

FRUSAM - Workshop

Samverkan och samarbete

-
en omöjlig snårskog
eller
en strategi för hållbar
utveckling

Lars Paulsson

Folkhälsokommitténs kansli, Västra Götaland

Lars.paulsson@vgregion.se

Sören Augustinsson, uppdrag Region Skåne

Workshopens delar

- Bakgrund
- Hur kan vi underlätta samverkan och samarbete?
- Hur lyckas vi med samverkan och samarbete i praktiken?
- Framåtblick hemmaplan – vad blir nästa steg?
- Summering

Arbetsgruppen

Christer Andersson och Mari Bartholdsson,
Region Halland,

Johan Jonsson och Lars Paulsson,
Västra Götalandsregionen

Stig Vinberg Statens,
Folkhälsoinstitut

Sören Augustinsson,
Region Skåne

Kunskapsunderlag till rapporten:

Arbetsgruppens egna tidigare erfarenheter av samverkan och samarbete

FFRU och FRUSAM samarbetet

Internationell forskning som behandlar cooperation, collaboration, coordination Och coordination in action

Management och organisationsforskning

Vad som faktiskt 'sker' ...

Vilket naturligtvis alltid kan ifrågasättas....

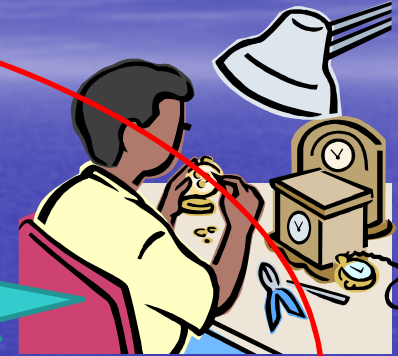
Men vi har försökt undvika fiktioner eller en massa bör

Tänket om, eller hur vi bör tänka vid samverkan och samarbete

Begreppen

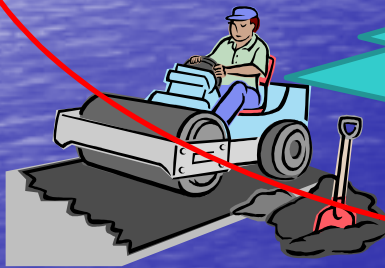
- Samverkan
- Samarbete
- Samordning

Samverkan



Samarbete

-
samordning



Erfarenheter i projektgruppen

- Fallenhet att organisera oss i stuprör
- Svenska regionerna är relativt nya företeelser.
Tenderar att lösa dagens problem med gårdagens lösningar
- Finns alltid skillnader i normer, värderingar och prioriteringar
- Integration är helt fel
- Nyckelbegrepp svårt definiera exakt och samtidigt koppla till konkreta händelser

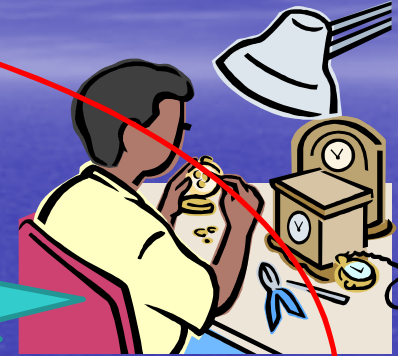
Hur underlätta samverkan och samarbete?

- Vad är problemet som ska lösas? – svarar på varför samarbete
- Vilka verksamheter och traditioner kommer vi ifrån? – svarar på intresse, engagemang och stöd i respektive organisation
- Vem eller vika finansierar? – svarar på frågan vem som har den ekonomiska makten
- Vilket stöd garanteras från respektive organisation? – svarar på om det är realistiskt att påbörja samarbete

Hur underlätta samverkan och samarbete?

- Formellt stöd – politisk legitimitet / politiskt uppdrag
- Samverkan och samarbete som en del i ordinarie arbete – planering, genomförande, uppföljning
- Våga vänta på resultatet
- Skapa beredskap för att ta emot resultat
- Fråga : vad tycker ni underlättar?

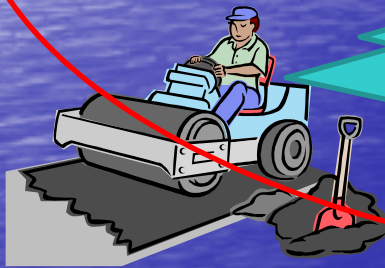
Samverkan



Samarbete

-

samordning



Hur lyckas med samverkan och samarbete i praktiken

Sju huvudområden att beakta för att nå samarbete som fungerar:

- Samverkan
- Komplexitet
- Makt, ideologi och identitet
- Gränssättande objekt som tillåter olika intressen att samarbeta
- Två organiseringssteman: Det legitima och "det där andra" (skugga)
- Effektivt användande av resurser för meningsskapande
- Tillit

Hur lyckas med samverkan och samarbete i praktiken

Nätverk som exempel:

- Klargör nätverkets syfte och spelregler
- Identifiera och diskutera tidigt vilka förväntningar som finns på nätverket ska åstadkomma. Och vad nätverket förväntar sig av deltagarna.
- Tydliggör deltagarnas mandat att delta i nätverket
- Sätt tids-/resultatramar – När ska nätverket upplösas?

Diskussionsfråga

När lyckas ni med samverkan och samarbete?

Framåtblick hemmaplan

Utifrån dagens workshop:

- Vad blir nästa steg på hemmaplan?
- Vad ska vi ta med i rapporten?

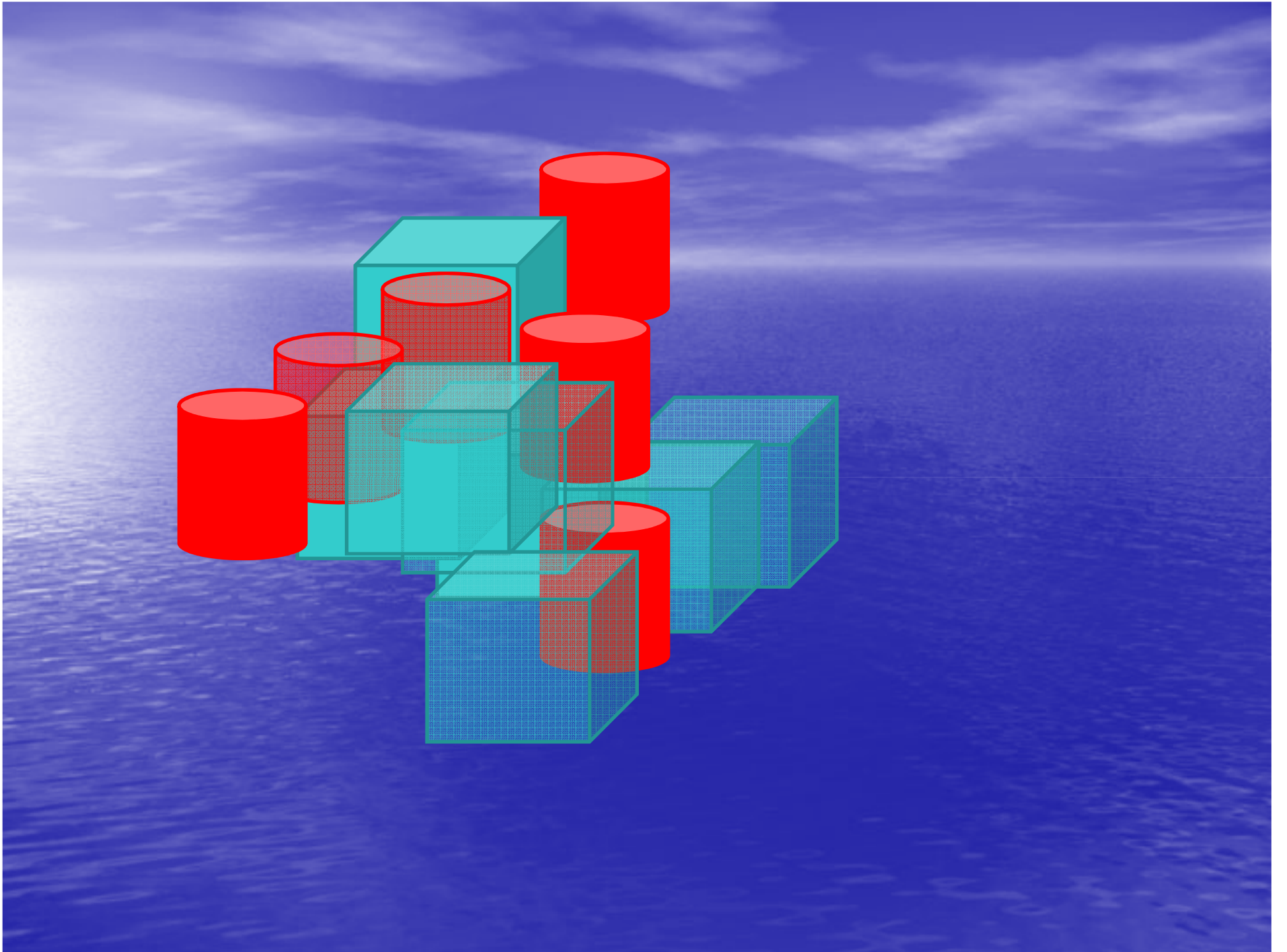
- Stuprör som samarbetar

- Organisationens

- Normer och värderingar
 - Organisationsidentitet
 - Roll
 - Verksamhet och mål
 - Yrkesstatus
 - Makt

- Individens

- Mål, intressen, normer och värderingar
 - Identitet
 - Makt



Sju framträdande principer för samverkan och samarbete

- Betrakta samverkan och samarbete utifrån komplexitet
 - Tänk att det är komplext, inte enkelt
- Ha en tillräckligt bra vision
 - Specificera så lite som möjligt, istället för att försöka planera varje liten detalj
- När samarbetets innehåll är långt ifrån självklart och kontrollerbart led med känsla för det okända och kända samtidigt
 - Balansera data och intuition, planering och handling samt säkerhet och risk

- Låt din melodi ha sin placering på knivsudden till kaos.
 - Låt ett flöde av information inspirera och utveckla kreativitet. Uppmuntra mångfald och skillnader, kopplingar inåt såväl som utåt vid samarbetet, acceptera maktskillnader och ångest istället för att kontrollera information. Undvik att tvinga fram gemensamma överenskommelser, undvik att förhandla separat mellan olika grupper och åsikter, undvik att hantera grupper som är i konflikt åtskilda från varandra och inte minst undvik att söka det komfortabla

- Upptäck och arbeta med paradoxer och spänningar
 - Se dem som naturliga
- Leta upp handlingar som ligger ute i marginalerna
 - Var inte säker på något förrän du har gjort det Tillåt samarbetet växa genom knytningar mellan olika delar som fungerar väl och som är beredda kanske att agera oberoende av andra
- Lyssna till det där andra (organiseringstemat skugga)
 - Var medveten om vikten av informella relationer, skvaller och samtal i korridorerna. Informella relationer bidrar signifikant till framgångsrikt handlande

....som en snårskog

- 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

...Strategi..

Några andra sammanfattande punkter – tänk på!

- 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. Börjar på en lägre nivå och efterhand utvecklar samarbete.
- 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 organiserings temat ger inte samma utvecklingspotential som ´det där 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

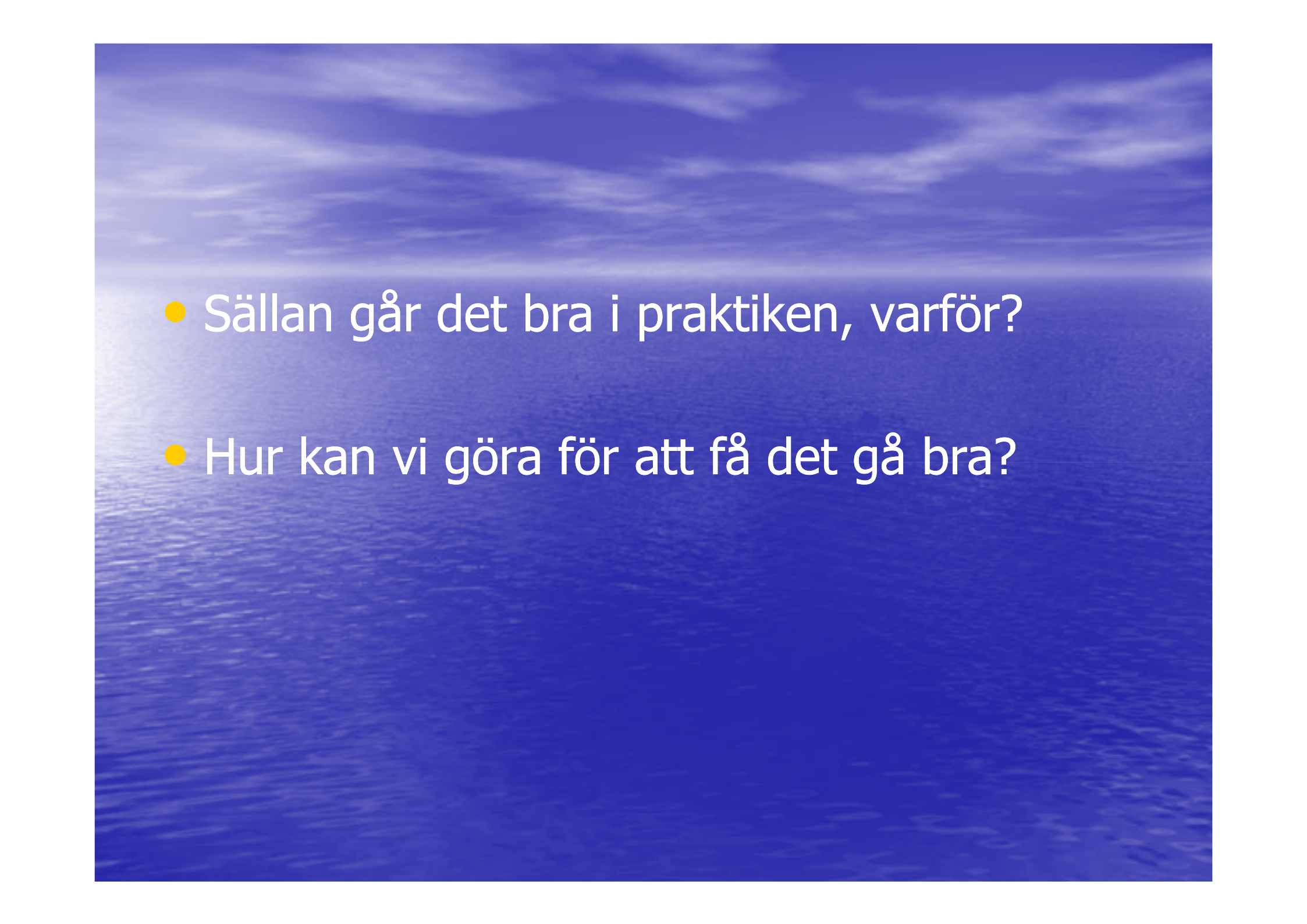
- Karta är en analogi för planering, styrning och program, men även inofficiella kartor för hur vi ser på ett område eller fenomen i dess breda betydelse
- Verksamhetslogik hänvisar till att varje typ av organisationer har sin egen inneboende logik och syn på prestationer och produktivitet samt effektivitet
- Samverkan, samarbete och samordning innebär att olika kompetenser möts
- Styrsystem, centralisering *och* decentralisering påverkar möjligheter till samverkan och samarbete
- Stuprören efterfrågar produktivitet i det egna röret. Effektivitet kan komma att hamna i bakgrunden



Tack för uppmärksamheten!

- 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.

- 
- Sällan går det bra i praktiken, varför?
 - Hur kan vi göra för att få det gå bra?