en organisation kan försvåra samarbete med andra organisationer. Specialisering leder till behov av att träna samarbete.

Tips: Prata igenom i vilken omfattning som de samverkande organisationerna skiljer sig och vilka konsekvenser detta kan få.

- **Styrning från politiken**

Hur styr, eller försöker politiken styra verksamheter? Politisk styrning bör innebära att konstruera förutsättningar och former för samverkan. Politiker kan ha lättare för samverkan och därmed också kan ta lättare på problem med samverkan än vad professionella behöver göra. Men legitimiteten för att arbeta med olika frågor kommer främst från politiskt håll. Den lokala specifika organisationen och dess politiska styrning är input till ramen för samverkan.

Hur ser de specifika politiska formella strukturerna ut i respektive region och hur gynnar respektive missgynnar denna samverkan?

Formella strukturer bestämmer i sig inte innehållet i vad som sedan faktiskt sker vid samarbete. Däremot ger politiken förutsättningar och ramar. Vilket politiskt stöd finns för samverkan? Om så, hur ser detta ut? Vilka är hindren?

Med andra ord, menar vi, att den politiska organisationen har betydelse för förutsättningar för samverkan.

Tips: Diskutera och involvera den politiska nivån för att få förståelse för hur svår samverkan och samarbete är och att det behöver stöd för att bli framgångsrikt.

- **Finansiering**

Finansiering handlar också om budget, budgetansvar. Utan budget riskerar samverkan uppföljning. En risk är att samverkan kan bli något som sker vid sidan om, vilken också blir svår att följa upp. Att budget och resurser finns för att kunna bedriva samverkan och samarbete är en erfarenhet som arbetsgruppens medlemmar har.

På vilket sätt utgör utformning av finansiering och budget hinder eller möjlighet för samverkan?

Med andra ord, pengar har betydelse!

Tips: Se till att det finns finansiellt stöd och budget för samverkan som tar hänsyn till svårigheterna.

- **Chefen**

Chefers möjlighet att påverka en verksamhet är relativt begränsad. Speciellt om verksamheten har en lång historia och är av större omfattning. Att förändra normer och värderingar (som ibland kallas för kultur) i ett företag med 20 anställda tar uppåt fem år. Samtidigt ska vi komma ihåg att inom regionerna är olika arbetsgrupper ganska så självständiga. Ofta är engagemanget stort för de frågor som enskilda medarbetare ansvarar för, vilket kan innebära svårigheter för att styra en verksamhet i en ny riktning. För vissa chefer kan detta vara frustrerande att inte ha kontroll. Frågan om kontroll framträder också i hur utformningen av ramarna för samverkan ser ut. Samverkan och samarbete innebär begränsade möjligheter att externt styra, åtminstone i detalj. Resultatet kan bli, och det finns exempel på, när en chef medvetet gått in för att störa ett samarbete då han/hon tycker sig saknat kontroll över vad som sker. Hur ser chefskapet ut i regionerna? Är det ett ledarskap med ”command and control” (t.ex. tydligt ledarskap), som är vanligt idag, eller är finns i regionerna ett mer utmanande och utvecklande ledarskap? Svaret, som arbetsgruppen såg det, var att ledarskapet i regionerna oftast har karaktären av ett mer utmanande och testande sådant, vilket underlättar för samarbete.

Samverkan har behov av stöd från chefer för att samarbetet ska bli framgångsrikt. Samtidigt som chefer också måste acceptera att de kommer att ha mindre kontroll över sina medarbetare när samarbete med andra enheter sker.

Vilket chefskap finns bakom varje person som ingår i ett samarbete?

Med andra ord spelar chefen bakom kulisserna en viktig roll för det samarbete som sedan sker på en scen.

Tips: Diskutera och klargör vilket stöd som finns mellan chef och den medarbetare som ingår i ett samarbete med andra enheter/organisationer.

- **'Passa' in i organisationen**

Lösning, eller frågor som en samverkan sker kring, ska också passa in i huvudorganisationen. Risken är annars "Bra ni löste problemet" (- lite raljant!) - men lösningen passar inte in i den egna organisationen. Därför kan lösningen förbli en produkt som hamnar i skrivbordslådan. Alltså, vi vill att de ska samarbeta, men "vi vill inte ha lösningen för det passar inte i vårt styrsystem".

Med andra ord kräver samarbete en struktur förankrad i moderorganisationen. Det som sedan sker i samarbete och de resultat som kommer därifrån ska lätt kunna implementeras i den egna organisationen.

Tips: När samverkansstrukturer upprättas, se till att frågan om förankring i den egna organisationen finns med på agendan. Detta bör diskuteras även av de personer som samarbetar, inte bara chefer i moderorganisationen.

Avslutning introduktion och DEL I

Ovanstående sju punkter, som är erfarenheter och kunskaper från första året med FFRU samt arbetsgruppens, visar på behovet av att rigga för en ram, det vi kallat för samverkan, som underlättar samarbete. Samarbete begränsar vi alltså till det som sedan faktiskt sker. Dessa processer är omfattande och komplexa, vilka vi i mer detalj fördjupar oss i rapportens Del III. I Del III beskriver vi ett stort antal olika faktorer som inverkar på samarbete och de faktiska processer som sker mellan människor. Vi berör även delar i samverkan. Delarna hänger i praktiken samman som i ett spindelnät. Beskrivningar av samarbetets olika delar innehåller också ett antal tips, idéer och förslag på vad man bör tänka på vid samarbete som process och rörelse mellan människor. Dessförinnan ska vi berätta om metod och tillvägagångssätt för insamling av de kunskaper som ligger till grund för denna rapport. Den som vill hoppa över dessa sidor kan gå direkt till Del III där vi också i hög grad tar hjälp av internationell forskning kring komplexa verkligheter och vilka konsekvenser faktiska erfarenheter av samverkan och samarbete får för dess genomförande.

DEL II: UPPDRAGET, MATERIAL, INRIKTNING OCH DISPOSITION

Samverkans vara eller inte vara: en klassisk fråga

Samverkan och samarbete för att på så sätt åstadkomma ett gemensamt resultat har alltid varit ett centralt inslag i och mellan organisationer. Fast i den hierarkiska och byråkratiska organisationen kallas samverkan för koordinering och samordning, ibland logistik. Dessa, tillsammans med tydliga mål och tydlig rollfördelning har varit lösningen för effektiv samverkan. Annat som vi också använder för att organisera samverkan är regler, rutiner och standardisering. Dessa har i industriproduktion, tjänsteföretag, reklambyråer, socialtjänst, äldreomsorg och högskolor använts inom respektive verksamhet för att ordna samverkan (Augustinsson 2000; Mintzberg 1983). Ett genomgående mönster, oavsett typ av verksamhet, leder vårt sätt i väst att organisera i byråkratier till att produktion av produkter och tjänster kan liknas vid ”stuprör”. Med stuprör avses då ett starkt fokus på den egna verksamheten, vilket är en effekt av byråkratin som en generisk organisationsform som genomsyrar i stort sett alla organisationer (Du Gay 2000; Weber 1983). Regioner som organisationer är inget undantag. Vi är därför alltför omedvetna om, eller har svårigheter att observera hur den egna verksamheten passar in i välfärdsproduktionens ”helhet”.

Samverkan inom organisationer är alltså en klassisk fråga. Därför har fenomenet varit föremål stor uppmärksamhet under lång tid. Under de senare årtiondena har såväl samverkan och samarbete mellan personal från olika organisationer som ett mer formellt samarbete emellan organisationer blivit allt vanligare. Vad vi vet om samverkan inom organisationer, och numera även vad som sker mellan organisationer, är att det knappast finns någon optimal eller ”best practice” som gäller i alla sammanhang (Czarniawska 2003). Även om konsulter och andra förtfarande ger sken av att därute någonstans finns en optimal lösning eller metod som det bara gäller att finna. Tvärtemot dessa ivrare visar resultaten av genomgången praktikbaserad forskning inom området och inte minst erfarenheter från första året i FFRU på att det behövs en bättre förståelse för de komplexa processer som sker i samverkan och samarbete.

Uppdraget

De sju slutsatser som vi avslutade Del I med bildade något av kärnan i arbetet i den arbetsgrupp som tillsattes februari 2010. Inriktningen var att arbeta vidare med frågan om samverkan och samarbete, dess problem och möjligheter. Vårt uppdrag i projektet var att sammanfatta och beskriva samverkans- och samarbetsprocesser och vad som indikerar dess framgångsfaktorer och hinder. Erfarenheterna från FFRU och FRUSAM samt forskning om samarbete och samverkan på riktigt skulle vara underlaget. Resultatet har lett till en viss inriktning på rapporten där svårigheter och möjligheter har beaktats utifrån erfarenheter från faktisk samverkan och samarbete.

Bakgrundsmaterial och tillvägagångssätt

Inom ramen för vårt projekt finns samlade erfarenheter och kunskaper från vad som skett på sju scener; projektgrupp, styrgrupp, Regionförbundet i Uppsala, Regionförbundet i Halland, Jämtlands läns landsting, Västra Götalandsregionen och Region Skåne. Men även en mindre del från Östsm.

Samtalen i projekt- och styrgrupp har spelats in, transkriberats och jämförts med innehåll i forskningslitteratur inom området. För kunskaper och beskrivningar från processer i delprojekten ute i landet har insamling av material skett genom gruppintervjuer (12 st). I Uppsala genomfördes även en fokusgrupp med representanter från kommuner i länet, där personal som arbetar med folkhälsofrågor respektive näringslivsutveckling var representerade. En konferens, inom ramen för FFRU, i Hässleholm, och dess resultat, ska också inräknas i bakomliggande material som utgör underlag till denna rapport. Rapporten anknyter på så sätt också till innehållet i många av de aktiviteter som förekommit inom ramen för FFRU (Aspegren, Augustinsson 2009) och FRUSAM (2010). Även andra erfarenheter från samverkan och samarbete ute i regionerna och länen som t.ex. Deltaprojektet på Hisingen (Allebeck 2001) Allebeck et.al. (2001). Vidare deltog undertecknad, och presenterade ett paper, på en konferens i Lissabon sommaren 2010 där ett tema var just samverkan och samarbete (eg. coordination in action) (Augustinsson 2010). De kunskaper utifrån ”practice based research” som forskare där presenterade är också inarbetat i rapporten.

Rapportens inriktning

Rapporten syftar alltså *inte* till att förstärka en illusion om den optimala lösningen. En tro på illusionen om den optimala lösningen gör att vi ibland tyvärr betraktar illusionen mer verklig än verkligheten i sig själv (Baudrillard 1998). Att fästa avseende vid verkligheten på dess egna villkor genom forskning och beprövad erfarenhet, inte illusionen om samverkan, är syftet med rapporten. Vi ämnar således inte bidra till den falska illusionen om jakten på den perfekta metoden

eller ”gör bara så här så lyckas ni” med samverkan. Vi vill mer realistiskt visa på hur vi kan förstå och hantera svårigheter vid samverkan och samarbete genom en ökad kunskap om den dynamik och den komplexitet som faktisk samverkan och samarbete innehåller.

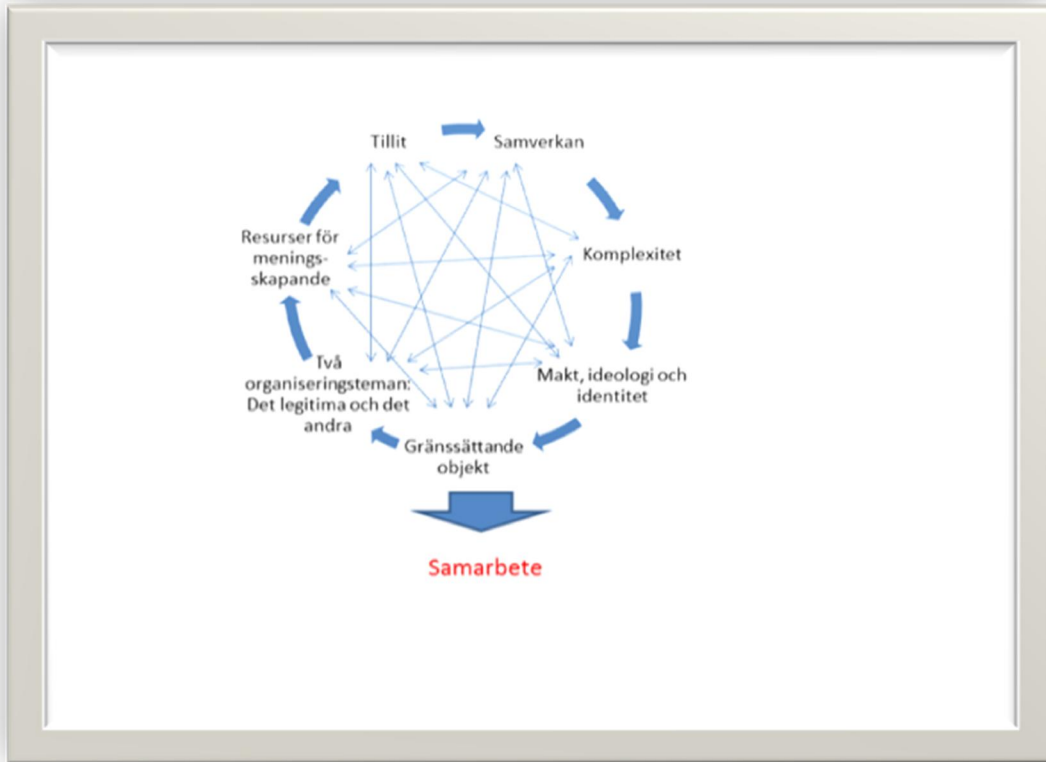
Rapporten bygger på våra erfarenheter av att samverka och samarbeta inom regionerna, erfarenheter från flera samverkansprojekt inom ramen för FFRU och FRUSAM, och slutligen omfattande forskning där forskare har studerat hur samverkan och samarbete sker och vilka problem och möjligheter som ligger inbäddat i dessa processer.

Med detta som bakgrund hoppas vi att rapporten kan bidra och vara ett stöd till dem som i framtiden kommer att agera i miljöer som innebär samverkan och samarbete mellan organisationer och mellan enheter inom t.ex. en region.

Centrala begrepp/områden/fenomen

Som ett resultat av vårt arbete med att bättre förstå fenomenet samverkan och samarbete samt hur vi kan stödja dessa processer har vi identifierat ett antal centrala fenomen som är viktigare än andra. Figur 1 rymmer sju sådana vars innehåll och processer har stor betydelse för hur samarbete i praktiken faktiskt gestaltar sig. Ni kommer också att känna igen innehållet i figuren i hur rapporten fortsättningsvis är disponerad.

Figur 1 nedan visar de centrala begreppen vars innehåll, rätt hanterat, stödjer effektivt samarbete



Samverkan är ramen för det som därefter ska ske. Vi har kallat det för form, vilket absolut inte får förväxlas med vad som sedan faktiskt sker. Samarbete är ett resultat av samverkan i betydelsen av inramning i form av förutsättningar som är mer eller mindre formellt förankrad mellan organisationer eller mellan enheter. Samverkan är formen och de formella strukturella förutsättningarna som finns för ett samarbete. Däremot de sex övriga områdena i figuren är knutna till det som faktiskt sker.

Den primära kunskapen vi måste ha för att närma oss samarbete och dess innehåll är en rimlig förståelse för vad som kännetecknar något som är komplext, vilket samarbete är ett exempel på. Kännetecknande för det komplexa är att det kända och det okända samtidigt finns närvarande. En paradox som vi har att leva med och att hantera. Genom att jämföra komplexitet med komplicerat får vi en ökad insikt i vad vi har att hantera. En övergripande skillnad är att det komplexa har ett innehåll av situation, sammanhang och tillfälligheter. Däremot det komplicerade är mer förutsägbart.

Kommunikation är basen i allt samarbete. Inget samarbete sker utan kommunikation som också innehåller makt, ideologi och identitet. Ideologi består av normer och värderingar. Olika saker, händelser och fenomen värderas olika. Normer understödjer vad som är rätt och fel, vilket vi oftast är relativt omedvetna om. Normer och värderingar blir synliga främst när vi blir utmanade, t. ex. i samarbete. Identitet är ett tredje fenomen som i korthet och något förenklat innebär ”vem är jag i detta sammanhang?”. Varje kommunikation är en spegling av och upprätthållande av identitet, samtidigt som kommunikation skapar och bygger identiteter. Makt, ideologi (här normer och värderingar) och identitet är alltså inbyggt i alla mänskliga relationer.

Nästa steg i analysen och underlaget för hur samarbete kan förstås och utvecklas är att i varje typ av organisation, även samverkan och samarbete, finns två teman som organiserar vår vardag. Det ”legitima” och ”det där andra” finns båda samtidigt närvarande. Första temat är det formella, medvetna och politiskt korrekta tillsammans med struktur och officella texter. Vidare finns i detta första tema även sådant som är överenskommit mellan två eller fler chefer utifrån deras roller. Möten som vi organiserar och genomför och vad som i dessa anses rimligt och artigt att prata om och vilka saker som vi där ska hålla tyst om är andra exempel på det legitima temats innehåll.

I det andra temat ’det där andra’, eller skugga som vi också kommer att kalla det för, är vi betydligt mer öppna och personliga mot personer som vi litar på och har förtroende för. Vi kan här uttrycka sådant som vi i mer officella sammanhang undviker eller inte vågar säga. Vid småpratet vid fiket och vid andra mer inofficella sammanhang är vi ofta mer frispråkiga. Poängen, förutom uppdelningen, är att båda temana samtidigt organiserar det faktiska samarbetet.

För människan är konstruktion av mening både en central och essentiell aktivitet. Om konstruktion av mening är essentiell måste samarbete också ses i ljuset av detta. Konstruktioner av mening sker genom användande av ett antal. Tre sådana resurser är identitet, sociala och materiella sammanhang samt historia. Det är i relationer mellan människor som mening konstrueras genom användande av olika resurser där identitet är en viktig sådan. Därför är kommunikation, organiseringsteman, makt, ideologi och identitet också dessa delar av meningskapande. I praktiken går dessa olika skeenden in i varandra och kan inte säras på. Det viktiga är att det finns en rimlig förståelse för den komplexitet som vardagen innehåller.

Efter dessa områden kommer vi till två viktiga områden som seglat upp som centrala för att förstå och utveckla effektivt samarbete. Tillit är det ena. Det andra är gränssättande objekt.

Disposition

I den kommande DEL III ”Nu höjer vi ribban i snårskogen” inleds med definitioner av fyra centrala begrepp -samverkan, samarbete, samordning och komplexitet. Därefter tar vi oss an organisationsbegreppet. Orsaken är att vid samverkan och samarbete kommer vi inte runt att det är inom, eller i nära anslutning till organisationssfären som samverkan sker. Vilka villkor finns inbygga i våra organisationer som gynnar och hindrar samverkan och samarbete? Därefter säger vi något om varför samverkan och samarbete. Vi menar att några argument bottnar i hållbar utveckling som kräver nya organisationsformer, kanske i form av ökad samverkan mellan organisationer och mellan enheter. Därefter angriper vi de olika fenomen och begrepp som finns i figur 1. Vi menar att dessa är centrala för all form av samarbete. DEL III avslutas med några ytterligare saker som enligt arbetsgruppen bör beaktas.

Det avslutande Del IV sammanför olika områdena till tips och idéer för samverkan och samarbete. Om slutsatserna i Del I har berört samverkan så tar vi steget i den avslutande delen och ändå ger några tips för samverkan och samarbete. Vi sammanför således samverkan, samarbete, samordning och komplexitet i den avslutande delen.

DEL III: NU HÖJER VI RIBBAN I SNÅRSKOGEN!

Definitioner

Som vi nämnt tidigare i rapporten använder vi oss av flera viktiga distinktioner; samverkan – samarbete – samordning - komplicerat - komplext.

En möjlig distinktion mellan samverkan och samarbete

Det finns ett behov av att skilja mellan samverkan och samarbete. Samverkan anknyter till form och struktur. Samarbete är det innehåll och de processer som sker mellan människor. Det första är mer formellt. Samarbete är det som sedan faktiskt sker. Dessa båda begrepp har dock ofta använts som varandras synonymer (Kreiner 2010; Lindberg 2009; Lindberg och Czarniawska 2006).

Samarbete kan härledas till det Latinska namnet *collaboratus* som i vid mening betyder “joint operation or action”. Människor gör något för att nå ett gemensamt mål. Däremot samverkan implicerar att något är beslutat och initierat av andra än de som ska utföra det faktiska gemensamma arbetet. Även om de som beslutar naturligtvis kan vara en del av själva utförandet, är det i en annan roll än där själva beslutet om samverkan tas. Grunden för att skilja på samverkan och samarbete bygger vi på Dillenbourgh et al (1995) som använder samverkan (cooperation) för att beteckna ramar och strukturer för framtida samarbete individer emellan. Samarbete (collaboration) sker alltså när människor gemensamt gör saker, vilket också är vår definition av process (Stacey 2003). Samverkan är då ram, strukturer och förutsättningar. Samarbete är processer – det som faktiskt sker i relationer mellan människor.

Denna distinktion mellan samverkan och samarbete går tillbaka till den klassiska delningen av form och innehåll (Liedman 2006 s.355). Vilket kommer först, samarbete eller samverkan? Frågan kan besvaras utifrån att ordet form relaterar oftast till det yttre och synbara som ett glas eller en stol. När hantverkaren tillverkar en stol gör han/hon det utifrån en bild, modell eller målning. Här är det formen, det yttre, som är avgörande. En yttre form kan också ta sig olika innehåll, dvs relationen mellan form och innehåll behöver inte vara given. Den form av

byråkrati som existerade i forna Sovjetunionen har stora likheter med formen av Stockholms stads styrform. Men innehållet skiljer sig markant åt (Abrahamsson 2002, s.175).

Form och struktur för ett samarbete kan således se lika ut från fall till fall. Innehållet kan däremot ta sig helt olika uttryck beroende på sammanhang, syfte, historia och en mängd andra faktorer. Hur dessa faktorer hänger samman i olika relationer och hur de påverkar varandra är också bundet till tid och rum. Om detta innebär att form kommer först, kan vi vända på förhållandet till att ibland är det innehåller som konstruerar formen. I praktiken är det därför uppenbart att det inte kan finnas någon skarp gräns mellan samverkan och samarbete. De är intimt förknippade med varandra beroende på tid och rum. Viktigt att notera är att det ena inte behöver komma först. Ett samarbete kan således initieras genom formella beslut och stöd (samverkan). Men samverkan kan också i efterhand ge legitimitet åt ett samarbete som vuxit fram på informell väg. Erfarenheterna från FFRU är att det finns ett starkt ömsesidigt förhållande mellan samverkan och samarbete som bättre behöver komma fram i ljuset.

Komplexitet

Komplexitetsteorierna har alltmer kommit till användning för att förstå komplexa fenomen som naturen och människan, eller som i detta fall *strukturer av samverkan* och *processer av samarbete*. I fortsättningen är struktur och komplicerat förknippat med varandra medan processer och komplexitet har ett släktskap.

Enligt Augustinsson och Brynolf ((Augustinsson 2009)2009) har nobelpristagare som Ilya Prigogine och Murray Gell-Mann varit några av de tongivande.⁵ Ralph Stacey (1999; 2003b) har inom ledarskaps- och organisationsforskningen varit den som bidragit till teorins utveckling inom organisation och management. Två andra forskare, Cilliers (2000) och Uhlin (2001), (Uhlin 2001) skiljer på något som är komplicerat från det komplexa. Detta går tillbaka till vetenskapliga samtal som påbörjades strax efter andra världskriget (Weaver 1948). Komplicerat är det fenomen som kan beskrivas utifrån sina enskilda delar, även om dessa är många. Luhmann (1985) formulerar det som att i ett komplext system finns mer än vad som någonsin kan uttryckas. Alltså, det som är komplicerat kan beskrivas på detaljnivå, om bara tillräcklig expertis finns närvarande medan det komplexa innehåller mer än vad som vi kan uttrycka i tal och skrift. En jumbojet är komplicerad. Warren Weaver (1948) beskriver detta som den vetenskap där linjär orsak och verkan (alltid a som påverkar b) är möjlig att använda. Metoden, liksom struktur, får ofta formuleringar som anknyter till det komplicerade där en linjär

⁵ Prigogine, nobelpristagare i kemi 1977 och Gell-Mann i fysik 1969.

orsak och verkan är grunden. Gör vi bara a så leder det till b. Om vi tänker så här kring samarbete utformar vi också styrningsmetoder som utgår från relativt enkla orsaks- och verkansfaktorer ($A+B=C$). När planet ska stiga drar piloten i spaken för att planet ska stiga. Om fel inträffar kan han/hon identifiera och åtgärda felet logiskt. Däremot blir detta tankesätt fel när vi ska styra samarbete då processer är komplexa och saknar attribut för enkel och linjär orsak och verkan.

Vi skiljer på två typer av komplexitet (Augustinsson 2006). Den ena är "disorganized complexity" och den andra är "organized complexity". Den första formen är exempelvis resultatet från stora statistiska undersökningar som bearbetas med hjälp av statistiska metoder, t ex levnadsålder för olika grupper i samhället eller andra statistiska undersökningar med slumpvis insamlingsmetod. Däremot organiserad komplexitet, som är i fokus i rapporten, uppstår t ex. när kommunikation leder till rutiner och mönster, en viss ordning. Detta har kommit att kallas "Ordning ur kaos" ((Prigogine 1985)Prigogine och Stingers 1985). Ett sådant system är ständigt under konstruktion, men utifrån föregående mönster och ordning. Paradoxen är att ett sådant system innehåller samtidigt det något mer varaktiga och det föränderliga. Processer vid samarbete har denna karaktär. Detta är en av orsakerna till att innehållet i ett samarbete inte i detalj på förhand kan bestämmas. Ingen kan ha fullständig kontroll över vad som ska ske.

Ingen utomstående, eller metod, kan på förhand och i detalj på längre sikt alltså förutsäga vad som kommer att ske. Detta är vad man kallar för en självorganiserande process (Augustinsson 2006) eller spontanorganisering som vi valt som synonym. Med ordet komplexitet avser vi här alltså organiserad komplexitet som t ex. nätverksarbetet i Västra Götaland där samverkan initierades genom beslut. Det andra är en självorganisering, spontanorganisering, som lett fram till en struktur (samverkan som är formaliserad). Ett exempel är samverkan mellan folkhälsa och tillväxt i regionförbundet Halland som formaliserats genom samarbete och hälsoföretag. Innehållet i samarbetet har under lång tid utvecklat sitt kommunikationsmönster som fått stadga och struktur inifrån. Detta sista är ett exempel på det vi ovan kallade för "ordning ur kaos".

I komplexa system är oförutsägbarheten hög och en viktig förmåga är att kunna hantera det oförutsedda. Alla de sammanhang som denna rapport berör är att betrakta som komplexa utifrån den definition som görs här. Det oförutsedda kommer ständigt att spela oss ett spratt. Planering måste vi göra, men det enda säkra som vi på förhand vet är att det inte kommer att bli som vi planerar. Åtminstone inte i detalj och på längre sikt. Organiserade komplexa system, som t ex. ett samarbete, är under oavbruten konstruktion där anpassning sker till olika saker och händelser som är kända respektive okända.

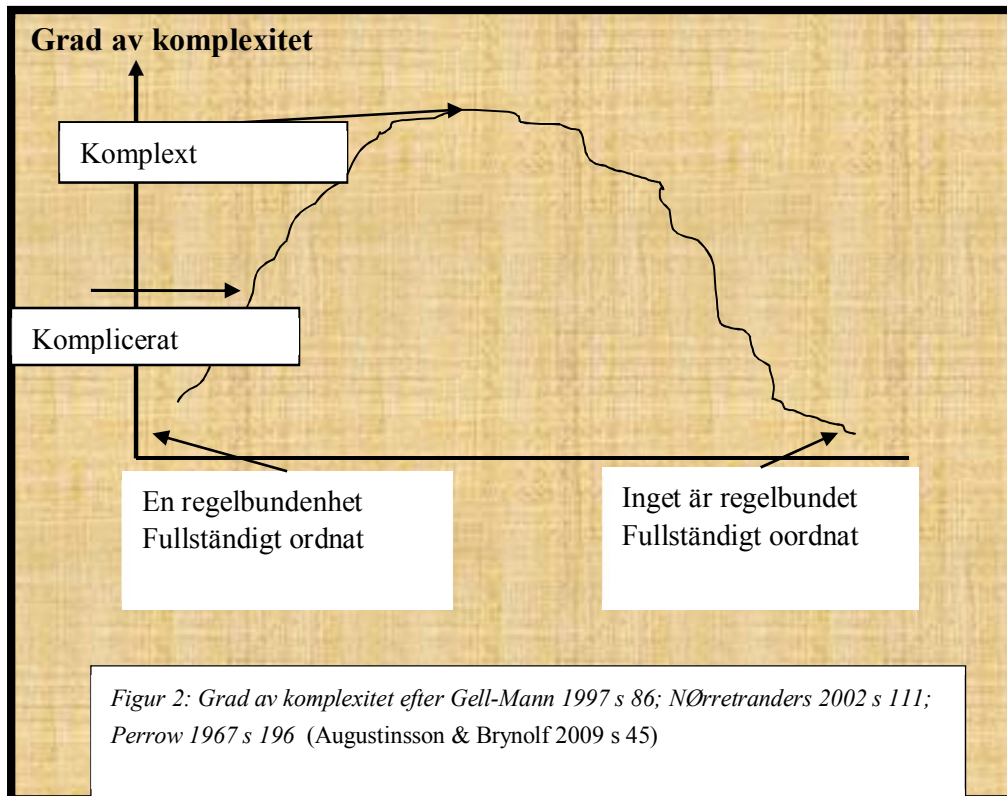
Nätverksarbetet i Västra Götalandsregionen, som tog sig många olika riktningar och till slut återuppstod i en ny skepnad, är ett exempel.

Hälsokonsekvensbedömningen i Regionförbundet Halland fick avbrytas vid ett möte med en representant från SFHI som skulle implementera en metod som mötte ett visst motstånd av delar av Regionförbundets personal. Framtagna planer på projekt inom Region Skåne om hälsofrämjande och kreativa arbetsplatser blev vilande. Satsningar på kultur och hälsa i Jämtland tog nya vägar än den planerade, b.la. beroende på den ekonomiska krisen. Detta är bara några exempel på vad vi vet om komplexa sammanhang. Skeenden är samtidigt förutsägbara och oförutsägbara, vilket leder till behov av ständig anpassning till oförutsedda händelser. Denna växelverkan mellan det på förhand kända och det okända är skeenden som vi ständigt har att hantera. Vid samarbete blir detta än tydligare, vilket både forskning och våra erfarenheter inom FFRU ständigt gjort oss påminda om.

Ytterligheterna kan beskrivas som å ena sidan det fullständigt ordnade där inga överraskningar sker och å andra sidan där allt är totalt oordnat och allt är överraskningar. Något kaotiskt kallar vi detta. Naturligtvis vill vi inte befinna oss i någon av dessa ytterligheter: bara en känsla av detta skapar oro. Däremot fungerar organiserad komplexitet som bäst när det ordnade och det oordnade alltid finns närvarande där samtidigt. Behovet är stort av att lära oss att bättre hantera och acceptera att sedan tidigare okända situationer ständigt dyker upp. Ett förhållande som också måste tas hänsyn till vid t ex planering och utformning av strukturer för samverkan.

Dessa processer mellan det fullständigt ordnade och fullständigt oordnade, kaotiska, visas i figur 2 nedan. Komplexiteten är som högst mellan dessa två ytterligheter. Samarbete befinner sig oftast här.

Graden av komplexitet kan grafiskt beskrivas enligt figur 2 nedan.



Den högsta graden av komplexitet uppträder alltså i zonen mellan det regelbundna/ordnade och det oregelbundet/oordnade, vilket också är den zon där informationsinnehållet är som störst. När det ordnade dominerar i för hög grad kallas systemet *fruset*, vilket innebär att det svårligen kan förändras. Ett fullständigt ordnat system är ett dött sådant. När det istället är fullständigt oordnat är systemet *disintegrerat* och kan inte längre fungera funktionellt. Punkten som finns mellan det ordnade och det oordnade kallas därför ofta för *the edge of chaos*, vilket är en punkt eller rättare sagt en zon, där systemets delar är i ständig rörelse, varken totalt stabilt eller i fullständig upplösning (McMillan 2004, s.22). De samarbetsprojekt, och hela FRUSAM-projektet, kan beskrivas som organiserad komplexitet som befinner sig på "the edge of chaos" i bemärkelse av en ständig rörelse mellan det enkla (eller komplicerade) och på gränsen till desintegration som är en rörelse mellan det ordnade och det oordnade (Bird 2003; Weick 1995). På samma sätt kan vi förstå byggande av nätverk i Västra Götalandsregionen såväl som arbetet med RUP i Regionförbundet Uppsala.

Kännetecknande för komplexitet är att ny information ständigt tillkommer, vilket ingen kan ha fullständig kontroll över. När ny information tillkommer blir systemet mer oordnat, men övergår efter en tid i nya mönster och viss ordning –

ordning ur kaos. På detta sätt pendlar ett system mellan å ena sidan det ordnade och kända och å andra sidan det oordnade och det okända. Det är denna puls som innehåller lärande och kreativitet.

Med ovanstående som bas är en lämplig beskrivning av att vardagen är för det mesta gåtfull, mångtydig och motsägelsefull i dess grund. Det är därför vi entydigt knappast kan förstå eller beskriva en process av samarbete om inte uppgiften är relaterad till något som är enkelt eller komplicerat.

Problem uppstår om situationer och händelser som har karaktären av organiserad komplexitet betraktas som komplicerade eller enkla. Då uppstår en frustration och oförståelse, vilket inte är ovanligt i samarbete. Alltså, betrakta samarbete som komplexa med dess inneboende villkor i form av organiserad komplexitet såsom det framgår av i figur 1. Ett exempel på när en felaktig analys sker är vid användning av ordet misslyckat. När något anses som misslyckat är det ofta beroende på att perspektivet vi använder är det komplicerade, inte komplexa. När något ses som misslyckat kan detta vara ett exempel på oförståelse för organiserad komplexitet. En politisk satsning på kultur, i anslutning till FFRU, är ett exempel på organiserad komplexitet, som kan uppfattas som misslyckande istället för något rimligt och normalt

Politiker och tjänstemän i länets regionala råd, ett samverkansorgan, initierade en diskussion om hur användning av kultur är fördelad mellan olika grupper i samhället. Kopplingen mellan kultur och hälsa var en ingång. Ger kultur något mervärde utöver att titta på tavlor och installationer? Tillsättning skedde av tre arbetsgrupper. Frågan om koppling mellan hälsa och kultur initierade en av arbetsgrupperna. Frågan landade tillbaka till det regionala rådet. Inhämtning av fakta från befolkningsenkäten blev underlaget till det fortsatta arbetet. Vilka var arbetslösa, långtids- och korttidssjukskrivna eller hade på annat sätt frånvaro från arbetsmarknaden? Vilken konsumtion av kulturaktiviteter hade dessa grupper? Resultatet var föga överraskande. Inkomst och utbildning följde omfattningen av kulturkonsumtion, vilket var kända fakta. Även om siffrorna inte överraskade ledde den inledande utredningen, där det tydligt framgick hur förhållandena såg ut, till en diskussion om möjlig koppling mellan kultur och hälsa som vore värd att testa. I länet skedde strax innan tiden för samtalen om kulturkonsumtion också strukturella förändringar i form av en militär garnison som lades ned och ansenliga ytor av lokaler plötsligt blev lediga i en hel stadsdel.

Tankar framfördes på att etablera Färgfabriken som också finns i Stockholm som en stor kultursatsning. Färgfabriken blev till en magnet för kultursatsningen i en stadsdel där tanken var att hela området skulle bli präglad av kultur med koppling till kultur och en folkhälsoutveckling. Antagandet var att människor mår bra av kultur. Planering av cykel och gångstigar skedde på ett sådant sätt att när dessa

användes skulle användarna också nödgas uppleva ett område som tillhandahåller ett antal olika kulturaktiviteter som t. ex. ambulerande teatrar.

En utredning tillsattes där landstinget gick in med pengar som länskulturchefen förfogade över. En konsult anlätades. Uppdraget som konsulten hade var hur stadsdel norr skulle kunna byggas ut med koppling till kultur, hälsa och företagande. Ambitionen var att bilda kulturföretag i form av enskilda teaterföreningar och verksamheter inom upplevelsenäringen. Helt enkelt ville man utveckla verksamhet med entreprenörs anda. Utredningen visade följdriktigt att det fanns en potential i denna riktning. Kulturcentrum etablerades i och med att utredningen la sina förslag. Syftet var ju att öka vissa grupperns kontakter med olika kulturverksamheter. Småföretagande inom kultursektorn var också en del i satsningen för att attrahera människor.

Så kom hösten 2008 när utredningar och annat var på plats, återstod bara att sätta igång verksamheten. Plötsligt kom raset i världsekonomin och centrala finansärer, som ägde de omfattande lokalerna, hade plötsligt inte längre tillgång till finansiella muskler.

Det som sedan har hänt är att utvecklingen av delar av kulturcentrum har fortsatt enligt de ursprungliga intentioner med ett mindre inslag av kulturverksamhet än vad som var tänkt från början. En fortsatt satsning på färgfabriken har skett med nya pengar och inriktningar. Estetiska friskolor är etablerade i området. En arena för kultur- och idrottsevenemang byggs. Cykelvägar snirklar sig idag fram i området. Studiebesök från Stockholm och EU visar på ett visst intresse för området och dess utveckling. Tesen om att kultur främjar hälsa ligger fortfarande fast, men ursprungliga planen kom att förändras.

Projekt som dessa har således karaktären av organiserad komplexitet där det är rimligt att förutsäga att det dyker upp hinder som innebär att något går 'fel'. Alltså, när sedan tidigare okända faktorer dyker upp måste en beredskap finnas till hands för att hantera det okända, vilket skedde i ovan nämnda fall.

Organiserad komplexitet kan börja med en plan, eller en idé, och som sedan inte stämmer överens med verkligheten då okända saker dyker upp och förut okänd fakta blir känd. Notera att okänd fakta inte finns given i framtiden som vi kan komma åt genom att studera omgivningen och dess trender. Man prövade sig fram och orienterade sig i förhållande till ny information som konstrueras utifrån tidens pil och som inkluderas i befintliga mönster och konstruerar en tillfällig ordning, s.k. uppdykande händelser ("emergence") där självorganisering eller spontanorganisering är en central process. Är detta ett misslyckande? Nej, knappast, utan bara en hantering av den värld som vi mycket väl känner till. Organiserad komplexitet är rimligt att utgå ifrån när vi organiserar för samarbete!

Moderna organisationer

Dagens organisationer är en produkt av det samhälle som vi känner till sedan ett par hundra år tillbaka i tiden. Arbetsdelning i och mellan organisationer är åskådningen som organisationer bygger på. Lösning av väl avgränsade problem är effektivt genom att fördela och dela upp arbetet. Organisationer är fortfarande bra på att hantera den typ av produktion som byggt upp vår materiella välfärd. Bostäder, teknik i alla dess former, järnvägar, bilar, telekommunikation. Även organisering av skola och sjukvård är uppbyggda utifrån denna filosofi om arbetsdelning för att lösa komplicerade problem och utveckla komplicerad teknik. Referenspunkten idag är fortfarande utifrån organisering för att lösa komplicerade problem. Vi söker metoden eller den ideala processen, vilket är förknippat med komplicerade problem. Däremot former för att hantera komplexa och dynamiska problem där lösningen inte är eller kan vara given från början kräver andra förhållningssätt. Det är här som en ökad grad av samverkan och samarbete, som skapar högre grad av dynamik och komplexitet, behövs för att hantera komplexiteten i ett hållbart samhälle.

I tider av sökande efter lösningar för att hantera nya problem återvänder vi ofta till ”more of the same”. Hur många gånger har vi inte hört att målen varit för luddiga och planeringen otydlig. Därefter har vi gått hem och formulerat än tydligare och mätbara mål för att återigen upptäcka samma sak. På nästa träff repeteras samma mantra och en ny runda sker med att skriva om och förtydliga mål och planering. Så har vi hållit på i tjugo år, med samma dåliga resultat, menar managementforskaren Ralph Stacey (2003). Socialpsykologen och managementforskaren Weick (2009) är inne på samma spår och menar att hantering av problem idag och i framtiden söker lösningar i gårdagen.

I vissa sammanhang är den klassiska formen av organisationer effektiva och produktiva. Dessa ska vi inte avveckla, utan utveckla för att lösa väl avgränsade problem. Utmaningen är att kombinera denna form av organisering med former som också löser problem som är komplexa. Utmaningen består av en kombination av organisering för komplicerade saker (avgränsade områden som bostäder och teknik) och organisering för komplexa fenomen (t.ex. hållbart samhälle) som kräver samverkan och samarbete i former och processer som sträcker sig förbi organisering för att lösa komplicerade problem.

En sådan utmaning innebär att våra tidigare modeller och antaganden inte kommer att fungera tillräckligt effektivt då de är mer anpassade för komplicerade fenomen där åtgärd (a) alltid kommer att lösa problem (c). I utmaningen finns en problematik inbyggd som inte kan förbises. Nämligen, vi kan bara möta framtiden genom våra erfarenheter. Det gäller sålunda att försöka, även om det är omöjligt, att frigöra oss från våra erfarenheter och samtidigt föreslå något för en framtid som säkerligen till stora delar är okänd och som kräver nya lösningar. Vi kan inte

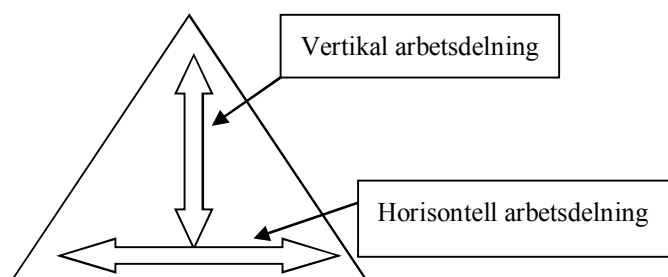
förrän efteråt uttala oss om förslagen var de rätta eller inte. Vi kan således inte på förhand uttala oss om framtiden då den alltid kommer vara under konstruktion utifrån nuet. Utmaningen att kunna förutsäga framtiden är således en utopi då vi aldrig kan frigöra oss från nuet och våra tidigare erfarenheter, kollektivt såväl som individuellt!

Även med den ökade komplexiteten som samhället idag innehåller följer behov av rena produktionsorganisationer som är organiserade som bilindustri och ska lösa vad vi kallar för komplicerade problem. Komplexa problem har däremot behov av nätverksorganisationer, projekt och andra nya former för organisering som karaktäriseras av högre grad av samverkan och samarbete. Den form av organiserad komplexitet som beskrevs tidigare kommer alltså att vara nödvändiga för att möta utmaningar. Detta innebär en annan syn på vad som ger resultat. Mindre grad av regler, rutiner och standardisering är några krav på dessa nya organisationer.

Därför finns det också utmaningar i att ta sig an samverkan och samarbete, men med tanke på att inte vara alltför bunden av den traditionella synen på hur vi organiserar verksamhet för produktion. Det är dessa utmaningar som ligger i den framtid som inte kommer att bli som den framtid som vi idag känner till genom att titta bakåt. Våra utmaningar ligger i dels att diskutera samverkan och samarbete utifrån modernistiska organisationsformer. Dels att snegla mot alternativa hanteringar av de nya komplexa problem som uppstår genom ekonomiska, ekologiska och sociala problem.

Vad är minsta gemensamma innehåll i organisationer?

När organisation diskuteras är det bra att utgå från begreppen *horisontell och vertikal arbetsdelning*, som alla organisationer har som utgångspunkt.



Figur 3: Horisontell och vertikal arbetsdelning

Horisontell arbetsdelning innebär att arbetets utförande är fördelat mellan olika positioner och roller. Dokument eller scheman visar var och när personal ska göra

olika saker. Den vertikala arbetsdelningen visar hur ansvar, befogenheter, auktoritet och makt fördelas inom organisationen, där chefen befinner sig längst upp. Med den följer också olika status på de titlar som olika personalgrupper har. Inom ramen för dessa två arbetsdelningar, horisontell och vertikal, fördelas arbetet på olika roller. Byråkrati är benämningen på den organisationsform som de allra flesta organisationer i väst har som organiseringsprincip (se figur 5). I dess idealtyp innebär byråkrati tydlig rollfördelning, tydliga mål och tydlig kontroll och tydliga uppföljningssystem som utgår från väl definierade regler, rutiner och standardisering. Därför kan vi konstatera att dagens organisationer är mer byråkratiska än de någonsin varit, trots argument om motsatsen. Stuprör är en effekt av byråkrati. Man tittar inåt i organisationen och försöker maximera den egna enhetens eller organisationens resultat genom kontroll och uppföljningar. Naturligtvis kan detta se lite olika ut, men det sker en process eller strävan inåt mot den egna organisationens effektivitet. Vi har en avgränsad uppgift som är relaterad till den roll som vi är anställda för att i första hand utföra. Om det är företagsutveckling har vi fokus på dessa uppgifter och vilja att göra ett bra arbete i första hand inom detta område. Samma gäller folkhälsa.

Med knytningen till roll utvecklas också specifika språk som kan bidra till svårigheter att kommunicera med andra utanför arbetsområdet. Inte så att det är något vi direkt upplever men på en inofficiell planhalva och emotionell sida blir detta tydligt. I FFRU skiner dessa processer tydligt igenom i samarbetet inom projektet (styrgrupp och projektgrupp), men även i de regionala projekten inom samverkan som följts genom huvudprojektet framträder dessa processer. Inom forskning om samverkan och samarbete finns det inget som motsäger dessa slutsatser, tvärtom. Som vi skriver i inledningen till denna rapport är vi ofta alltför omedvetna om, eller har svårigheter i att märka hur den egna verksamheten passar in i välfärdsproduktionens helhet.

Samverkan, Samarbete, Komplexitet och Organisation

Samverkan och samarbete handlar om att göra saker tillsammans, vilket inte borde vara något problem om vi bara gör det på rätt sätt. Något förenklat kan vi beskriva samverkan och samarbete i tre olika sammanhang. I idrottsföreningen eller ridklubben samverkar föräldrar och idrottsledare och bidrar med att utföra olika uppgifter som lagledning, träning, korvförsäljning, vara materialansvarig och samordna transporter till evenemang. Visst kan det uppstå kontroverser beroende på intressen, bakgrund och olika familjeförhållanden. Men oftast hanterar man de problem som uppstår utan några större stridigheter. Om detta är mer löslig samverkan så är organisationer en betydligt mer sammanhållande samverkan mellan människor. Så fort vi ska göra något mer omfattande, åtminstone om vi är rationella, sätter vi upp en organisation där vi bestämmer vem som ska göra vad och tillsätter chefer för att kontrollera och administrera så att folk gör vad de blivit

tillsatta att utföra. Vi skapar således en hierarki, eller pyramid, där makt och resurser fördelas utifrån byråkratins principer. Även i denna ideala och kontrollerbara organisation förekommer en rad olika processer med olika oväntade problem som uppstår. Processen är vad vi beskrev ovan som organiserad komplexitet. Men istället för att se detta som en möjlighet uppträder på arenan olika metoder och modeller som berättar för oss hur vi ska göra för att på bästa sätt nå målen. Emellertid, den omfattande organisations- och ledarskapsforskningen, i enlighet med kunskaper om organiserad komplexitet, visar på att det inte finns någon sådan här modell för hur vi ska organisera och styra på bästa sätt i dessa pyramider. Vi vet också, genom forskning och egna erfarenheter, att jakten på modeller och metoder är fruktlösa då det inte finns någon "best practise" som löser alla problem eller ibland inte ens ett enskilt litet problem. Det tar bara mer tid och skapar frustration.⁶ Istället handlar det om att förstå hur praktiken (bunden till tid och rum), som självorganiserande komplexitet, konstrueras i dess detaljer och utifrån detta styra och påverka.

Samverkan och samarbete mellan organisationer eller mellan enheter i organisationer (t ex i en region), som vi behandlar här, är ett tredje område för samverkan som ökat lavinartat de sista decennierna och det är samverkan mellan organisationer. Om de områden vi nämnt ovan inte har några enkla lösningar, eller någon metod eller sätt som löser alla problem, så vet vi genom forskning och egna erfarenheter att samverkan är än mer problematiskt. Vi vill gärna tro att det någonstans finns en lösning – gör vi bara så här kommer det att fungera. Nu vet vi också här att så är inte fallet. Varför? Detta är det svar som vi i denna rapport diskuterar och pekar på med ett antal olika områden - tips att tänka på. Det vore ju fantastiskt annars att upprepa det som vi vet är fel, d.v.s. med några nyckelord föreslå en metod med ett antal rutor, regler och tillvägagångssätt och peka på att så här genomför man effektiv samverkan och samarbete. En sådan viktig sak att tänka på vid beslut om och rigga förutsättningar för samverkan är att i varje lokalt sammanhang måste man svara på frågan om varför vi ska samverka om det ändå är så svårt att uppnå resultat. Detta behandlar vi i det kommande kapitlet.

⁶ Vi behöver också ha modeller, kartor etc. för att få något utfört i organisationer. Vi återkommer till detta senare i rapporten. Det vi tar upp här är den omfattande forskningskritiken mot att ständigt införa nya modeller och metoder då vi alltid tror att det är bättre vatten på den andra sidan ån. Istället för att utifrån den praktik vi befinner oss i testa och pröva oss fram till vårt sätt som är anpassat till en specifik verksamhet och dess historia.

Varför samverkan?

Samverkan med samarbete och samordning som medel

Vi ska komma ihåg att samverkan och samarbete utgör i sig inte något självändamål. För att kunna åstadkomma något förutsätter det oftast någon form av samarbete: mellan individer, mellan enheter i en organisation eller mellan organisationer. Därför har samverkan i och mellan organisationer alltid varit viktigt i privata såväl som i offentliga organisationer (Habermas 1984; Mintzberg 1979; Vangen och Huxham 2003). I organisationsteorin tillsammans med mer klassisk managementteori har samverkan och samarbete tillsammans med integration och differentiering av arbetsuppgifter (Jaffe 2001), både inom och mellan organisationer, varit centrala variabler för hur en verksamhet ska organiseras (Lindberg & Czarniawska 2006; Spagnalo 1999). Alltså, hur dessa begrepp hanteras i praktiken har konsekvenser för hur vi ska åstadkomma något ((Hörnemalm 2008; Vlaar. Paul.W.L 2006)Hörnemalm 2008; Vlaar et.al 2006; Vangen & Huxham 2003). Samverkan inkluderar en rad olika områden som berör offentlig sektor och välfärdens organisering (Kochanowski 1997).

Samverkan och samarbete för ett hållbart samhälle?

En orsak till att samverkan inom offentliga myndigheter idag blivit än viktigare är frågan om ett hållbart samhälle (ekonomiskt, ekologiskt och socialt) och hur detta ska kunna implementeras i samhället (Manring 2007; Stiglitz et al 2009). Hållbart samhälle står för en utmaning som innebär att idag inte förbruka framtidens generationers resurser så att de kan uppfylla deras behov.

in other words, a better quality of life for everyone, now and for generations to come. It offers a vision of progress that integrates immediate and longer-term objectives, local and global action, and regards social, economic and environmental issues as inseparable and interdependent components of human progress. Sustainable development will not be brought about by policies only: it must be taken up by society at large as a principle guiding the many choices each citizen makes every day, as well as the big political and economic decisions that have. This requires profound changes in thinking, in economic and social structures and in consumption and production patterns.
(2009-09-07: <http://ec.europa.eu/environment/eussd/>)

Samverkan och samarbete har, i konsekvens med ovanstående, fått en allt större betydelse genom inriktningen på ett hållbart samhälle. Därför är det viktigt att

lyfta fram och förstå förutsättningarna för samverkan och samarbete mellan olika sektorer, professionella aktörer och organisationer inom offentlig sektor.

Samverkan, samarbete och hållbart samhälle är alltså centrala ord som genomsyrar viktiga delar i den aktuella politiken och dokument från EU och ner till regionerna i länderna. Hållbarhetsdimensionerna och samverkan har inte minst inom EU aktualiserats i och med Lissabonstrategin och numera strategiarbetet med EU 2020. Vid ett toppmöte i Lissabon i mars 2010 enades stats- och regeringscheferna om att gemensamt möta de tre utmaningarna i hållbarhetsbegreppet; ekonomiskt, socialt och ekologiskt. Ett argument är den globalisering av de ekonomiska systemen som skett de senaste decennierna. Vidare är kunskap en framgångsfaktor i den globala konkurrensen. En annan är att befolkningen i Europa blir allt äldre, vilket innebär press på välfärdssystem och offentliga finanser. De globala miljöutmaningarna påverkar betingelserna för människors liv över huvud taget. En annan är en ökad integrering mellan medlemsländerna, åtminstone på EU-nivå. *Om hållbarhetsdimensionerna sammantaget leder till behov av samverkan innebär detta krav på politiken och offentliga organisationer att samarbeta mer.* Argument för detta menar den svenska regeringen är att sedan

år 2000 då Europeiska rådet enades en gemensam strategi för hållbar tillväxt och sysselsättning har arbetet fortskridit med att driva på ekonomiska reformer, stärka den sociala sammanhållningen och främja en miljömässigt hållbar utveckling inom unionen. Lissabonstrategin är en högt prioriterad fråga för Sverige som har verkat för ett kraftfullt genomförande av strategin på såväl EU-nivå som på nationell nivå". De skriver vidare att: "Sverige har särskilt lyft fram att strategin ska återspegla såväl ekonomisk, social som miljömässig hållbar utveckling. (http://www.sweden.gov.se/sb/d/2504_20100221)

Detta innebär att olika krav kommer från nationell nivå ner till regioner. En sådan är en aktualisering av regionala utvecklingsprogram. Möjligen har frågor om hållbarhet, i och med arbetet med EU 2020, fått en ännu mer framträdande plats i de förslag som nu ligger. Exempelvis pekar resultatet från EUs toppmöte den 26 mars 2010 i denna riktning:

Following two days of discussion, the heads of state and government of the European Union have approved the overarching lines of the sustainable growth strategy known as Europe 2020, based upon the proposal of the European Commission"
http://www.eu2010.es/en/documentosynoticias/noticias/mar25_consejoprivavera.html (20100403)

Alltså, ur dessa dokument framträder en viss riktning, en strategi som är att

Structural reforms are essential for a strong and sustainable recovery and for preserving the sustainability of our social models. Jobs and social welfare are at stake [...] Europe 2020: a strategy for smart, sustainable and inclusive growth ... The new strategy will focus on the key areas where action is needed: knowledge and innovation, a more sustainable taxonomy, high employment and social inclusion [...] They are interrelated and mutually reinforcing. (European council Brussels, 26 March 2010)

En konsekvens om strategin ska bli verklighet är troligen att behovet av samverkan mellan olika professioner ökar. De olika hållbarhetsdimensionerna går knappast att förverkliga som separata delar med produktionsorganisationer (och byråkratier) som förebilder. Det är därför som också sammanhållningspolitik har blivit allt mer aktuellt. En sådan slutsats hittar vi också i dokument från den svenska regeringen som framhåller att kraven på samarbete och gemensamma lösningar ökar både mellan länder och mellan olika departement och sektorer inom politik och offentlig förvaltning i länderna. Departementsövergripande arbete ska i Sverige ske i form av samverkan mellan olika departement. Om detta är möjligt är svårt att klart uttala sig om. Projektet FFRU initierades av Tillväxtverket och Statens Folkhälsoinstitutet som båda mer eller mindre inte själva vare sig samverkade eller knappt samarbetade för att stödja projektet. Det är lätt att prata om samverkan och samarbete, men betydligt svårare att faktiskt göra (. En del av problemet är att man inte ser att det handlar om de förutsättningar som organiserad komplexitet ger. Och att den styrning som ska till måste ske på nya sätt och inte med gammal objektiv målstyrning, regler, rutiner och standardisering som kännetecknar styrning av organisationer för komplicerade problem som biltillverkning.

Fenomenet hållbart samhälle

Utifrån att EU-direktiv klart anspelar på hållbart samhälle i de tre dimensionerna finns behov av att detta också inkluderas i de regionala utvecklingsprogrammen. Därigenom blir samverkan och samarbete ett behov utifrån RUP och att åstadkomma ett hållbart samhälle. Argumenten ovan var att ett hållbart samhälle kräver samverkan och samarbete för att lösa de nya komplexa problemen som ligger i utmaningen i definitioner av hållbart samhälle. Därför gör vi här en kort orientering kring begreppets innehåll, utan att säga att denna är den definitiva definitionen.

Begreppet i sig är inget nytt utan har en ganska lång historia bakom sig. Ord vandrar knappast oberörda genom olika tidsepoker. Innebörden i ord beror på tidsanda, etik, moral och moden som cirkulerar. Hur relationen ser ut mellan de olika delarna i hållbarhet är ett sådant innehåll som också är i ständig rörelse. En sådan rörelse är relationen mellan å ena sidan ekonomisk tillväxt och å andra sidan miljö i förhållande till ändliga resurser som varit en viktig del för hur man

ser på innehållet i begreppet under flera decennier (Pezzey och Toman 2002). Emellertid, redan 1798 oroade sig en man vid namn Malthus för hur befolkningstillväxten och den begränsade tilldelningen av mark kunde ses som en hållbar utveckling. På detta följde också frågor om hur kolproduktionen kunde räcka till för att tillgodose kraven på en ständigt stigande energikonsumtion. Om vi går raskt fram till 1952 så tillsatte presidenten i USA "Materials Policy Commission" för att utreda hur en hållbar ekonomisk tillväxt i USA skulle kunna fortsätta. Ändligheten av konsumtionen av mineraler var i fokus. 1972, i den första utgåvan av "Limits to Growth", tar Meadows upp frågan om begränsade resurser kopplat till tillväxt och ekonomisk utveckling. Förbrukningen av jordens resurser i relation till miljö och ekonomi är i centrum. Som uppföljning av deras första bok har de sedan 1972 producerat tre uppföljare. Resultaten pekar i samma negativa riktning som de pekade på i första boken, fast sämre (Meadows et. al. 2004). Om inte synen på ekonomisk tillväxt omvärderas i praktisk handling kommer detta att få drastisk negativ påverkan på miljö och människans framtida möjliga livsformer, menar forskarna. Forskaren Juliet Roper (2002; Collins 2005) argumenterar för att majoriteten pratar enligt vad hon kallar för "Business as usual". Detta är en inriktning med fokusering på att åtgärda enbart omfattande ekologisk påverkan i form av sådant som utsläpp av giftiga kemikalier, förbränning av olja och kol samt utnyttjande av billig arbetskraft i utvecklingsländer, utan att behöva förändra företagande, företagen och produktionen. Och "...business engagement with sustainability proves to be more rhetorical than substantive, long-term risks to sustainability remain". Som bakgrund till denna forskning finns också det att slutet på 1980-talet publicerades "Our Common Future by the United Nations World Commission on Environment and Development (WCED 1987) (har även kommit att kallas för Brundtlandrapporten). Här blev målen för hållbar utveckling accepterade av den politiska ledningen av ett hundratal nationer. Brundtlandrapporten innehåller en definition av sustainable society som har varit den dominerande under senare år: "en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov", ur ett ekologiskt, ekonomiskt och socialt perspektiv. Rapporten tydliggjorde och förde in social hållbarhet som t ex i Sverige inkluderar folkhälsa.

Rapporten omsattes sedan också i Commission on Sustainable Development (Förenta Nationerna) och senare också vid det s.k. sommarmötet i Rio de Janeiro juni 1992 och i det påföljande arbetet med Agenda 21. Publikationen och resultatet av sommarmötet var några i raden, dock viktiga sådana, som allt tydligare har lyft fram hållbar utveckling som beaktar förhållanden mellan ekonomi, tillväxt och ekologiska frågor kopplat till den globala miljön. Sustainable development växte sålunda fram med denna bakgrund och sedermera kom till detta begrepp att kopplas social hållbarhet. FN konferensen 9-15 juni i Sundsvall om Health Promotion var en tydlig markering för inkludering av social

hållbarhet som inkluderar hälsobegreppet och välbefinnande. Samtidigt som de tre inte går att separera från varandra:

The Sundsvall Conference has again demonstrated that the issues of health, environment and human development cannot be separated. Development must imply improvement in the quality of life and health while preserving the sustainability of the environment. Only worldwide action based on global partnership will ensure the future of our planet.

Document resulting from the Third International Conference on Health Promotion 9-15 June 1991, Sundsvall, Sweden

Ser vi till dagens olika definitioner så står de ofta i strid med varandra. Det finns också en diskussion om vilka som är viktigast utav ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Vinnande i denna strid går oftast ekologisk hållbarhet, då i form av krisscenario. Emellertid, vår historia i väst lyfter fram ekonomi som det viktigaste. Har vi inte ekonomisk tillväxt så klarar vi inte heller de båda andra argumenten här. Sådana argument förs fram bl.a. av företrädare för Indien och Kina. Först ekonomisk tillväxt, sedan kan man ta itu med den ekologiska hållbarheten. Av intresse att konstatera är också att det finns inga som är emot vad som skrivs om hållbart samhälle. Ett test kan vara att just uttrycka att ”jag är emot hållbart samhälle”. Låter troligen konstigt och negativt laddat. Således är begreppet emotionellt positivt laddat. Som en slutsats av sin forskning i främst Nya Zeeland menar Roper att; ”We simply cannot assume that business – nor indeed all stakeholders whether engaged or managed – will act in the interest of the greater good of societal and ecological systems and support strong sustainability.” (2008 s.14)

I artikeln “An adaptive learning process for developing and applying sustainability indicators with local communities” utvecklar Reed (et. al. 2006) ett sätt att mäta hållbarhet i lokala sammanhang. I vårt fall är det i det lokala specifika, eller performativa som hållbarhet visar sig. Det är bara detta som håller upp taket, eller systemet. Bara det att effekterna på global nivå kan te sig annorlunda, även om det lokalt fungerar. Men det är i det lokala som handling sker, performativa, aldrig på någon annan nivå. Politiska beslut ok, men det som sker inträffar alltid lokalt. Politiken har bara makt om folk gör som de säger.

Samverkande komplexitet i samarbete – en snårskog...

Inledning

Om två organisationer eller enheter på regional nivå ska samverka innebär detta att två komplexa system ska mötas i ett samarbete.⁷ Resultatet är komplexitet i kubik. I litteratur om samarbete (collaboration) framträder som auktoriteter speciellt två forskare. Chris Huxham och Siv Vangen (2010) har under flera decennier studerat samverkan och samarbete runt om i världen och i en rad olika sammanhang. Deras forskning berör samarbete, något mer än det vi i rapporten kallar för samverkan, mellan frivilligorganisationer och kommuner, kommuner och regioner samt företag som samarbetar om produktutveckling. De poängterar att samarbete har följande karaktär oavsett vad området är:

- En ökad ogenomskinlighet (röra) och komplexitet
- Motsättningar, spänningar, dilemman och paradoxer är normala inslag
- Olika uppfattningar om sin egen och andras roller
- Samarbetets dynamik innebär ständig rörelse och förändring
- Intentionen med samverkan, samarbete och dess slutliga resultat stämmer ytterst sällan överens
- Makt är en ofrånkomlig ingrediens i samarbete

Dessa sex punkter visar på ett tydligt sätt att samverkan och samarbete uppvisar en komplex bild av vad det faktiskt handlar om och vad som sker i faktiskt samarbete. Våra erfarenheter av samarbetet inom FFRU - FRUSAM, i våra dagliga arbeten i regioner och andra organisationer samt genomgång av forskning stämmer väl överens med den slutsats som Huxham och Vangen kommer fram till i de sex punkterna. Vi ska nu ge oss på och gå lite djupare in i detalj på olika fenomen i samverkan och samarbete, vad de kan ha för betydelse och hur vi kan hantera dessa fenomen. Vi ska försöka svara på frågor om vad som tycks vara centrala processer och vad som i dessa tycks kunna leda till framgångsrik samverkan och samarbete, utan att falla i den klassiska metodfällan som vi redan inledningsvis i rapporten tog avstånd från.

Forskningen kan delas upp i två riktningar. En inriktning som framhåller tillit (trust) (Kramer & Tyler 1996; Vangen och Huxham 2003) som deras centrala begrepp. Den andra inriktningen är gränssättande objekt (Boundary objects) (Carlile 2002; Griesemer & Star 1986). Emellertid, vad som förenar båda inriktningarna är att samarbete innehåller processer som ständigt konstrueras i de

⁷ För definition av komplexitet, se tidigare kapitel om komplexitet.

relationer som människor som samarbetar ingår i. Båda ser processerna som komplexa och svåra att på förhand definiera i detalj. Forskare konstaterar att dessa komplexa processer pågår och att de måste hanteras i ett lokalt sammanhang. Hur resultaten av dessa processer gestaltas sig tycks vara omöjligt att i detalj föreskriva. Däremot finns det mer av hur processerna ska kunna hanteras. Ett sådant är den omfattande diskussionen kring gränssättande objekt (boundary objects) som inleder kapitlet. Både forskning om gränssättande objekt och tillitsforskningen arbetar med praktikbaserad forskning (practice based research) som innebär att faktiskt samarbete är utgångspunkten istället för hur något bör vara beskaffat. Alltså, det är ur erfarenheter av faktiskt samarbete som vi kan dra slutsatser och ge förslag på hur processer för samarbete kan stödjas. Nedanstående är baserat på sådan forskning som skett av faktiskt samarbete mellan organisationer och mellan enheter i organisationer.

Gränssättande objekt

Introduktion

Hur kan olika uppfattningar (mening) bli till en *sammanhängande gemensam uppfattning* (mening) för en grupp av personer från olika organisationer (Griesemer och Star 1986)? Ett av framgångsrecepten när ett samarbete har fungerat framgångsrikt och levererat resultat är att det har konstruerats något som de som samarbetat gemensamt kunnat förhålla sig till utifrån sina egna intressen. Ett stöd i en sådan process är vad Griesemer och Star kallar för ”boundary objects”, gränssättande objekt. Detta betyder att även om de som samarbetar kommer från olika organisationer, med olika syften med samarbetet, ändå kan gå in i ett samarbete med andra och uppleva detta som meningsfullt utifrån sin uppgift i huvudorganisationen och egna intressen.

Aktörer med olika utgångspunkter, ofta tillhörande skilda enheter, ska i ett samarbete *kunna hantera olika intressen* och syften med deltagande. Likheterna är påtagliga med koordinering och samordning i en enskild organisation. En person kan ha som syfte att vilja främja sin karriär, en annan ett tryggt arbete, en tredje är nöjd med trevliga arbetskamrater och en fjärde att finna utmaningar i arbetet. Således har vi en rad olika intressen varför vi gör något, men målet kan vara detsamma. Samma fenomen är faktiskt gällande också i samarbete mellan enheter/organisationer, bara det att här kommer olika organisationers mål, roller, yrkeskultur, normer och värderingar vara spelare på planen i samarbetsprocesserna.

Några liknelser: Samverkan, Samarbete och Samordning i trafiken

Ett enkelt exempel på gränssättande objekt, som ofta omnämns i litteraturen, är tidtabeller. Exempelvis tåg-tidtabeller hjälper, tåg-planerare, lokförare och resenärer att koordinera sina olika intressen så att de stämmer överens. Lämpligt är att tåg och passagerare samtidigt ska finnas på en gemensam plats vid järnvägsstationen. Som stöd för detta krävs biljettförsäljning till kunder, också detta en samordning som går tillbaka till tidtabellen (Gerson and Star 1986; Bowker 1999; Carlile 2004; Levina and Vaast 2005). Intressena är olika men samverkande. För länstrafiken är kanske syftet med tidtabellerna att dimensionera och marknadsföra de kollektiva transporterna, medan för kunden blir tidtabellen ett stöd för att planera dagen.

Även om tidtabellen är ett enkelt fenomen så i en enskild organisation utgår koordinering och samordning, som en form av samarbete, även dessa utifrån relativt givna riktlinjer. Objekt i form av produktionslinjer och artefakter som tidtabeller, som nämndes ovan, är sådana gränssättande som stödjer samordning (Star and Griesemer 1989). Det ena i en enskild organisation, det andra är mellan en organisation och en kund.

Detta innebär att tidtabellen bidrar till att skillnader och beroende kan bli erkända och accepterade av olika parter (Orlikowski 2002). Ett gränssättande objekt innehåller alltså samtidigt åtskillnad och beroende. En orsak till detta är att tolkningar, värden och intressen är delar i hur ett gränssättande objekt kommer att uppfattas och kan fungera som ett sådant. I och med vinterns problem med tågtrafiken tydliggörs när gränssättande objekt helt plötsligt inte fyller den gemensamma rollen. Tidtabellen övergår till ett problem. För tåg-företagen som inte kan ha tåg framme enligt tidtabell. För passagerarna blir tidtabellen en startpunkt för att kritisera och bli irriterade på att tågen inte kommer i tid.

I biltrafiken hittar vi också exempel på gränssättande objekt som stöd för koordinering och samarbete. Det första är koordinering och samarbete mellan trafikanter i en tvåvägs korsning med trafiklyse. Koordinering sker främst genom abstrakta symboler som är baserade på auktoritet genom lagstiftning. Symbolen grönt är tillåtelse att köra, gult bered dig på att stanna och rött betyder stopp. För att förstå hur vi ska agera som trafikanter i en korsning med trafiklyse måste vi ha kunskap om vad en trafik-korsning är och vad de tre olika färgerna betyder just här. Färgerna refererar alltså till olika handlingar. Färgen på lyset får en innebörd utöver att det är rött. Det representerar, i detta fall, till en viss handling i form av att stanna. Gult syftar till att hantera ett mellanläge beroende på att vid en hastighet av t ex 50 km/h förflyttar sig en bil relativt snabbt. Därför behövs också det gula mellanläget som föraren ska hantera med förnuft. I många korsningar finns också ett övergångsställe för gångtrafikanter där rött och grönt är färgerna. Att det bara är två färger beror på att den gåendes hastighet är lägre än bilistens

och därför finns det inget behov av att vara beredd att stanna eller att man ska göra sig beredd att gå. Dock har i form av ljudsignaler numera på många övergångsställen installerats en symbol (ljudet) som också innehåller beredskap att gå eller stanna.

Standardiseringen av representationen mellan symbol och praktik är generell, enkel och instrumentell, vilket underlättar och gör koordinering, och samarbetet, oproblematiskt i de flesta fall. Alltså, gränssättande objekten (korsning och trafiklyse för gående och bilister) innebär koordinering av handlingar som är distinkta och tydliga. Lyse, regler och standardisering av innehåll i symboler är också vad vi tidigare definierat som samverkan. Denna typ av samverkan innebär att form, med hjälp av standardiserade symboler och auktoritet, bestämmer i detalj handlingen. Handlingar är här således förutsägbara, enkla och orsak - verkan kan lätt identifieras och påföljder är också lätta att utmäta. Handlingarna i en trafik Korsning är åtskilda från varandra.

Exemplet är inte långt ifrån koordinering i ett tillverkningsföretags produktionskedja med dess tydliga skiljelinjer och avgränsningar mellan olika uppgifter. Troligen finns inte i något sammanhang på regional nivå dessa enkla exempel på samverkan. Däremot kan det vara ett stöd för att förstå vilka processer det är som vi i grunden pratar om.

Det andra exemplet på gränssättande objekt i trafiken är trafikrondellen, utan trafiklyse, som tillåter att varje bilförare själv kan välja sin egen destination ut från rondellen. För att detta ska fungera fordras rondellens fysiska utformning samt regler mellan bilförarna för vad som gäller dem emellan. Annars fungerar inte rondellen som en koordinering för olika destinationer. Desto fler avtagsvägar som finns ut från rondellen ju fler möjligheter till egna val för bilföraren att utifrån sina egna intressen att välja väg ut från rondellen. Svårighetsgraden för koordinering och samarbete ökar betydligt i jämförelse med de något enklare skeenden som vi såg i ovanstående exempel med tvåvägs korsningen. Flödet i en rondell är kontinuerligt och bestäms av regler som varje förare måste känna till på förhand, ibland informella regler.⁸ Det finns i rondellen inte lika tydliga auktoritära symboler, i likhet med trafik Korsningen ovan, som bestämmer hur samarbetet trafikanter emellan exakt ska ske. Trafiklyse fungerar utmärkt för enkla former av koordinering, medan däremot komplicerade förhållanden som i en rondell gäller andra regler för samarbetet. Rondellen i "Place de l'Etoile" i Paris hanterar sex olika avtagsmöjligheter för bilisten med ett antal filer inne i rondellen. Att köra bil eller att cykla i denna rondell kräver en omfattande träning

⁸ En taxichaufför berättade om att i Stockholm finns en inofficiell regel att när två vägar går samman så gäller regeln varannan in i den gemensamma körbanan. Däremot i Malmö gäller den framfusiges regel (samtal med taxichaufför till sista mötet i projektet).

och kunskap, vilket innebär att en oerfaren bilist knappast ger sig in i rondellen. Om så är fallet ökar säkerligen risken för att problem kan uppstå i rondellen.

I rondellen närmar vi oss komplexa fenomen (se ovan definitionen av komplexitet) genom att koordinering och samarbete organiseras spontant i rondellen mellan trafikanterna, men utifrån några givna regler som alla måste hålla sig till. Jämför svårighetsgraden för samverkan och samarbete mellan rondellen och tvåvägs korsningen. Båda är dock beroende av en extern auktoritets struktur i form av regler och materiell utformning. Vid exemplet med trafikljusen är strukturen enkel och direkt relaterad till vad som ska hända. I rondellen är strukturen mer komplicerad och det finns fler regler. I en rondell som den i Paris krävs troligen också en rad inofficiella regler för hur man ska bete sig i rondellen. Då närmar vi oss mer de komplexa sammanhangen som här är i fokus.

För att trafiken ska fungera krävs gränssättande objekt för samverkan och samarbete som vid trafiklyse och i rondeller. På samma sätt kräver samverkan och samarbete i organisationer sådana. Än viktigare är de vid samarbete över organisationsgränser. Initieringen och samverkan har behov av, för att bli lyckade, utveckla gränssättande objekt för att samarbete och delad mening kan bli till gemensam etablerad förståelse för vad t ex resultatet ska bli. I nedanstående avsnitt tar vi upp några perspektiv på stöd för framtagning av gränssättande objekt.

När fungerar gränssättande objekt som bäst?

Gränssättande objekt, när de fungerar som bäst, är formbara utifrån vad de olika aktörerna tillskriver dem. Samtidigt som objekten ska vara robusta över tid för att kunna upprätthålla en viss gemensam (kollektiv) identitet över tiden (Star and Griesemer 1989). Upplevelser av åtminstone en viss nivå av kollektiv identitet är en del av framgången för ett lyckat samarbete. Därför kan graden av upplevelse av kollektiv identitet också vara en indikator för framgång i ett samarbete.

Ett fungerande samarbete kännetecknas av koordinering genom en etablerad delad mening i stöd av ett gränssättande objekt. Kännetecknande är ett flöde fram och tillbaka av information mellan olika representationssystem, t ex mellan folkhälsa och tillväxt som representerar två sociala världar. Dessa sociala världar innehåller båda varsitt komplext system, vilket innebär att de gränssättande objekten i sig också är komplexa. Det enkla trafiklyset fungerar knappast.

Samarbetet i FFRU bör ses som komplext då det är svårt att fastställa vad fenomenen folkhälsa respektive tillväxt egentligen innehåller. Behovet av ett gränssättande objekt var stort då frågorna är komplexa var för sig och än mer komplexa när de uppträder tillsammans. En faktisk Regional utvecklingsplan

skulle kunna fungerat som ett sådant objekt. I vår egen arbetsgrupp har möjligen differentiering mellan samverkan och samarbete utgjort en förenande rondell. Rondellen är densamma, men medlemmar i grupp har haft olika avtagsvägar/intressen. Projektet "hälsosamma nätverk" i Västra Götaland för att utveckla nya samarbetsformer med fler aktörer involverade. Region Halland mitt uppe i en organisationsförändring och att denna till vissa delar kan förstås utifrån differentieringen mellan samverkan och samarbete. Forskare med intresse för djupare förståelse av strukturer för samverkan och processer kring samarbete lett till vetenskaplig artikel och möjligen en bok. På så sätt har rondellens avtagsvägar, olika intressen, möjligen hållit oss samman i de givande samtalen i arbetsgruppen. Vi har haft olika intressen men enats om vissa delar (rondellen som hållit oss samman) för att nå framåt.

I FRUSAM som projekt kan möjligen "hållbart samhälle" utgjort ett gränssättande objekt. Detta seglade upp efter konferensen i Hässleholm (Augustinsson 2009) som ett allt viktigare begrepp att förhålla sig till. Redan i ett tidigare möte i projektgruppen diskuterades intensivt vad hållbart samhälle kunde innebära. I gruppdiskussioner kunde sålunda både deltagare från tillväxt och folkhälsa, i projektgruppen, förhålla sig till begreppet, men utifrån sina egna intressen (rondellens avtagsvägar).

Det finns andra exempel, men troligen har de varierat starkt beroende på intressen och bakgrunder för de olika deltagarna i projektet. Den kollektiva identiteten var troligen relativt låg i projektet om vi ser till gruppen som helhet. Samverkan och samarbete mellan två områden som folkhälsa och tillväxt är mer än komplicerat därför att det är svårt att få fram artefakter i form av utrustning, planer, maskiner, verktyg, metoder etc. som i många fall visat sig fungera väl som gränssättande objekt. I FFRU finns knappast sådana artefakter som skulle kunna vara enande. En text kan i sig också vara en artefakt som regionala utvecklingsprogram (RUP), vilka delvis kan ha varit, åtminstone för vissa i projektet, något som alla kunde orientera sig kring. Kring RUP har olika kunskaper och information flödat mellan gruppmedlemmar och från en grupp till en annan eller mellan organisationer/enheter som den mellan Östsam och Regionförbundet Uppsala som var ett av delprojekten under 2010.

En RUP består av grammatik som ju är en ordning av ord som blir till meningar (en sats/syntax) som hänger samman i stycken till meningsfulla helheter (sats). Från enskilda ord som hänger samman på ett meningsfullt sätt, sammanfogas till högre konstruktioner som fraser, sats, meningar, texter och slutligen diskurser (Carlile 2002). Så kan RUP beskrivas och de aktiviteter som skett omkring arbeten inriktade på hållbar RUP. Om vi tänker en produktionskedja hänger dessa samman i en meningsfull helhet, t ex biltillverkning. Vi konstruerar en linje från råvaror som kommer in i produktionen till den färdiga bilen ut till kund (något

förenklat). Delarna hänger samman och bildar tillsammans gränssättande objekt för att bilen blir till. I dessa sammanhang spelar artefakter en avgörande betydelse som gränssättande objekt för att bilen ska bli till i ett system av samarbete. Jämför detta med trafikorsningen med dess trafiklyse. Likheter är betydande.

Trafiklyse kan ses som en enkel sammansättning av gränssättande objekt som innehåller flera delar som får trafikanterna att samarbeta. Samma gäller rondellen som artefakt kombinerat med regler för hur bilförarna ska röra sig i rondellen. Ett fåtal regler som skapar förutsättningarna för, förmodligen, ett antal inofficiella regler som uppstått och utvecklats under många år genom spontanorganisering (eller självorganisering). Emellertid, RUP, som en komplex text, kan den ha spelat en roll som gränssättande objekt? Det finns tendenser till detta. Men knappast för projektet (FFRU) som helhet. Utmaningarna i regionerna är att RUP får rollen som ett kollektivt gränssättande objekt där hållbart samhälle är själva rondellen som professionella och politiker kan förhålla sig till i ett utvecklat samarbete mellan olika delar av de samhällsfunktioner som regionerna har ett ansvar för.

Samtidigt visar forskning på att om det är så att kunskapsinnehållet är stort i respektive del som samarbete ska ske mellan krävs ett gränssättande objekt som i sig inte kräver samma grad av komplexitet.

Ser vi till FFRU så har viss kunskap haft en viktig roll för ett av problemen som projektet brottades med. Den vetenskapliga kunskapen i relation till en mer praktisk kunskap sådan kan ha varit ett problem. Detta visade sig inte minst i en åtskillnad på synen vilken vikt vetenskaplig kunskap skulle ha i projektet. Denna fråga kom aldrig att utredas förrän först vid slutet på första året där en kamp mellan vetenskapligt, viss vetenskap ska tilläggas, kom att leda till en diskussion i gruppen.

I ovanstående har vi varit inne på frågor om det enkla i förhållande till det komplexa. Detta ska vi i det kommande avsnittet reda ut ytterligare genom att hänföra till kodifiering och abstraktion som är frågor som tas upp inom forskning kring gränssättande objekt.

Kodifiering och abstraktion

Hur något representeras i text och prat kan delas upp i kodifiering och abstrakt samt komplext och enkelt.

Kodifiering. Skapande av kategorier till vilka olika fenomen kan hänföras till. Dessa kan bygga på enkla uppdelningar eller indelningar som storlek (längd, bredd etcetera) färg (som i rött trafiklyse), vikt, smak, lukt etcetera. Eller kan de vara komplexa och innehålla många samverkande delar som går åt för att kategorisera ett fenomen. Exempelvis "God folkhälsa" låter sig inte avgränsas

med några få kodifieringar. Desto mer komplext ett fenomen är ju svårare att kodifiera. Kan man kodifiera folkhälsa respektive tillväxt?

Abstraktion innebär minimering av antalet kategorier som går åt för att ringa in ett fenomen. Det röda i trafikljuset är kopplat till fenomenet stanna eller stopp. Tre färger i trafikljuset representerar tre handlingar; köra, stanna, beredd. Personers A-kassa baseras på tidigare lön, vilket är exempel på enkla eller komplicerade förhållande. Dessa gäller således generellt, t ex att A-kassa bestäms av tidigare lön. Galge är också detta en relativt abstrakt representation som går att beskriva med ett fåtal kategorier som färg, storlek och material.

Figur3: Matris över kodifiering och abstraktion i förhållande till något enkelt respektive komplext

	Enkelt Bil stanna vid rött	Komplicerat A-Kassa	Komplext Bra Folkhälsa
Kodifiering: Skapande av kategorier till vilka olika fenomen kan hänföras till	Rött, inte gult	När har en person kvalificerat sig för a-kassa?	? Oräkneliga? Eller lokalt definierat
Abstraktion: minimering av antalet kategorier som går åt för att ringa in ett fenomen	Rött, kan bara betyda stanna (alltså det räcker med bara en kategori)	Tidigare lön ger nivå a-kassa.	?Oräkneliga? Eller lokalt definierat

Av figur 3 framgår att få en bil att stanna vid en korsning är förbundet med färgen rött. Kategorin (rött) är enkel samt att det bara behövs en enda kategori för att ringa in fenomenet (stanna). En abstrakt representation, som i detta fall trafiklyse (rött, grönt och gult), bygger alltså på ett fåtal kategorier och innehåller en linjär kausalitet med tydlig orsak – verkan (rött – stanna). Fastställande av en persons A-kassa har samma utgångspunkt. A-kassa står i proportion till tidigare lön. Det behövs dock fler kategorier för att konstatera om någon är kvalificerad för A-kassa. När vi sedan kommer till folkhälsa är det mer problematiskt. Att en person upplever en bra folkhälsa kräver däremot ett oräkneligt antal kategorier med avgränsningar. Folkhälsa är en kollektiv benämning. I föregående mening skrev vi ”bra folkhälsa” – är detta möjligt på individnivå? Troligen inte, och då tillhör folkhälsa i sig disorganiserad komplexitet och inte organiserad komplexitet. Vi kommer hela tiden att befinna oss på en abstrakt nivå med många olika kodifieringar där båda har svårt att landa tillbaka till komplexa sammanhang som till enskilda individer eller mindre grupper av individer.

Det krävs ett stort antal kategorier och vad som hänförs till dessa kan vara svårt att definiera. Som sagt, kanske inte omöjligt att uppnå, men det krävs omfattande

kodifieringar och ett stort antal kategorier. När komplexitet uppträder så inträder betydelsen av det lokala sammanhanget, tiden, rummet och slumpen som kommer att spela en avgörande roll för vad som faktiskt kommer att ske på lokal nivå, dvs. individ- och gruppnivå. Här inträder då ett fenomen som har namnet spontanorganisering (självorganisering) utifrån ett stort antal fenomen som påverkar varandra i dess relationer (se väder). Istället för att exakt och generellt (kanske vetenskapligt) definiera ett fenomen med många olika kategorier låter man istället tillräckligt bra vara en ledstjärna. I Uppsala inträffade detta fenomen då Folkhälsoansvarig lät andra än aktiva inom folkhälsoområdet definiera vad begreppet står för. Denna definition, även om den kanske inte var exakt enligt vetenskapliga avgränsningar, fick utgöra den definition som involverade personer kunde förhålla sig till. Minsta gemensamma nämnare kan vi kalla resultatet. Definitionen blev på så sätt lokal mellan de som skulle samarbeta.

Kodifiering och abstraktion syftar till att minimera omfattning av data och information som behöver processas vid samarbete. Samverkan och samarbete på regional nivå kommer att ha svårt att hitta fram till enkla enskilda kategorier och ett lågt antal kategorier för att fånga in även det minsta fenomen om exakthet för komplexa fenomen eftersträvas. Ytterst är det fråga om fenomenen är enkla, komplicerade eller komplexa och vad vi gör med dem. Desto mer komplext något är ju svårare är det att förhålla sig till om det ska gå utanför samarbetet. I projektet FFRU fanns problem med att komma fram till vad tillväxt och folkhälsa stod för, vilket inte helt kom att redas ut. Inte heller kom projektet att formellt enas om en minsta gemensam definition för att lättare kunna gå vidare i det fortsatta samarbetet. Skall tilläggas att vare sig Tillväxtverket eller Statens Folkhälsoinstitutet har troligen inte heller klarat av sina gemensamma definitioner. Om de från början bestämt vad som skulle gälla så hade projektgruppen redan här varit avgränsad i sitt sökande efter en rimlig definition och dessas relation till människors vardag. Det handlar dock inte om exakta definitioner utan en som är tillräcklig för att alla ska kunna förhålla sig till en definition. Det är en sådan definition som åtminstone inte fullt ut kom att etableras.

Relationell och kognitiv komplexitet

Relationell komplexitet berör mängden personer som är involverade och samarbetar. Desto fler personer ju högre grad av komplext. I exemplen ovan med färger i trafiklyse och a-kassa kan vi hänföra kategorier ner till individnivå (enskilda bilisten) utan att nödvändigtvis blanda in så många personer. Samtidigt som innehållet i relationerna är relativt givet. Relationell komplexitet ökar med antalet organisationer, många personer involverade och frågor som är svåra att avgränsa då en definition ständigt leder till behov av ytterligare definitioner.

Relationell kompetens ökar också i vilken omfattning som det finns behov av möten och informationsutbyte.

Kognitiv komplexitet innebär att mängden av information som behöver processas inom ett givet kategoriseringsarbete kräver omfattande tankeverksamhet. Folkhälsa och tillväxt är två sådana områden som redan var för sig innehåller en mycket hög grad av kognitiv komplexitet, dvs mängder av information. Ett annat exempel är försäkringskassornas hantering av sjukskrivningsprocessen. Här försöker de med enkelhet (sjukskrivningsdagar) hantera ett komplext fenomen i form av människors livssituation. När enkla regler kommer att användas för komplexa situationer kommer det alltid att finnas händelser som faller utanför användande av regeln. Åtminstone när det enkla är till för att kontrollera och inte rama in inom vilka gränser som något ska ske. Alltså, sjukskrivningsproblematiken kopplat till arbetsförmåga, arbetsmarknad, livssituation etcetera kommer alltid att kräva en hög grad av kognitiv komplexitet för att kunna hanteras på individnivå. Används då regler som innehåller låg grad av kognitiv komplexitet kommer alltid misstag att ske.

För att förstå samspelet mellan relationell och kognitiv komplexitet är det möjligt att gå från det enkla till hög grad av komplexitet (se figur 1). Att befinna sig på "the edge of chaos" innebär stort behov av lokal anpassningsförmåga (Bak 1996; Kauffman 1993). En hög grad av både relationell och kognitiv komplexitet ställer krav på iakttagandet av det lokala och unika som sker i ett specifikt samarbete. Orsaken är att känsligheten för de initiala villkoren är här som störst. Var man börjar och vilka beslut som sedan tas innebär hög osäkerhet för i vilken riktning som något kommer att gå. Därför kan inga säkra underlag för formen (samverkan) tillförsäkra ett visst samarbete. Samarbete mellan folkhälsa och tillväxt kommer alltid att ha en hög grad av osäkerhet inbyggd i sig då relationell och kognitiva komplexiteten kommer oftast att vara stor.

Det är i dessa sammanhang som ett gränssättande objekt gör som mest nytta. Därför att ett *gränssättande objekt leder förbi eller bortom behovet av konkreta berättelser (exakta återgivning) eller abstrakta symboliska former av kommunikation. Det ger ett stöd för att många skilda intressen kan samarbeta och ändå tillgodose sina egna intressen. Exemplet från Uppsala med minsta gemensamma definition som alla ändå kunde förhålla sig till utan alltför många kategorier eller konkreta berättelser är en sådan händelse.*

Det som hände, i denna process, var att de kunde komma över olika barriärer mellan grupper och involvera dem alla till en viss nivå, vilket innebär processer av transformering av var och ens existerande kunskap och skicklighet inom sitt egna område till ett annat (tillväxt till folkhälsa). En pragmatisk gränssättningskapacitet inkluderar ett upprepande perspektiv (iterative) där

grammatik, semiotik och pragmatiska kapaciteter kombineras för att utveckla rimliga för uppgiften gemensamma kunskaper som är möjliga att dela med personer. Gränssättande objekt ska stödja sådana processer. Men det är först på den pragmatiska nivån som det blir extra viktigt som en etablerad gemensam kontext (Star 1989 s.47). I Uppsalafallet kom andra faktorer att hindra det fortsatta arbetet, vilket kan tolkas som att de gemensamma definitionerna inte räckte till för att gå vidare. Det hade varit fullt möjligt att den gemensamma definitionen fått utgöra det nav (rondell) som sedan det fortsatta arbetet ägt rum utifrån. På så sätt hade detta kunnat bidra till nya kunskaper och en gemensam vilja till lärande (Carlile 2004). Gränssättande objekt stödjer kommunikationen, interaktionen mellan medlemmarna under den kreativa processen och bidrar till en kunskapskombination inför framtiden. Här blir troligen kunskapen, i dess olika former, ett gränssättande objekt i sig själv.

Gränssättande arbete mellan organisationer

I Uppsala exemplet var de representanter från FFRU de som var drivande och försökte genom kommunikation vid möten och andra tillfällen finna lösningar som innebar att de hittade fram till en gemensam utveckling för en samordning mellan frågor om tillväxt och frågor om folkhälsa. Gränssättande objekt behöver underhållas och utvecklas, vilket sker genom informell förhandling och känsla för vad olika organisationer kan ha för intresse samt enskilda personers intressen i ett samarbete. Hantering av makt kommer obönhörligen att vara en viktig del i arbetet med att få till ett samarbete. Samtidigt som samarbete sker över tid och i olika rumsliga sammanhang är möjligheten till styrning och kontroll betydligt mindre. Genom att personer, som avses här, oftast inte tillhör samma organisation eller yrkesgrupp kommer det alltid att finnas olika intressen som på distans ska bearbetas och upprätthållas och ibland kanske att förändras över tid. Det är därför som, vi beskrev ovan, vikten av gränssättande objekt som bidrar till någon form av sammanhållning. Vi kan beskriva det som en förvaringsplats, om än tillfällig, av information, kartor, berättelser och definitioner som kan användas i olika sammanhang som möten och spontana träffar. Återigen, vikten av att dessa objekt är producerad gemensamt där de kan bidra till en gemensam identitet och mening och på så sätt tillåter en översättning från olika sammanhang till nya sådana. I detta ingår som sagt också makt och dess förändring som blir viktigt för framgång. För att ytterligare ge perspektiv på detta arbete måste personer i ett samarbete bli eller vara engagerade i att producera ett nytt fält som en ny praktik (Lindblom & Czarniawska och 2006).

När ett gränssättande objekt börjar funktionellt fungera som ett sådant är det inga av dem som samarbetar som ifrågasätter arenan som den gemensamma. Detta förutsätter att det finns tillit mellan personerna i ett samarbete, att de vågar uttrycka för varandra frågor som också kan vara av känsligare art.

Preliminära slutsatser så långt

Vad kan vi använda ovanstående exempel till vid samverkan, samarbete och samordning på regional nivå? För det första kommer inte enkla och externt auktoritativa symboler och regler att fungera. Ett exempel på detta är en metod för hur en HKB (hälsokonsekvensbeskrivning) ska ske. När en representant från Statens Folkhälsoinstitut besökte ett regionförbund i landet slutade mötet i en konflikt och arbetet avbröts. Om metoden framställs som enkel, gör så här..., för något som är komplext krockar olika intressen och medverkande personer har inga val vilka avtagsvägar som var och en ska ta utifrån intressen och syften med att göra en HKP. Däremot om metoden enbart, och klart uttalat, vände sig till lokala sammanhang för att de själva skulle konstruera innehåll och tillvägagångssätt hade möjligheten till framgång funnits. Inte säkert ändå att det hade fungerat men chansen för framgång hade åtminstone ökat.

Några forskare rapporterar om hur ofta det finns stora förväntningar på samarbete och dess resultat. De som engagerar sig är i början upprymda och engagerade för att producera något nytt och lärande, men samarbetet slutar med att man följer tidigare normer och återupprepar vad man gjort tidigare utan att något nytt uppstår genom samarbetet (eg. Levina and Vaast 2005).

Det legitima och 'det där andra' ...

Alla känner till att i organisationer, men även i andra sammanhang av grupper, är det inte möjligt att prata fritt till vem som helst, i varje situation, om vad som helst och samtidigt kunna överleva som medlem i gruppen. Alla vet att det i varje sammanhang finns en dold agenda om vad som är möjligt att säga, till vem och hur. Det är dessa olika sammanhang som 'det legitima' och 'det andra' organiserar vad som kan uttryckas. Mer formellt vad som organiserar innehållet i kommunikation. Det första organiserar innehållet i sådant som är formellt, medvetet och legitimt. 'Det andra' organiserar innehållet i de samtal där vi känner oss trygga och uppfattar att vi öppet kan diskutera även känsliga frågor och samtidigt överleva i gruppen. Det legitima organiserar innehållet också i saker som ska göras, men där dess bakgrund, känslor och upplevelser inte kommer fram. Dessa två teman organiserar också innehållet i relationer och kommunikation vid samverkan och samarbete.

Alltså, det legitima organiserar innehållet i det som anses officiellt kunna pratas om, det medvetna och politiskt korrekta. Däremot 'det andra', som också kallas för skugga (Stacey 2003),⁹ organiserar det som är känsligt och inte legitimt att prata om vid vissa tillfällen, utan endast med vissa personer och i vissa sammanhang. Jag kan skälla ut chefen när vi är ensamma på rummet, men vid

⁹ Det engelska ordet shadow använder Stacey för att beteckna detta fenomen.

mötet med ledningsgruppen är det inte möjligt. Detta är vad dessa två teman organiserar i förhållande till roll och plats i detta exempel. 'Det andra' organiserar innehållet i relationer när saker och händelser som är svåra att testa officiellt är möjliga att ta upp med andra. 'Det andra' organiserar också det omedvetna som är svårt att uttala sig om. Sådant som är självklart, men som ingen eller bara ett fåtal vågar prata om utom i små grupper avskilt organiseras utifrån 'det andra'. En autentisk berättelse från ett läkemedelsföretag får beskriva vad vi menar med dessa två teman för organisering av innehållet i relationer (Scanlon 2005).

Fallet handlar om mångfald (diversity) som var populärt att införa i organisationer för några år sedan. Scanlon, en internkonsult i ett multinationellt läkemedelsföretag, var en av initiativtagarna till att införa mångfald (diversity) i det aktuella företaget. Till det första mötet var en extern konsult, som var expert på mångfaldsarbete i organisationer, inbjuden. Mjuk och harmonisk musik strömmade genom rummet och var en del i inramningen av mötet, vilket enligt författaren bidrog till att skapa en viss stämning av harmoni. Inbjudna till mötet var de högre cheferna i företaget. Vid detta första möte var en av uppgifterna att beskriva vad de kände inför att införa och arbeta med mångfald i organisationen. Var och en, enskilt, skrev ner på notislappar hur de kände inför detta att satsa på mångfald. Spännande, lycka, rättvisa, förståelse och kreativitet var några av nyckelord som cheferna/kollegerna skrev ner på sina lappar. När han (Scanlon) själv berättade om sina egna upplevelser, vid nästa träff, av mångfald var det med orden ångest, skam, ångslan och konflikter. Kollegerna kom då att ifrågasätta hans politiska korrekthet. En form av politisk korrekt tysthet, som saknade involvering.

Berättelsen handlar om att två organiserings teman samtidigt är verksamma och påverkar vad som faktiskt sker. Det legitima temat inkluderar politiskt korrekthet som undertryckandet av egna känslor. Scanlon blev ifrågasatt då han uttryckte vad han innerst inne kände. Det hör till saken att vid första tillfället tog han inte upp och testade eller utmanade åsikterna. Det visade sig att andra också hade samma känslor som honom. Här ser vi en glimt av det andra organiserings temat (skuggan eller 'det där andra')

Varje samverkan och samarbete organiseras alltså utifrån dessa två teman. Politiskt korrekt är kanske att som tjänsteman ställa upp på ett politiskt beslut om samverkan mellan folkhälsa och tillväxt. Medan däremot är enskild tjänsteman kanske motståndare till att samarbeta med andra, men som bara tas upp med kolleger i vid fiket.

Samarbete, när det är som bäst organiserar det legitima och 'det andra' som en kreativ och lärande spänning mellan dessa två.

Ideologi, makt och identitet

I båda temana för organisering finns alltid ideologi, makt och identitet närvarande i den kommunikation som sker. Ideologi är normer och värderingar som skapas och upprätthålls i de organisationer som vi ingår i. En norm är vad vi anser vara rätt och fel. Värderingar är ståndpunkter i antingen en positiv eller mer negativ riktning till något. Oftast är medvetenheten låg om åtminstone mer exakt vad ideologin innehåller. Makt finns också närvarande i all kommunikation. Den makt som visar sig behöver inte vara kopplad till en person i sig. Språk, en yrkeskårs legitimitet (t ex läkare som profession), kunskap och position i en organisation är några exempel på det multipla maktbegreppet. Makt innehåller flera olika aspekter. Den visar sig först om personen som är utsatt för makt handlar utifrån vad någon annan säger. Makt kan också vara att avstå från att handla. Om en chef ger en order som en person vägrar att följa är detta sista också makt (Latour 2001). Även reklam kan vi se på detta sätt. En reklam är lyckad om många personer köper den produkt eller tjänst som reklamen gäller. I detta fall är det makt som utövas genom reklam som blir synbar först när vi köper en produkt eller tjänst.

Identitet är relaterat till vem jag är och i vilket sammanhang jag är den jag är. Identitet är nära förknippat med roll. I organisationer får och intar människor roller som vi beskrev i avsnittet om organisation. Roll består i huvudsak av tre delar. För det första formell roll, för det andra hur jag själv uppfattar min formella roll och för det tredje hur andra uppfattar min roll. Dessa tre delar utgör viktiga hörnstenar i den personliga identiteten. Detta är också en utgångspunkt för begreppet yrkes- och social identitet som då inkluderar normer och värderingar (ideologi) i en organisation, t ex läkare, socialsekreterare, folkhälsostrateg och näringslivsutvecklare. Personlig identitet är knuten även till kollektiv identitet. Det sista kan upplevas genom en känsla av samhörighet i en organisation.

Hardy, Lawrence och Grant (1998) betonar vikten av en kollektiv identitet för effektiv samverkan och samarbete mellan organisationer. När de som samarbetar, genom deras kommunikation med varandra, producerar en känsla av kollektiv identitet ökar chanserna för framgång i samarbete. Medvetenheten om att makt skiftar och tar sig många olika uttryck är en viktig kunskap för både de som riggar genom samverkan och de som leder samarbete. De tre, ideologi, makt och identitet, är relaterade till varandra och i praktiken går det inte att skilja mellan dem. Styrkan i att skilja på dem är att tydliggöra och ge analytiska verktyg vid att forma samverkan och sedan i processen med samarbete.

Resurser för konstruktion av mening

Samarbete, när det är som bäst, kan beskrivas som arenor där identitet, roller, relationer och kommunikation stödjer gemensamt meningsskapande mot en

framtid som till stora delar är okänd. Detta är ett sätt att sammanfatta viktiga delar av denna rapport. Bakgrunden är att identitet, roll och relation sätter fokus på ett av de viktigaste områdena för att öka kunskapen om vad som sker vid samverkan och samarbete samt hur vi kan stödja en effektiv utveckling av samarbete. Frågan är då hur sker meningsskapande? Ett exempel på hur vi konstruerar mening är följande som utspelar sig vid en militär övning i Alperna:

En ung löjtnant har just skickat i väg en spaningsgrupp upp i de isiga och snöiga bergen, när det börjar snöa kraftigt i två dagar. Löjtnanten leder alla kval och tror att han har skickat sina egna soldater rätt in i en säker död. Men så på den tredje dagen kommer de tillbaka och har mycket riktigt fruktat för sina liv: Vi var klara över att vi hade gått vilse och förberedde oss för döden. Men så hittade en av oss en karta i fickan. Det lugnade oss. Vi slog läger, väntade tills snöstormen var över, och kunde sedan orientera oss med hjälp av kartan. Och nu är vi här! Löjtnanten ber att få titta på kartan som räddat dem. Han upptäcker till sin förvåning att kartan inte är över Alperna utan över Pyrenéerna! (Augustinsson och Brynolf 2009 s 122; Weick 1995)

Sensmoralen i berättelsen är att meningsskapande är en social process som sker i relationer mellan människor som kommunicerar med varandra. Språk, kommunikation, text, sammanhang och handling är centrala ord. Nästan vad som helst kan användas som utgångspunkt för att skapa en gemensam känsla av sammanhang och riktning, vilket är speciellt viktigt när det finns en osäkerhet om framtiden som det ofta är frågan om vid samarbete. Ju högre grad av komplexitet som genomsyrar ett samarbete, desto mindre är på förhand känt om framtidens exakta innehåll. Utgångsläget för samarbetet ska ge liv, riktning och skapa mening inför framtiden. När deltagarna fann kartan ledde detta till handlingar som att slå läger, tro på ett framtida liv och sedan orientera sig hemåt där kartan, som faktiskt var fel, bidrog till att generera nya handlingar. Först slog de läger och sedan när snöstormen var över började de att orientera sig i terrängen med stöd i tidigare minnesbilder. Notera att karta då spelat ut sin roll.

Varken den som leder samarbete (om det är en grupp) eller deltagarna vet exakt vad som ska hända framöver. Det är inte konstruktivt att försöka tyda kristallkulan, utan ledare måste istället skapa förtroende hos deltagarna, själv driva eller tillåta att möjliga alternativ tas fram som också är förhandlingsbara, samt vara drivande i att skapa en känsla av sammanhang (Antonovsky 2005).

Resurser för meningsskapande, som i berättelsen är; en karta som leder till handlingar och ny mening för att orientera sig vidare. Meningsskapande innebär användning av vissa tidigare kunskaper och minnen för att orientera sig framåt. Det sociala och materiella sammanhanget utgör en resurs - i detta fall fjällen, ryggsäckar och relationer och kommunikation mellan deltagarna. Detta innebar att

olika händelser följer på varandra som en flod forsar fram där vi använder delar av vår erfarenhet och kunskaper. I detta flöde blir identiteten, upplevelsen av identitet (vem jag är i det här sammanhanget), både ett resultat och en resurs för meningsskapande.

De sju resurser som framträder i ovanstående är således att vi tar fragment (Weick benämner det som *stickrepliker*) från tidigare erfarenheter och kunskaper. *Sammanhanget*, det sociala och materiella, är en resurs. En tredje resurs är att det är först efter det att vi sagt något som vi vet vad vi skulle säga. Detta är *retrospektion* som ligger nära stickrepliker. Den fjärde resursen är *rimlighet*. I praktiken gör vi ständigt rimlighetsbedömningar, vi maximerar i princip aldrig. Tillräckligt bra är mottot. Att vi är mitt uppe i en *handling*, d.v.s. nuet som vi gör något, är också det en resurs. Den sjätte resursen är *identitet*. Vem jag är (Weick 2001) både konstruerar och utgör samtidigt en resurs för skapande av mening för något. Den sjunde resursen är vad Weick benämner som *enactment*. Något förenklat innebär detta att tidigare handlingar begränsar eller ger möjlighet i den handling som nu sker. Exempelvis om vi säger till ett barn att i morgon ska vi ut och fiska är det svårt att ändra på detta löfte. Löftet får effekt i framtiden. Vad en grupp som samverkar beslutar om och gör får betydelse in i framtiden.

Enligt Weick hänger i praktiken dessa sju resurser för meningsskapande intimt samman med varandra. De är ständigt pågående oavsett vad vi gör. Därför kan dessa processer inte heller utelämnas när vi diskuterar samverkan och samarbete. Meningsskapande är en av de mest grundläggande processer som ständigt sker i våra huvuden och i relation mellan varandra. Ett skeende innebär att vi skannar av, tolkar och införlivar de upplevelser vi får och de känslor som väcks hos oss, varefter de blir till en del av vår identitet (självbild). Meningsskapande sker när något avbryts, något som upprör oss eller fångar vår uppmärksamhet, det vill säga när de hamnar utanför det som sker på rutin. Weick (2001 s. 464) beskriver ett antal frågor som chef/ledare och andra kan använda sig av för att analysera huruvida ett sammanhang är gynnsamt ur perspektivet meningsskapande och effektivitet i en organisation. Vi menar att detta gäller också för framgångsrikt samarbete (Augustinsson & Brynolf 2009).

- *Socialt sammanhang*: Hur kan du/ni organisera det sociala sammanhanget så att det gynnar prestationer? Hur underlättas kommunikation i dessa sociala sammanhang? Vad kan du själv som ledare bidra med?
- *Personlig identitet*: Vilka möjligheter har ni att i samarbetet utveckla en distinkt och stabil känsla av *vem jag är* eller *vilka vi är*?
- *Retrospektion*: Hur underlättar, sanktionerar och använder ni situationer och händelser som redan har inträffat för att finna lösningar på nya situationer och problem?

Vilka möjligheter har du och dina kolleger att värdera, reflektera och tolka tidigare händelser och lära er av dessa? Hur uppmuntras reflektion i och över handling? Hur gör du själv i de frågorna? Själv och/eller tillsammans med andra? Vad kan du göra för att underlätta retrospektion?

- *”Stickrepliker”*: Hur kan du/ni bättre synliggöra och ta till vara stickrepliker? Hur kan ni utveckla dessa stickrepliker så att de blir en tillgång istället för att undvika eller stöna över dem? Hur kan du bli varse hur du själv utvecklar berättelser utifrån små fragment av händelser, samtal etcetera? Hur stor är medvetenheten om dessa stickrepliker hos dig?
- *Pågående projekt*: Vilka möjligheter har du och dina kolleger att reflektera i direkt anslutning till det som sker? Hur kan ni själva skapa de avbrott som behövs i det pågående arbetet för att lära och utveckla prestationer? Om vardagen består av rutiner - hur kan dessa brytas, uppmärksammas och förändras? Vad kan du som deltagare i ett samarbete göra för att underlätta processen?
- *Rimlighet*: Hur uppmuntras ni att samla på och utbyta rimliga berättelser? Hur kan problematiska händelser, problem, tankar och idéer kring verksamheten ”få plats” i den komplexa vardagen och hur kan de leda till utveckling? Hur kan du själv bidra?
- *Enactment*: Hur underlättar och stöder dina chefer handlingarna i samarbetet? för att testa och utveckla det samarbete som ni befinner er i? Vad kan du och ditt arbetslag göra för att bättre kunna agera och handla? Vad kan du som är rektor göra?

Hur kan vi i samband med att rigga samverkan ta hänsyn till dessa sju resurser? Svaret är inte givet utan beror på det lokala sammanhang som varje samarbete sker inom ramen för. Vidare som ledare för samarbete kan delar i utformningen av kommunikationen ske så att ovanstående resurser används på ett aktivt sätt för att på så sätt också förankra i meningsskapande gränssättande objekt. Det vi argumenterar för är en integration av resurser för meningsskapande kopplat till gränssättande objekt. Dock är det inte möjligt att på förhand beskriva hur detta ska ske. Det enda möjliga rådet är att testa och pröva de olika delarna i praktiken.

Tillit

I forskning om samverkan och samarbete finner vi ofta hänvisningar till att tillit/förtroende (eng. trust) bör föreligga för att ett samarbete ska bli framgångsrikt. I detta avsnitt börjar vi med några enkla beskrivningar som sedan fördjupas genom att visa på ett antal aspekter av vad tillit kan innebära och slutligen några tips för hur en utveckling av tillit i samarbete kan ske (Huxham & Vangen 2010).

En ytlig beskrivning av tillit, vilken är lämplig att utgå ifrån, är att roller i organisationer stödjer sig på tillit och kontroll. Vi har tillit till att den andre utför den eller de uppgifter som sedan tidigare är bestämda. Vi förutsätter att busschauffören kör oss till den enligt tidtabell utpekade platsen. Som lärare litar jag på att städaren, administratören, It-teknikern, lärarkollegerna och rektorn utför och handlar enligt vad de förväntas göra. En rektor som städar hälften av arbetstiden skulle vi troligen tappa tillit till.

Tillit i detta avseende innebär att vi litar på att busschauffören m.fl. utför de uppgifter som utgår från den funktion (roll) som han/hon har i organisationen. Kontroll, uppföljning, styrning genom mål och balanserat styrkort berör alla tillit på så sätt att dessa ersätter, eller kan komma att ersätta den ömsesidiga tilliten med misstroende (Ferrin 2007). I samverkan mellan organisationer kommer ofta frågan om kontroll och uppföljning som ersättning för tillit att finnas med som en faktor att ta hänsyn till. Om det i organisationen är kontroll och uppföljning som är i fokus kommer i ett samarbete tillit mellan de personer som ska samarbeta att istället vara i händelsernas centrum. Enligt forskning (ibid) är tillitsprocesser vid samarbete utifrån samverkan väsentliga för att förstå vad som har hänt, ibland vad som inte har hänt, men som borde ha hänt.

Tillit används här också i egenskap av att visa förtroende, visa respekt, lita på att överenskommelser hålls och att arbetsuppgifter som blivit bestämda också blir utförda. Vi visar någon annan person god tro, eller tilltro. Tilltro kan också finnas i förhållande till organisation. Skoaffären runt hörnet som alltid förser mig med skor som jag trivs med är ett exempel. Emellertid, det är kanske mer expediten än organisationen som vi har tillit till. Vad händer om han/hon slutar? Kommer jag att fortfarande ha tillit till att affären tillfredsställer mina krav på skor och service. Oavsett indikerar detta att det finns en förväntan på att något ska uppfyllas. I båda fallen, expedit och organisation, finns min tillit i att de ska förse mig med skor som jag trivs i. Tillit är alltså inget tillstånd. Tvärtom är upprätthållande en ständigt pågående konstruktion där händelser griper in i varandra (eng. emergence). Om min tillit till affären ska existera krävs att relation och innehåll i kommunikationen uppfyller mina förväntningar varje gång jag stiger innanför dörren och möter personal. I detta ögonblick när jag stiger in kan tilliten som byggts upp under lång tid snabbt försvinna. Alltså, tillit är alltid en tillfällig effekt av en relation som konstruerar ett innehåll genom den kommunikation som sker, oftast i direkt fysisk relation mellan människor.

Om denna form av tillit, t ex till en butik, butiksbiträde och busschaufför, kan ses som relativt ytlig finns även i dessa relationer alltså ett behov av fortlöpande konstruktiva samtal som sker med betoning på att löften och överenskommelser kommer att bli uppfyllda. Tillit bygger på att hålla vad man lovar. Ett ytterligare innehåll som nämns i litteraturen är ärlighet. Om risken finns för att misslyckanden kommer att användas för att misskreditera eller på annat sätt skada

den andre är detta negativt för tillit. Slutligen visar forskning på att om vi uppfattar att vi fått en rättvis behandling har vi en större benägenhet att behålla ett förtroende för en organisation eller person. (Gunningham & Sinclair 2008)

Hur kan tillit gestaltas? Som vi berört tidigare i rapporten innebär samarbete att det finns en relation etablerad. Etablerad relation fylls med kommunikation. Kommunikation innebär ett utbyte av symboler i form av ett talat eller skrivet språk tillsammans med andra artefakter där tillit är ett tillfälligt resultat i detta utbyte av symboler. Bakgrunden till att detta är möjligt är att vårt språk alltid innehåller emotioner och känslor som är en del av innebörder och betydelser i symboler. På så sätt tolkas och översätts utifrån var och ens bakgrund och intresse i ett samarbete symbolerna. Tillit är på så sätt inget som finns där på förhand, inte oftast i varje fall, utan något som man förtjänar i relation och kommunikation. Om det saknas förtroende och tillit visar sig detta precis som tillit i relationen. Lite finurligt som Ferrin et al (2007) (Ferrin 2007) uttrycker i deras rubrik till en artikel som berör relation och tillit; "Can I Trust You to Trust Me? Förtroende att lösa ett problem eller öka risktagande blir då att något är riktat till någon annan, en värdering av annan person eller organisation och omvänt. "An individual's or group's belief that another individual or group makes efforts to uphold commitments, is honest, and does not take advantage given the opportunity" (ibid s. 470)

Hur konstruerar vi tillit? Fysiska möten och träffar behöver inte vara förutsättningen. Troligen spelar dessa dock en större roll än vad vi tror. Kontakter över t.ex. e-mail kan fungera liksom videokonferenser o. dyl. Samtidigt som det troligen är svårare att konstruera tillit över nätet. För att skapa tillit behövs direkt tillgång till den andre för att testa av reaktioner som ansiktsuttryck och andra reaktioner. Det krävs således oftast det vardagliga bredbandets bredd, vilket är betydligt, än så länge, bredare än Internet. Särskilt i inledningen till samarbete är det fysiska mötet viktigt för möjligheten att konstruera tillit. Notera alltså att tillit hanteras på gruppnivå när vi pratar om samarbete. Detta betyder också att ingen enskild person kan ha kontroll över denna ständiga konstruktion av tillit i de relationer som är etablerade.

Som vi såg ovan är den organisatoriska agendan i form av stuprör en viktig organisationsprincip som styr vårt tänkande och agerande i hög grad. Detta påverkar, som vi också berörde ovan, förutsättningarna för samarbete. I processer av samarbete är risken stor att organiseringstemat för samarbetet bygger i hög grad på legitimitetstemat, vilket innebär att sådant som är känsligt eller problematiskt inte blir offentligt prövat. Arbetet går då lätt i stå och man kommer ingenstans. Möjligen att deltagarna en efter en kommer att lämna när det inte ger något tillbaka. Att få något tillbaka kan t ex vara kunskapsutbyte och ett lärande som känns meningsfullt även om samarbetet inte går framåt. Frågan är om dessa intressen ersätter eller kompletterar innehållet i tillit. Även om vi upplever att ett

samarbete är fruktbart behöver inte de så viktiga tillitsskapande processerna finnas där närvarande. Utan det är det formella och politiskt korrekta som organiserar genomförandet när tillit till varandra saknas. Tillitsskapande processer blir som bäst när båda organiseringssteman, d.v.s. legitima och det där andra, samtidigt finns närvarande. Vi behöver det formella och politiskt korrekta samtidigt som vi behöver det informella och omedvetna och känsliga.

Tillit får inte förväxlas som något som innebär att det är fritt från konflikter och åsiktsskillnader. Tvärtom finns tillit kan frågor testas och utmanas på ett djupare plan. Vi kan ha åsikter som starkt går isär och skapar problem. Vi kan kalla det för dialog på riktigt där känslor och ömtåliga frågor är tillåtet att testa.

Det verkar också som att tillit, genom att det inte finns där från början, är relaterat till tid och att man bygger under hand förtroendefulla relationer. Som vi skrivit ovan så är tillit hög grad fråga om kommunikation och dialog, som tar tid och behöver etableras. Tid och tillit hänger på så sätt nära samman med varandra (Sitkin 1996).

När vi kommunicerar i form av dialog ökar långsamt en djupare insikt och kunskap om vad den andre gör, står för och kanske organisationens krav på samarbetspartnern. En risk är naturligtvis att de som samarbetar blir mer lojala mot varandra än respektive organisation som man är anställd i. Här kan då konflikter uppstå om fördelning av tid och engagemang som chefer i huvudorganisationen kan ha synpunkter på.

I tillitsskapande termer kommer vi i ett fruktbart samarbete att gått från samverkan till samarbete med resultatleverans. Med andra ord, etablerat på ett produktivt sätt båda organiseringssteman, legitima och det där andra. Kom ihåg tidigare avsnitt om att i relationer ingår alltid makt, identitet, värderingar och normer. Därför är en fruktbar förhandsbild att förhandling om världsbilder och syn på resultat försiggår ständigt. Vi brukar ibland kalla dessa processer för att "bjuda på sig själv", vara responsiv, lyssnande och försöka förstå den andre utan att ge upp sig själv. Elias (2001) beskriver detta som goda förutsättningar för ett starkt jag och ett starkt vi.

Tillit och förtroende är en effekt av samarbete, och inte som många tror att det är något som finns där från början. Övervakning och kontroll kan alltså reducera förtroende och tillit. Med fler regler och rutiner som kontrollerar finns risken att förtroende går över till något annat än ett förtroende som genererar en positiv upplevelse och relation.

Status och andra saker blandas också in, t ex läkare som samarbetar över organisationsgränser med en grupp av undersköterskor. Vad händer i dessa relationer? Eller vad sker vid ett samarbete mellan regional tillväxt och folkhälsa där personal från tillväxt framhålls på bekostnad av personal inom

folkhälsområdet. Vad händer då med förtroendet mellan personer som ska samarbeta?

Avslutningsvis är tillit en viktig process när vi resonerar om samarbete. Finns inte tillit tar de mer formella strukturerna och formerna överhand och det uppstår inte ett samarbete på riktigt.

Ett antal ytterligare områden som är värda att ha i åtanke vid samarbete

Symbolisk/abstrakt i förhållande till konkret

Förhållandet mellan det abstrakta och konkreta har problematiserats i forskning också (Carlile 2002). Ett av problemen är att det abstrakta förutsätter någon form av konkret förförståelse bakåt i tiden (Damasio 2000). Exempelvis ordet galge kräver i princip att vi vet hur en sådan ser ut. Om vi befinner oss i samarbete där abstrakta ord och fenomen översätts med abstrakta ord kommer vi att inte förstå varandra vid samarbetet. Därför behöver i varje samverkan och samarbete en diskussion föras om hur konkret respektive abstrakt problemet är som ett samarbete ska hantera. Svårigheter föreligger alltså när samarbete handlar om abstrakta frågor där handling och konkret görande ligger ganska långt borta. Det finns forskning som visar på att när samarbete handlar om abstrakta och i hög grad symboliska ting blir det svårt att konstruera en gemensam identitet kring samarbete (Arya & Lin 2007). Tillhörigheten och tilliten till varandra tycks då bara gälla i den tid och det rum där samarbetet sker eller vad Arya och Lin benämner som sociala rummet med lösa förbindelser (Granovetter 1985).

FFRU hade denna karaktär av samarbete som var abstrakt och symboliskt mer än konkret och praktiskt. Även om t ex analys av en RUP utifrån HKB kan ses som praktiskt är texten en abstraktion och i bästa fall kan utgöra i sin tur ett underlag för mer konkreta aktiviteter. Det behöver alltså inte vara fysiska föremål, som att bygga en väg, fysisk planering eller etablering av ett nytt bostadsområde. Ett objekt som inte är fysiskt gripbart utan innehåller processer och vars resultat är svåra att på förhand bestämma är dock betydligt svårare att samarbeta kring. Kan man etablera åtminstone tillfälliga konkreta fenomen som grund eller ankare för ett samarbete kommer detta att underlätta. Desto mer konkret något är ju lättare kan vi också förhålla oss till något gemensamt. Orsaken är att översättning kan innebära att tolkningarna av sådant som redan är vagt blir ännu vagare om det är abstrakta frågor. Många är vi som varit med om ändlösa diskussioner om innehållet bara i ett begrepp. I vissa sammanhang kanske det måste vara så. Emellertid, vilken praktik som än vi vänder oss till eller fenomen som folkhälsa innebär en mång- och tvetydig verklighet som inte låter sig pressas in i ett eller

ens ett stort antal väl definierade begrepp. Ett begrepp, för att hantera verkligheten, måste också ge möjlighet att integrera den verklighet som sällan är linjärt kausal och komplicerad, utan oftast cirkulär och oförutsägbar till stora delar.

I forskningen används ordet ”materiality” (materia matters) för att hänvisa till att materia (och artefakter) påverkar vårt sätt att tänka, lösa problem och lärande. T ex hur man i produktionen för biltillverkning löser problem är påverkat av hur biltillverkning organiseras i ’linor’ (Patriotta 2003). Vad påverkar personal i en region hur de tänker kring exempelvis problemlösning? Berättelser om hur en person som sitter i kommunens lokaler, men tillhör inte kommunens anställda blir ändå betraktad som kommunanställd. Här kan vi beskriva det som att lokal och plats gör skillnaden.

Eldsjälar

I arbetsgruppen har vi återkommande diskuterat frågan om eldsjälar. Eldsjälar spelar, liksom entreprenörer, en viktig roll för att något nytt ska utvecklas som skiljer sig från vad vi redan vet idag. Entreprenören och eldsjälens behöver vi. Frågan är hur vi i ett samarbete uppmuntrar och tar tillvara på dessa personer? Hur ska ett stadigvarande samarbete kunna ske så att ett engagemang från eldsjälens kommer organisationen till nytta? Hur hanterar man samtidigt hälsa och välbefinnande så att energin inte bara förbrukas utan också regenereras? Från arbetsgivarens synpunkt finns flera aspekter. En sådan är alltså hälsofrågan. En eldsjäl behöver stöd för att generera energi på samma sätt som entreprenören. En eldsjäl kan också vara sårbar vid förändring, som initierats av andra, och som påverkar dennes handlingsutrymme och innehåll som vederbörande brinner för. En eld kan slockna snabbt om vi håller vatten på den. Står eldsjälens för ork och uthållighet, vilket krävs för långsiktig samverkan? I projektet har vi kommit fram till att dessa frågor är lokala och måste hanteras med god kännedom och varsamhet från chefer och andra i moderorganisationer. Men även av ansvariga för samarbetet.

Uppföljning

Samverkan och samarbete ska följas upp- vem gör detta och med vilka instrument? Hur skapa relationer till omgivningen så att omgivningen är intresserad av vad som faktiskt sker vid samarbete? I avsnittet där komplexitet definierades ger vi ett exempel på misslyckande. Vi argumenterade för att misslyckande är ett felaktigt uttryck för sammanhang som är komplexa där det kända och okända samtidigt finns närvarande (komplexitetsparadoxen). Bakgrunden var att sådant som på förhand är okänt kommer alltid förr eller senare att dyka upp och förändra riktningen av resultat och effekter. Om uppföljning sker av enbart uppsatta mål kommer resultat av samverkan att bli felaktigt

misskrediterat. En skriftlig utvärdering av en kurs visade att deltagarna uppfattade sig ha mindre kunskaper efter utbildningen än före. Men en djupare studie visade att deltagarnas kunskaper om hur omfattande och svårt området var hade deltagarna efter utbildningen utvecklat en mer ödmjuk hållning till vad de faktiskt kunde.

Naturligtvis kan samarbete leda till en återvändsgränd. Mer troligt är dock att andra resultat än vad som på förhand var uppsatta kommer att nås. Är samarbetet då misslyckat? Vi förordar en mer målfri utvärdering kompletterat med utvärdering av mål.

Ekonomi

En fråga som är viktig att beakta är; Vem betalar samarbete? Här finns lösningar från att den enskilda individen ”betalar” till ekonomiska resurser som kommer centralt ifrån. Om den enskilda individen betalar pratar vi om ett samarbete mellan professionella där medel inte finns avsatta och enskilda individer, utan formellt stöd från organisationen, finner det fruktbart att samarbeta. I denna rapport har vi dock främst lyft fram samarbete utifrån samverkan.

Den bästa formen av ekonomisering av samverkan är möjligen om pengarna kommer från tredje part eller en gemensam sammanslutning som t ex samordningsförbund (Finsam). Här äger ingen organisation, åtminstone inte direkt, en formell auktoritet genom att tillföra resurser. Ekonomiska medel medför då inte en snedfördelning av makt mellan samverkande parter.

Om fördelningen av och hur man riggar de ekonomiska resurserna för samverkan är alltså en del som påverkar. Dock lär det inte gå att på förhand exakt uttala sig om vad som är att föredra. Det kommer i varje specifik situation av samverkan att finnas faktorer som påverkar och leder till att den ena eller andra lösningen är lämplig. Det är viktigt att vara medveten om att finansieringen av samverkan kan vara känslig och leda till problem längre fram i projektet.

Vad gäller ekonomi så är det inte bara den direkta finansieringen som påverkar samarbete. I organisation/enhet kan budgetsysteem också hindra samverkan genom att man tar pengar från sin egen direkta produktion och för över till en gemensam pott där kontrollen kan minska över vad som faktiskt sker, vilket kan leda till kontroverser inne i respektive organisation som samverkar.

Budgetsystem och hur de ser ut i olika organisationer kan ha betydelse för samverkan och samarbetet. Viljan att delta i samverkan kan vara ett förhållande mellan hur kontroll av chefens arbete och resultat är utformat samt hur budgeten är utformad. Finns handlingsutrymme för samverkan eller förhindrar budget och styrning samverkan? Knappa resurser kan innebära att man mer ser den egna

verksamhetens produktion som viktigare än en samverkan som kanske inte direkt kan avläsas som en resurs för den egna verksamhetens genomförande.

Vem har kontroll över de finansiella resurserna? Två aspekter - den ena är kopplad till finansiering. Den andra tillhör budgetsystemet i de två eller fler organisationer som samverkar. Den första punkten är knuten till vem som är avsändare av pengarna i förhållande till deltagarna i samverkan, om det finns en finansiär. Är en av samverkande organisationer finansiär kan problem uppstå. Det kan t ex hävdas företräde för vissa åsikter med hänvisning till att den egna organisationen finansierar samverkan. Den organisation som står för finansieringen kan också bli betraktad av andra som att de driver vissa frågor som bara gynnar den finansierade organisationens verksamhet. Intresse som att, faktiska eller av andra uppfattade, pengarna ska bidra till organisationens egen verksamhet. Vissa resultat kan styras genom avsändarens villkor som blir till maktutövning i själva samarbete.

Engagemang och motivation kan bli påverkat av att man inte känner sig direkt involverade och att åtaganden bara är sporadiska och utan engagemang. Notera att det är i båda riktningar som denna form av finansiering kan ställa till problem. Däremot om en samverkan finansieras genom ömsesidigt ekonomiskt åtagande uppstår inte denna typ av problem med samverkan. Här kan dock diskussioner om nivåer på insatser i förhållande till samverkans syfte komma upp som en faktor för irritation.

Ledarskap

Ledarskap är ett område som är svårt att avgränsa. Åtminstone behöver varje samverkan mellan fler organisationer eller individer någon som håller samman och administrerar samarbetet. Ska ledarskapet vara en "neutral part" som gifter samman och integrerar? Det finns forskning (Lindberg & Czarniawska 2006) som pekar på detta. Om ett samarbete leds av person som i den eller de frågor som samarbetet gäller har stark kopplingen till en enskild part i samarbetet kan detta försvåra. Lindberg & Czarniawska menar att det finns behov av att vara försiktig, eller åtminstone uppmärksam på problemet med den som samordnar samordning och dennes tillhörighet till part vid samarbete. När olika miljöer, organisationer/enheter ska samarbeta innebär detta även att roller från skilda organisationer ska kommunicera med varandra. Detta emellan innebär samordning och koordinering som iscensätts och upprätthålls av ledning för samarbete. Det fall som de två ovanstående författarna studerade skedde projektets etablering med början hos "patenten i centrum". Här var det patientens logistik mellan tre separata organisationer som också regleras av olika lagar som var syftet för samarbetet. Framgången i samarbetet, menar författarna, berodde bl.a. på att de

kunde skilja samarbetet från den etablerade organisationen. Ledarskapet hade en viktig roll för att stå för detta särskiljande.

Ledarskap har möjlighet att påverka mening med olika skeenden i samarbetet. Här är det möjligt att använda de sju resurserna för meningsskapande. ”Management of meaning” är ett i litteraturen ofta använt uttryck för att peka på ledarens roll för att stödja medarbetarna i deras meningsskapande. Hur använder man sig av retrospektion? Sammanhanget? Rimlighet? Stickreplik? etcetera (se det tidigare avsnitt om meningsskapande). Tillsammans med dessa resurser för meningsskapande finns, som vi beskrivit tidigare, i varje mikrosekund också makt, värderingar och normer som ska hanteras. Inte så att en ledare kan styra. Istället är han eller hon medaktör i konstruktionen. Men med en förtrogenhet om dessa tre samt meningsskapandets resurser kan en ledare påverka i en för samarbetet gynnsam riktning.

Organisering är kommunikation, kommunikation är meningsskapande processer som konstruerar mening, innebörder och betydelser samt personlig identitet, social miljö och handling. Ledarskapet har en viktig roll att förstå och aktivt använda sig av dessa kedjor av olika förlopp kopplade till kommunikation och meningsskapande. Metaforer som medförfattare, förhandlare och medlare är inte fel att använda för dessa sammanhang. Finns här en tydlig koppling till gränssättande objekt. Med kunskap om gränssättande objekt, dess betydelse, meningsskapandets resurser samt makt, värderingar och normer kan ledarskapet vara en dominerande medaktörer för olika skeenden.

DEL IV: SAMMANFATTNING OCH NÅGRA TIPS

Inledning

Då har vi kommit till sista delen av denna rapport. Repetition, sammanfattning och tips är syftet med denna Del IV. I denna avslutande del kommer vi först att utgå ifrån centrala begrepp vi tidigare beskrivit och relaterat till samverkan och samarbete. Här relaterar vi dem till varandra i delvis en ny skrud. Därefter återkopplar vi tidigare i rapporten och sammanfattar slutsatser för att därefter ge några tips, utifrån de centrala begreppen, som kan vara lämpliga som tips att tänka på vid samverkan och samarbete. Ytterligare ett stort antal punkter som kan utgöra inspirationskälla till hantering av samverkan och samarbete redovisas i bilaga ett. Detta kapitel och bilagan innehåller också uppfattningar som framkom vid den avslutande workshop som arbetsgruppen höll vid den avslutande konferensen i Stockholm den 7-8 december 2010.

Samverkan, samarbete och samordning i komplexa världar för en hållbar utveckling

Röda tråden i rapporten har baserat sig på tre huvudbegrepp: Samverkan, samarbete, samordning och komplexitet. Begreppet samverkan sätter fokus på den legitima strukturen och det formella, vilket är formen som inte är detsamma som innehållet. Däremot samarbete är innehållet, vilket är vad som sedan faktiskt sker.

Samordning hör till samverkan såväl som samarbete. Samordning kopplat till samverkan handlar om att iscensätta en ram, skapa legitimitet och besluta om förutsättningar och resurser, för det arbete som sedan ska ske i själva samarbetet. I detta arbete krävs samordning för att åstadkomma något. Samordning vid samarbete innebär hantering av olika resurser och kompetenser, vars ram hämtas från det legitima. Samordning ska ledas så att resurser sammanfaller i tid och rum på ett produktivt och effektivt sätt. Samordning handlar således om management, vilket innehåller både det legitima temat och ”det där andra” eller skugga som vi tidigare benämnt de båda organiseringsteman som finns där samtidigt i det faktiska samarbetet. Skickligt hanterat ger en förståelse och förmåga att hantera båda temana en god grund för framgång. Skickligheten består i att förstå sig på komplexitet, hantera detta och hantera samordning som en ständig rörelse framåt mot resultat.

Komplexitet visar på processer som innehåller kända och okända faktorer samt kontroll och icke-kontroll, vilka är paradoxer som måste hanteras ständigt. De går inte att reducera med standardisering, metoder eller rutiner. Detta är en av

orsakerna till att planer och mål nästan alltid är tillfälliga och bundna till den tid och det rum där de togs fram. Planer och mål är en ledstång att hålla sig i när båten gungar. Men för att handskas med vågorna behöver vi ibland förflytta oss till andra delar av båtens däck.

Ett fjärde begrepp som relaterar till vad:et är hållbar utveckling som är en vision eller det som olika handlingar ska leda till. I texten har vi använt hållbar utveckling som ett gränssättande objekt, vilket ska kunna bidra till en känsla av en gemensam riktning av samverkan och samarbete. Men gränssättande objekt ska också ge aktörerna som samverkar och samarbetar möjlighet att behålla olika sårintressen och syften för att på så sätt hantera identiteter. Identitet, d.v.s. vem jag är i detta sammanhang, kommer alltid vara en viktig beståndsdel som bara kan hanteras i det specifika sammanhanget (se här avsnittet om sensemaking). Gränssättande objekt blir på så sätt dubbeltydiga. Objektet ska leda gruppen framåt samtidigt som det ska ta hänsyn till enskilda personer och organisationer/enheters intressen och mål samt personers identitet. I rapportens Del III har vi gått på djupet i ett antal fundamentala mänskliga processer (se figur 1) som här tar för stort utrymme att upprepa. Vi hänvisar istället till tidigare kapitel. Fokus för dessa begrepp syftade till att öka förståelsen för vad som påverkar innehåll och resultat av ett samarbete. Vi argumenterade för vikten av att ha ett antal grundkoncept i huvudet när samarbete sker. Speciellt för den eller de personer som har ansvaret för samordningen i samarbetet är de av stor betydelse. Genom att ha dessa koncept i huvudet kan man stärka sin förmåga att förstå vad som sker i komplexa sammanhang och snabbt vidta åtgärder.

Valet av dessa koncept baserade sig på att de inte ska vara för många till antal för att det ska vara rimligt att använda dem i praktiken. Men ändå, vi menar att det är faktiskt är de viktigaste termerna för att beskriva och förstå processer och resultat av samarbete, som vi lyft fram allt efter vår diskussion i arbetsgruppen.

Sju (7x7x7) slutsatser och förslag för samverkan, samarbete och samordning

Den första slutsatsen berör vår fallenhet att organisera oss i stuprör. Verksamheten i det egna stupröret blir då viktigare. Den andra, som gruppen konstaterade, var att svenska regioner är relativt nya företeelse, vilket kan försvåra samverkan utanför respektive stuprör (som ibland också innehåller sugrör!). En ny organisation innebär att man oftast fokuserar på det egna stuprörets effektivitet. Detta kan leda till att dagens problem löses felaktigt genom att använda sig av gårdagens lösningar. Den tredje slutsatsen, också denna relaterad till stuprör, är att det kommer alltid att finnas skillnader i normer och värderingar samt vad som prioriteras mellan organisationer och mellan enheter. Den fjärde är att det finns goda exempel på samverkan och samarbete. Men att dessa är svåra att överföra till andra sammanhang av samarbete. Beskrivaren har ofta ett eget perspektiv och intresse som inte synliggör de processer som bidraget till resultatet. Komplexitet

innebär också att resultat av processer alltid är unika. I rapporten har vi försökt hålla fokus på vad vi kan säga generellt om processer och hur förståelse av innehållet i dessa begrepp kan få syn på viktiga detaljer för att säkrare kunna manövrera i komplexa världar. Den sjätte slutsatsen och rekommendationen är att inte använda ordet integration, vilket ofta återfinns i texter om samverkan. Integration leder i fel riktning där identitet och känsla av vem jag är hotas och sätts på spel, vilket vi vill undvika som individer. Och slutligen, den sjunde slutsatsen är att nyckelbegrepp är oftast svåra att exakt definiera och samtidigt koppla till flera konkreta praktiker. En exakt definition tar inte hänsyn till hur enormt varierande den faktiska praktiken är. Det är bättre att vara något lös i definitionerna och tillåta, och acceptera, praktikens mångfald, dess förhållande mellan det kända och okända mellan kontroll och icke-kontroll.

Ur ovanstående vaskades inledningsvis ut sju frågor som bör ställas när samverkan ska riggas.

- Vad är problemet som ska lösas genom samarbete? – svarar på frågan om varför samarbete ska ske
- Vilka verksamheter och traditioner kommer vi ifrån? – svarar på intresse, engagemang och stöd i respektive organisation
- Vem eller vilka finansierar? – svarar på frågan om vem som har den ekonomiska makten
- Vilket stöd garanteras från respektive organisation? – svarar på om det är realistiskt att påbörja ett samarbete och vilka mandat som ett visst samarbete har.
- Formellt stöd – politisk legitimitet / politiskt uppdrag? Svarar på frågan om vad och vilka resurser i form av tid, ekonomi och mandat som ges för samarbete.
- Samverkan och samarbete som en del i ordinarie arbete – planering, genomförande och uppföljning. Svarar på frågor om chefer och politiker är beredda att acceptera samarbetets komplexitet och också om de är beredda på att ta emot framtida resultat som de inte på förhand kan ha kontroll över.
- Våga vänta på resultatet. Svarar på frågan om vilken betydelse tid har för resultatet.

Ytterligare sju punkter framträdde som viktiga tillsammans med de ovanstående

Vissa frågor är överlappande med de ovanstående. Syftet är att en fråga formulerad på ett något annat sätt täcker in ytterligare aspekter och nyanser. Därför, acceptera frågornas överlappning som kan ge olika svar på samma fenomen där alla svar är lika rätta för det specifika sammanhanget.

- **Finns behov av samverkan och samarbete?**

Finns behov av att se samverkan som medel för att klara av att hantera de nya krav som ställs på offentlig verksamhet och hållbart samhälle?

- **Organisation:**

En organisations historia, verksamhet och traditioner påverkar hur vi ser på samverkan och samarbete och inte minst att historia etcetera starkt bidrar till de initiala förutsättningarna.

- **Specialist - generalist**

Genom specialisering av individers arbetsuppgifter i en organisation kan vi försvåra samarbete med andra organisationer. Specialisering i en organisation leder till stora behov av att få möjlighet att träna samarbete.

- **Styrning från politiken**

Formella strukturer bestämmer i sig inte innehållet i vad som sedan faktiskt sker vid samarbete. Däremot ger politiken förutsättningar och ramar som är viktiga.

Vilket politiskt stöd finns för samverkan? Om så, hur ser detta ut? Vilka är hindren?

- **Finansiering och andra resurser**

Finansiering handlar också om budget och budgetansvar. Utan budget riskerar samverkan att bara bli samverkan utan samarbete. En risk är också att samverkan kan bli något som sker vid sidan om, vilket då också blir svårt att följa upp. På vilket sätt utgör utformning av finansiering och budget hinder eller möjlighet för samverkan? Pengar har betydelse i form av resurser och tid för att utföra arbete vid samarbete!

- **Chefen**

Samverkan har behov av stöd från chefer för att ett samarbete ska bli framgångsrikt. Samtidigt måste chefer acceptera att de kommer att ha mindre kontroll över sina medarbetare när samarbete med andra enheter sker. Chefen bakom kulisserna spelar en viktig roll för det samarbete som sedan sker på en scen. Vilket chefskap finns bakom personerna som ingår i ett samarbete?

- **'Passa' in i organisationen**

Lösning, eller en fråga som samverkan sker kring, ska också passa in i huvudorganisationen. Samarbete behöver en struktur som är förankrad i moderorganisationerna. Det som sedan sker i samarbete och de resultat som kommer därifrån ska lätt kunna implementeras i den egna organisationen. Risken är annars "Bra ni löste problemet" (- lite raljant!) - men lösningen passar inte in i den egna organisationen. Därför kan lösningen förbli en produkt som hamnar i skrivbordslådan. Alltså, vi vill att de ska samarbeta, men "vi vill inte ha lösningen för det passar inte i vårt styrsystem".

Sju aspekter som en möjlig konklusion av projekten utifrån samverkan och samarbete:

- Betydelsen av att personer som arbetar med folkhälsa respektive med tillväxt kan informellt etablera nära relationer. T. ex. befinna sig i samma hus.
- Betydelsen av en vardaglig, inte bara formell, kommunikation får inte underskattas.
- Spontana sammanträffande vid fikabord och andra mer slumpmässiga möten utgör goda möjligheter till samarbete som leder framåt.
- Olika förväntningar på innehåll och resultat av projektet har betydelse. Likaså frågor om genomförande och ansvar skiljer sig ofta åt.
- Svårigheter att få grupper, med representanter för ett antal olika enheter inom en region, att dra åt samma håll.
- Det finns olika intressen och syften för deltagande i samarbete. När dessa syften och intressen antingen inte blir verklighet eller att förutsättningar i den egna organisationen tar sig nya uttryck kan samarbete tappa sin meningsfullhet för deltagarna. Det ena är personnivå och det andra organisationsnivå.
- Makt i form av skillnader i åsikter, olika synsätt och premisser tillsammans med processer kring legitimitet, normer, värderingar och personlig identitet är ständigt närvarande. Detta bidrar till att samarbete ofta tar sig vägar som på förhand inte är kända.

Avslutning

Nu är ännu en av många rapporter kommen till sitt slut. Risken är naturligtvis stor att den blir liggande i bästa fall i någras skrivbordslådor och tas fram när frågor om samverkan är aktuellt. I andra fall kanske den tas fram och reflekteras över i förhållande till ett påbörjat samarbete med andra organisationer eller enheter.

Innehållet i denna rapport, liksom kunskaper i övrigt, blir alltid tolkad och översatt till lokala sammanhang utifrån våra identiteter, erfarenheter och historia. Därför har också innehållet i rapporten haft enbart i ringa mängd innehåll av pekpinna. Istället uppfostrar den till eget tankearbete i förhållande till den verksamhet där Du befinner Dig. Poängen är att rummet mellan rapportens innehåll, med dess aspekter och tips, och de lokala unika sammanhangen bara kan fyllas av Dig! Det är Du som avgör vilka avtryck som rapporten får i praktiken.

Litteraturlista

- Abrahamson, E. 2002. "Disorganization theory and disorganizational behavior: Towards an etiology of messes." *Research in Organizational Behavior* 24:139-180.
- Allebeck, P. Eriksson, M. Ferraz-Nunes, J. Holmer, J. Jonsson, J. Löfström, M. Lönnroth, K. 2001. *Utvärdering av Delta-projektet på Hisingen - samverkan mellan myndigheter och dess effekter på organisation, personal, brukare och samhällsekonomi*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Antonovsky, A. 2005. *Hälsans mysterium*. Translated by M. Elfstadius. Stockholm: Natur och Kultur.
- Arya, B. Lin, Z. 2007. "Understanding Collaboration Outcomes From an Extended Resource-Based View Perspective: The Roles of Organizational Characteristics, Partner, Attributes, and Network Structures." *Journal of Management* 33:697-723.
- Aspegren, T. Augustinsson, S. 2010. "Projektrapport 2009. Folkhälsa för regional utveckling FFRU." *Region Skåne*.
- Augustinsson, S. 2010. Consequences for collaboration between different professionals and departments in public organizations: Lisbon Strategy and EU 2020 -Strategies that never come true? *Paper presenterat på EGOS, Lisbon 3-6 juli 2010*. s.26
- . 2009. Bilaga 8 rapport från Hässleholmskonferensen 8 oktober 2009. Huvudrapport FFRU
- . 2006. *Om organiserad komplexitet: förslag till integration av organisering, lärande och kunskande*. Arbetsvetenskap, Luleå universitet.
- . 2000. "Perspektiv på lärande och förändring i organisationer." Licentiatsuppsats Thesis, Arbetsvetenskap, Tekniska universitet, Luleå.
- . Brynolf, M. 2009. *Rektors ledarskap : komplexitet och förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Bak, P. 1996. *How nature works: The science of self-organized criticality*. New York: Copernicus.
- Baudrillard, J. 1998. *The consumer society : myths and structures*. London: Sage.

- Bird, R. J. 2003. *chaos and life complexity and order in evolution and thought*. New York: Columbia university press.
- Bowker, G. Star, S. 1999. *Sorting Things Our: Classification and Its Consequences*. Cambridge: MIT Press.
- Carlile, P.R. 2004. "Transferring, Translation, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries." *Organization Science* 15:555-568.
- Carlile, P.R. 2002. "A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development." *Organizational Science* 13:442-455.
- Cilliers, P.R. 2000. *Complexity and Postmodernism. Understanding complex systems*. London: Routledge.
- Collins, E. Kearins, K. Roper, J. . 2005. "The Risks in Relying on Stakeholder Engagement for the Achievement of Sustainability." *Paper University of Waikato, Hamilton, New Zealand*.
- Czarniawska, B. 2003. "Forbidden Knowledge. Organization Theory in Times of Transition." *Management Learning* 34:353-365.
- Damasio, A. 2000. *The feeling of what happens. Body, emotion and the making of consciousness*. London: Vintage.
- Danermark, B. Kullberg, C. 1999. *Samverkan Valfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Du Gay, P. Hall, S. Janes, L. Mackay, H. Negus, K. 2000. *In praise of bureaucracy. Weber, organization and ethics*. London: SAGE.
- Elias, N. 2001. *The Society of individuals*. London: Basil Blackwell.
- FFRU. 2010. Projektansökan till Tillväxtverket. Projekt FFRU 2010. Region Skåne
- Ferrin, D. Bligh, M.C. Kohles, J.C. 2007. "Can I Trust You to Trust Me?" *Group & Organization Management* 32:465-499.
- Gerson, E.M. Star, S.L. 1986. *ACM Transactions on Office Information Systems* 4:257-270.
- Granovetter, M. 1985. "Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness." *American Journal of Sociology* 91:481-510.

- Gunningham, N. Sinclair, D. 2008. "Regulation and the Role of Trust: Reflections from the Mining Industry." *national research centre for OHS regulation*.
- Habermas, J. 1984. *The theory of communicative action. Volym one. Reason and the rationalization of society*, vol. one. Translated by T. McCarthy. London: Heinemann.
- Huxham C. & Vangen S. 2000. Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration. *Human Relations*. 53(6), 771-806
- . 2010. *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. Abington: Routledge.
- Hardy C. Lawrence, T.B. Phillips, N. 1998. "Talk and Action: Conversations and Narrative in Interorganizational Collaboration." in *Discourse + Organization*, edited by D. K. Grant, Tom. Osrick, Cliff. Lund: SAGE.
- Hörnemalm, J. 2008. ""Samverkan är ett magiskt ord" - Motstridiga ambitioner och ideal i nätverksorganisering." Arbetsvetenskap Luleå universitet, Luleå, Luleå.
- Jaffe D. 2001. *Organization Theory - Tension and change*. McGraw-Hill: New York
- Kauffman, S.A. 1993. *The Origins of Order. Self-organization and selection in evolution*. New York: Oxford University Press.
- Kochanowski, Y.J. 1997. Collaborative Leadership: Using the involution Revolution to Improve Decisions. *Home health care management & Practice*. 10(1), 32-40
- Kramer, R.M. Tyler, T.R. 1996. "Trust in organizations. Frontiers of theory and research." London: SAGE.
- Latour, Bruno. 2001. *Science in action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Levina, N. Vaast, E. 2005. "The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems." *MIS Quarterly* 29:335-363.
- Liedman, S-E. 2006. *Stenarna i själen*. Finland: Albert Bonniers
- Lindberg, K. 2009. *Samverkan*. Malmö: Liber.

- Lindberg, K. Czarniawska, B. 2006. "Knotting the action net, or organizing between organizations." *Scandinavian journal of Management* 22:292-306.
- Luhmann, N. 1985. *A sociological theory of law*. Translated by E. K. a. M. Albrow. London: Routledge & Kegan Paul.
- Manring, S.L. 2007. "Creating and Managing Interorganizational Learning Networks To Achieve Sustainable Ecosystem Management." *Organization & Environment* 20:325-346.
- McMillan, E. 2004. *Complexity, Organization and Change*. London: Routledge.
- Meadows, D. Randers, J. Meadows, D. 2004. *Limits to growth. The 30-Year Update*. Vermont: Chelsea Green Publishing Company.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. London: Prentice-Hall International.
- . 1983. *Structure in fives*. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Orlikowski, W.J. 2002. "Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing." *Organization Science* 13.
- Patriotta, G. 2003. *Organizational knowledge in the making : how firms create, use and institutionalize knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Pezzey, J.C.V. Toman, M.A. . 2002. "The Economics of Sustainability: A Review of Journal Articles." *Resources for the future* Januari.
- Prigogine, I. Stengers, I. 1985. *Ordnung ur Kaos människans nya dialog med naturen*. Translated by I. W. Larsson, H.K.
- Reed, M.S. Fraser, E.D.G. Dougill, A.J. 2006. "An adaptive learning process for developing and applying sustainability indicators with local communities." *Ecological Economics* 29:406-418.
- Roper, J. 2002. "Government, corporate or social power? The internet as a tool in the struggle för dominance in public policy." *Journal of Public Affairs* 2:113-124.
- SFS 2007:825. Förordning för länsstyrelseinstruktion
- Scanlon, D. 2005. "The local experience of a global diversity initiative in a multinational pharmaceutical company." in *Experiencing Emergence in Organizations. Local*

- interaction and the emergence of global pattern*, edited by R. Stacey. London: Routledge.
- Sitkin, S.B. Stickel, D. 1996. "The road to hell: The dynamics of distrust in an era of quality." Pp. 196-215 in *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, edited by R. M. T. Kramer, T.R. London: Sage.
- Spagnalo, G. 1999. "Social relations and cooperation in organizations." *Journal of Economic Behavior & Organization* 38:1-25.
- Stacey, R. 2003a. *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*. Harlow: Prentice Hall.
- Stacey, R. 1999. "Dismissing the relevance of the complexity sciences to human action: a comment on Chia's argument." in *Complexity and management papers*. Hertfordshire.
- . 2003b. *Complexity and group processes*. New York: Brunner-Routledge.
- Star, S.L. Griesemer, J. R. 1989. "Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkely's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39." *Social Studies of Science* 19:387 - 420.
- Stiglitz, J.E. Sen, A. Fitoussi, J-P. 2009. "Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress." Bryssel.
- Uhlin, Å. 2001. "Om regionala innovationssystem, lärande, komplexitet och tillit." *Arbetsliv i omvandling* 2001:37-75.
- WCED. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. FN
- Vangen, S. Huxman, C. 2003. "Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration." *The Journal of Applied Behavioral Science* 39:5-31.
- Weaver, W. 1948. "Science and Complexity." *American Scientist*:536-544.
- Weber, M. 1983/1938. *Ekonomi och samhälle. Förståelsesociologins grunder*. Translated by A. R. Lundqvist, Joachim. Lund: Argos.
- Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. London: SAGE.
- Weick, K.E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.

—. 2009. "Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization." Whiltshire: Wiley.

Vlaar. P.W.L, Van den Bosch. F, Volberda, H. 2006. "Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Means to Make Sense" *Organization Studies* 27:1617-1638.

Bilaga

Punktvis ett antal olika områden... som öppnar upp

- Att göra konkreta saker, är den bästa formen av samverkan genom samarbete: På den första nivån medvetenhet, andra utbyta erfarenheter, den tredje koordinera och sist arbeta ihop. Danermark 2000 föreslår att man börjar på en lägre nivå och efterhand utvecklar samarbete (Ohlsson 2008:1 s 15).
- Ledarskapet, som ”neutral part”, gifter samman parter vid samarbete. Att ge förutsättningar för meningskapade vid samarbete är viktigt för en kollektiv identitet kopplat till samarbetsuppgiften. Nå en känsla av vi.
- Fysisk närvaro, om det är möjligt, mellan olika enheter är att föredra vid samarbete
- Konkreta samverkansprojekt. Börja i det lilla
- Skilda verksamhetslogiker mellan olika verksamheter. T ex i sjukvården hur ser beställningen ut? Där beskriver de det ofta som att ett uppdrag läggs. Hur ser det ut i andra organisationer?
- Chefers möjlighet att påverka samarbete är reducerad, men ändå viktigt
- När samverkan sker ökar komplexiteten, det okända och oförutsedda
- Att mötas inom det legitima organiseringsstemat ger inte samma utvecklingspotential som ’det andra’ (skuggan). Det politiskt korrekta beteendet, glada och lyckliga
- Samarbete kräver ork, uthållighet och tid
- Samverkan, samarbete och samordning/koordinering berör innehållet i mellanrummet mellan de professionella och/eller organisationer
- I organisationer som byråkratier har individer olika roller. Dessa roller är en utgångspunkt för begreppet yrkes- och social identitet som också inkluderar normer och värderingar (ideologi) i en organisation. Resultatet är stuprörsorganisationer
- Makt förekommer i dess breda form i all kommunikation tillsammans med ideologi (värderingar och normer) och identitet (personlig och social)
- Mål tar vi för givet måste finnas för att kunna mäta, men är ingen självklarhet
- Karta är en analogi för planering, styrning och program, men även inofficiella kartor för hur vi ser på ett område eller fenomen i dess breda betydelse
- Verksamhetslogik hänvisar till att varje typ av organisationer har sin egen inneboende logik och syn på prestationer och produktivitet samt effektivitet
- Samverkan, samarbete och samordning innebär att olika kompetenser möts
- Styrssystem, centraliserig *och* decentralisering påverkar möjligheter till samverkan och samarbete
- Stuprören efterfrågar produktivitet i det egna röret. Effektivitet kan komma att hamna i bakgrunden
- Bör eftersträva ett samarbete som stöds av samverkan som struktur – samverkan sker mellan organisationer, samarbete mellan professionella

- Medel för utveckling krävs vid samarbete. Det måste finnas resurser för samverkan. Det ska gå att genomföra projekt eller aktiviteter under rimliga villkor
- Samverkansstruktur kan t.ex. vara finansiell – t ex samordningsförbund (se Deltaprojektet)
- Det är först när vi gör saker som samverkan övergår till samarbete
- En utmaning att använda social hållbarhet i samband med samverkan. En viss förskjutning då från ekonomisk hållbarhet – se utvärdering VGR
- Program och projektstyrda organisationer underlättar samverkan och samarbete. Inslag av detta kan konstruera ett eftersträvansvärt utrymme för lärande. Gäller både kortare och längre uppdrag
- Samverkan ska inte vara så mycket upp till enskilda personer – annars eldsjälar
- En struktur som stödjer samverkan kan vara program och projekt
- Samverkan och samarbete ska följas upp - vem gör detta?
- Mindre eller större konkreta frågor i samverkan är en nödvändighet
- Samverkan kan se olika ut på politisk respektive tjänstemannanivå. En tendens är möjligen att politiker har lättare med samverkan än tjänstemän. Kan basera sig på att yrket blir mer kopplat till personlig och social identitet än politiken till politikern
- Styrdokument bör innehålla några rader om samverkan för att underlätta genomförandet i organisationen
- Olika yrkesidentiteter är ett ledord tillsammans med mer specifik personlig och social identitet i organisationen
- När samverkan ska ske - måste finnas ett klart syfte
- Vara med på andras arenor – spontant samarbete
- Form och innehåll – vad är rimligt vid en viss typ av samarbete att förutbestämma innehåll?
- Den legitima organiseringen skapar förutsättningar för samverkan, men är inte detsamma som det som sedan sker
- Näringslivsenheterna arbetar nära näringslivet, vilket konstruerar vissa världsbilder och ideologier (gäller alla verksamheter – bara ett exempel)
- Genus och ålder. Skillnader finns t ex mellan näringslivsenheter respektive folkhälsoenheter i en del region/län
- Ovanstående påverkar också makt, yrkesidentiteter samt normer och värderingar som konstrueras inom en yrkeskår samt social identitet på den egna arbetsplatsen som kan bli ett hinder för samarbete
- Delegerad ekonomi behöver inte bra för samverkan
- Viktigt att det finns resurser till samverkan och samarbete
- Samverkan och samarbete som har möjligheter till självorganisering kan bidra till de professionellas hälsa genom genererande av energi
- Syfte är mer övergripande och inspirerande. Kan vara ett viktigt gränssättande objekt
- Ambitioner och karriär ser olika ut i organisationer och skiljer sig mellan individer
- Byråkrati (dess vetenskapliga definition) som organiseringsprincip är grunden för de flesta organisationer, företag såväl som offentlig sektor

- Arbetsdelning är det centrala begreppet för en grundläggande strukturering av organisationer och arbete
- Löst kopplade innebär att olika kompetenser kommer tillsammans. Får inte bli alltför homogena för att uppnå kreativitet, nyskapande och lärande. Alltför gemensam syn förstör lärande och utveckling
- Design, form och innehåll är tre begrepp där de två första hänvisar till ramar och förutsättningar för ett skeende medan innehåll är de processer som människor i relation till varandra konstruerar