

FUNDAMENTALA ASPEKTER FÖR ATT SAMVERKAN SKA LEDA TILL MÅLEN FÖR FOLKHÄLSAN

Seminarieunderlag för 1:a nationella Folkhälsostämman 12-14 mars 2003.
Stockholm

Rebecca Stenberg

Inledning

Samverkan ska leda till olika aktörer i folkhälsoarbetet kan addera och kombinera sina respektive kunskaper, resurser och aktiviteter för att nå folkhälsomålen. Erfarenhet och forskning om samverkan visar dock att det kan vara betydande svårigheter i att samverka effektivt. Det har att göra med att samverkan bygger på andra ”grundstenar” än vårt traditionella organiserande samt att vanliga organisationsmodeller och verktyg därmed inte fungerar som de är tänkta. Andra modeller måste till, andra aspekter betonas och andra verktyg och kompetenser behövs. Syftet med detta paper är att ange och problematisera grunderna för samverkan från ett teoretiskt perspektiv samt att lyfta fram praktiska framgångsfaktorer för effektiv samverkan.

Utgångspunkter för resonemanget

Den här artikeln grundas dels på egna och andras forskningserfarenheter under 90-tal och början av 2000-talet, dels på erfarenheter av att arbeta praktiskt med organisationers samverkan som konsult. Samverkan under den här perioden gällde inte så mycket folkhälsa som rehabilitering med vissa inslag av förebyggande tankegångar. Trots det är erfarenheterna synnerligen relevanta också för folkhälsoarbetet. Aktörerna är i stort desamma och samverkan som metod är vad den är. Perspektivet är socialkonstruktivistiskt.

Bakgrund

Under den värsta ”samverkansboomen” mellan 1997 och 2000 fanns mellan 2500 och 3000 samverkansprojekt inom offentlig välfärd igång i Sverige¹. Det gällde allt från små projektverksamheter till kommunomfattande och till och med länsomfattande försöksverksamheter som SOCSAM och FRISAM. Erfarenheterna som rapporteras är bitvis nedslående. Det är mycket svårare att samverka, och att få ut effektiva resultat av samverkan än många väntat². Det kräver tid, ambition, ansträngning och en hel del frustration. Det är

¹ Fridolf, M. (1998) Redogörelse för utvärdering av FRISAM, 1998-08-19.

² Stenberg, R. (1999). Organisationslogik i samverkan – Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer. Doktorsavhandling. Stockholms universitet.

Odbratt, G. (1999). ESSAM – Ekerö i social samverkan. En utvärdering av ett samverkansprojekt. Elanders Gotab: Stockholm.

Socialstyrelsen. (2000). Lönsam samverkan för individ och samhälle – Samverkan inom rehabiliteringsområdet.

Allebeck, P. m.fl. (2001). Utvärdering av DELTA projektet på Hisingen. Göteborgs universitet.

svårt att styra, svårt att utvärdera och leder ibland till helt andra saker än förväntats. Alla författarna ovan är dock ense om att samverkan KAN ge effektivitetsvinster, rätt hanterat. Idag finns direktiv för flertalet aktörer inom den svenska välfärden och folkhälsoarbetet att samverka.

Tankegrunden

För att hantera de svårigheter man möter med samverkan behöver man förstå skillnaderna mellan organisering av samverkan och traditionell organisering, samt vilka konsekvenser skillnaderna får. Man behöver också förstå tankarna kring varför samverkan utsetts till ett verktyg för effektivisering av först offentlig rehabilitering och därefter folkhälsa. Här måste man utgå från hur vi organiserat välfärd och folkhälsoarbete fram till idag.

Från helhet till del och till helhet ånyo

Fram till början av 1900-talet var svensk offentlig välfärd i stort en socken-angelägenhet där helhetsprincipen dominerade. Halta och lytta, sjuka och fattiga, barn och gamla som inte kunde tas om hand privat, inhystes på ”socknen” i en gemensam sockenstuga under former som vi idag inte finner särskilt människovärdiga. Vid sidan av dessa fanns sedan 1500-talet statliga barnbördshus, sjukhus, fängelser och mentalsjukhus där människor av mycket olika skäl inhystes i en salig blandning. Vad jag vill framhålla är att det inte gjordes någon åtskillnad mellan individer med olika behov, därmed fanns inte heller behov av någon specialisering – och därmed i ett förlängt perspektiv inte heller några stolar att falla emellan. I takt med upplysningsfilosofin under 1700-talet och 1800-talets industrialisering började man sortera sina inhysingar och specialisera inrättningar för olika ändamål³. Denna specialisering på delen – det specifika välfärds- eller hälsoproblemet - slog dock inte igenom förrän betydligt senare i svensk välfärd⁴. Under 1900-talet kan man tex. tydligt följa det moderna projektets intåg i välfärden⁵ via socialtjänstens framväxt. Från sockenstuga till fattighus, till fattigvård, till socialvård, till socialtjänst, till specialiserade enheter och grupper för speciella grupper och insatser inom välfärden. Samma utveckling har skett i synsätt och organisering inom andra välfärdsinstitutioner med vissa undantag för sjukvårdens organisation och befälsordning som bitvis fortfarande har drag av sina senmedeltida föregångare; hospitalen⁶. Också folkhälsoorganiseringen har genomgått samma process från att vara allmänt hälsofrämjande och nykterhetsfrämjande via folkrörelserna, där ansvaret för hälsan i stort låg på individen själv till att bli specialiseringar inom sjukvården och senare specialområden inom folkhälsoarbetet där individen blev ett segmenterat objekt för specialister. Vad som kan sägas känneteckna 1900-talets utveckling är en kantring av perspektivet mot *delen* i stället för *helheten*, från *generalisering* till *specialisering* och från *person* till *objekt*. Organiseringen av välfärd och folkhälsa är idag anpassad efter detta. I denna allt mer specialiserade och objektiva drivna objektivering av individerna brakar samverkan ner som en bomb och ställer allting på huvudet genom att ställa krav på helhetssyn och aktörsperspektiv, dvs. individen som ett aktivt subjekt som själv kan fatta beslut, ta ansvar osv.

³ Foucault, M. (1961). *Folie et déraison. Histoire de la folie à l'âge classique* (1961). Trans Richard Howard as *Madness and Civilization: A History of Insanity in the Age of Reason* (New York: Pantheon, 1965)

⁴ Tydligt framgår det nya synsättet och organiseringen i 1937 års fattigvårdskommittés betänkande 1950

⁵ Filosofisk beteckning på modernismen som kännetecknas av tankar om det funktionella och effektiva systemet bestående av kuggar, arbetsdelning och specialisering.

⁶ Stenberg, R. (1999). Organisationslogik i samverkan – Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer. Doktorsavhandling. Stockholms universitet.

Samverkan som välfärdsmodell

Under 1980-talet kritiserades välfärden hårt utifrån både humanperspektiv och näringslivsperspektiv. Man talade om den ”ofantliga sektorn” som opersonlig och inhuman, samt ineffektiv jämfört med privata näringslivet. Under 1990 talet upplevde vi alla en nationell välfärdsdepression. Kostnaderna för välfärden var alltför höga. Det saknades pengar överallt och hårdföra nedskärningar tvingades fram⁷. Samtidigt uttrycktes under denna tid på många håll inom välfärden, vilja till närmande som reaktion på den tidigare kritiken. Det gällde inom många olika fält som mellan chefer och medarbetare, mellan medborgare och politiker och mellan läkare och patient⁸. Samverkansidéerna kan ses som en tankemodell för lösning på välfärdens problem via en syntes av föreställningar om närhet, humanitet och kostnadseffektivitet. De kan också ses som en reaktion på det moderna projektets grundteman av opersonligt systemtänkande och specialisering. I alla händelser blev samverkan ett allt mer etablerat begrepp under 1990-talet och kan sägas vara fullt etablerat i och med Proposition 1996/97:63 som gav försäkringskassorna direktiv att samverka om rehabilitering. Att enas om samverkan visade sig dock inte alls vara samma sak som att utöva samverkan i praktiken. Att samverka över organisatoriska gränser mellan och inom organisationer ställde nämligen krav på rejäla organisatoriska kovändningar.

Grunden för effektiv samverkan

Först och främst vill jag hävda att samverkan inte bygger på samma grundtankar som modernismen som ju dominerar hela välfärdsbygget. Modernismens grundtankar och drivkrafter för välfärden kan sägas vara rättvisa och systemsyn via specialisering, objektivitet och objektivering av person. Samverkan bygger snarare på postmodernistiska tankar om idégemenskap och gemensamma intressen och föreställningar som drivkraft. En tankemässig grund kan sökas i organisationsteori om kulturer eller ideologier som drivkraft⁹. Effektiv samverkan bygger nämligen på att helheten tillgodoses och att olika insatser samordnas och adderar till varandra på ett meningsfullt sätt. Egna och andras erfarenheter på området visar att det sker via kommunikation, gemensamma synsätt och byggande av relationer och överenskommelser om gemensamma intresseområden. Helheten blir därmed viktigare än den enskilda delen. Resultatet blir viktigare än funktionen.

Flervägskommunikation om meningsfulla helheter behövs i stället för top-down-modeller

Samverkan kan därmed inte styras och ledas med hjälp av traditionella metoder som är uppbyggda enligt top-down-modeller. Dit hör klassiska målstyrningshierarkier med sina övergripande visioner som operationaliseras till allt mer specialiserade uppgifter. Dit hör också traditionella informations- och kommunikationsmetoder som fungerar top-down men sällan omfattar några som helst laterala eller diagonala informationsvägar. Slutligen också klassiska förhandlingsmodeller där motparter försäkras sig om sina resp. revir och där konsensus snarare gäller att var och en tar sin ”bit” än en meningsgemenskap. I samverkan måste en meningsoverensstämmelse skapas som överbrygger de olika aktörernas egna mål och parters revir och som inte operationaliseras utan förs vidare som meningsfull helhet till den operativa nivån. För att uppnå detta krävs flervägskommunikation och dialog såväl vertikalt som horisontellt och diagonalt, inte bara inom en agerande organisation utan

⁷ Södersten, B. (1996). *Sekel av kollektiva illusioner*. Svenska Dagbladet 960219.

⁸ Stenberg, R. (1999). *Organisationslogik i samverkan – Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer*. Doktorsavhandling. Stockholms universitet

⁹ Se tex organisationssymbolism och institutionsteorier hos Alvesson & Berg, (1992), eller Czarniawska, (1993) samt efterföljare som framhäver den sociala konstruktionen som grund för organisering.

genomsyrande hela samverkansgemenskapen. Att vidmakthålla den traditionella ledningsrollens kontroll och regelstyrning blir därmed i stort sätt omöjligt utan måste bytas ut mot gemensam dialog, uppföljning och resultatvärdering.

Detta leder till två nya problem. Dels att inga traditionella ledningsstöd fungerar eftersom de styr mot operationalisering och utgår från de traditionella organisationsstrukturerna och dess ramverk, vilka tenderar att bli inadekvata i sammanhanget¹⁰. Dels att det blir svårt att ta reda på "hur det går" och nyttan med det som kommer ut av organiseringen av samverkan, när nästan all systematisk uppföljning inom organisationerna idag operationaliseras hårt och inriktas mot den åtgärd som företas – inte vilket resultat den får.

Ledning och stöd behöver omfatta relationer respektive socialpsykologiska processer

Man kan säga att samverkansorganisationen inte längre består av funktionsorganisationens klassiska rutor, utan snarare av rutornas bakgrund – det som håller rutorna på plats – man kan kalla det en relationsorganisation. För en sådan finns vanligen varken modeller eller metoder till hands¹¹. Hur driver man tex. fackliga frågor? Hur bestämmer man vem som ska leda? Vad gör man om man ser olika på den gemensamma uppgiften? Denna frånvaro av rutiner och välkända strukturer att hålla sig i leder till en organisering som är vidöppen för informella organisationsfaktorer som socialpsykologiska gruppprocesser, yrkesrevir- och gränsstrider samt maktkamper. Exempelvis kan en samverkansgrupp bestå av personer på olika nivåer som inte riktigt motsvarar varandra, från flera olika organisationer, som har olika kompetens, yrkesroller, mandat att fatta beslut, olika ekonomiska förutsättningar, som misstror flera av de andra organisationerna och som dessutom har en fått en mycket övergripande uppgift i form av att "samverka förebyggande kring unga i riskzonen". I en sådan grupp utan klar uppgift, utan klar ledning, utan kunskap om varandra och varandras organisationer, med olika synsätt på "unga i riskzonen", kommer väldigt mycket energi gå till att formera en grupp, gruppnormer och gruppleddning och att sätta gränser mot andra grupper. I andra hand kommer uppgiften att mejsla ut ett gemensamt uppdrag och att skapa resultat utifrån detta. Många gånger är gruppen fullt nöjd om man uppnår resultatet att vara sams¹².

Uppföljning och utvärdering i dialog med aktörer i stället för systemuppföljning (Av storleken på hålet att döma torde tjuvarna vara två)

Nästan all systembaserad uppföljning inom välfärdens organisationer fokuserar på den egna organisationens insatser i operationaliserad form. Extra tydligt blir det i tex. försäkringskassans statistik där antal ärenden i olika insatsslag redovisas - inte om det var bra insatser. Data som man får fram på detta sätt är mycket svåra att använda för att få reda på något om "hur det går" och vilken nytta som kom ut av samverkan. Jag vill hävda att de dessutom är svåra att använda för att få reda på något om utfallet av de traditionella organisationernas insatser och åtgärder. Att få reda på "hur många insatser" är inte samma sak som att få reda på nyttan med insatserna. Här skär det sig mellan det moderna projektets krav

¹⁰ Det finns tex inga rutiner för hur beslut ska tas i en grupp chefer på samma nivå men från olika organisationer. Enligt min erfarenhet leder det många gånger till tidsödande maktkamper eller konsensusbeslut som inte omsätts i praktiken. Det finns inte heller någon given ansvarsfördelning för tex. hur personalansvar i samverkan ska utövas och distribueras.

¹¹ Stenberg, R. (2001a). Gränsöverskridande organisation eller organisering? In Jern, S. & Olsson, E. (Editors). *Studies of Groups and Change – proceedings from a conference on group and social psychology*. Lund University. May 2000. Socialhögskolan. Lunds universitet

¹² Stenberg, R. (1999). Organisationslogik i samverkan – Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer. Doktorsavhandling. Stockholms universitet.

på objektivitet och samverkanstankens nytta som ju alltid måste kopplas till ”- för någon”¹³. Motstridiga intressen och mål kan ju mycket väl innebära att nyttan inte är universell utan måste kopplas till en viss person eller grupp, och därmed ett subjektivt intresse. Därmed förskjuts fokus i uppföljningar och utvärderingar från naturvetenskapligt objektiva ideal till ett aktörssynsätt som omfattar också medborgare och grupperingar av medborgare som aktörer. Poängen med uppföljning/utvärdering blir att visa på, och lära om olika aktörers nytta, samt att dra slutsatser om nytta från subjektiva perspektiv. Det leder till en helt annan typ av uppföljnings- och utvärderingsmetoder där aktörers upplevelser och handlingar blir centrala, liksom olika avnämares behov av beslutsunderlag. Uppföljningars och utvärderingars mål blir kommunikativa och aktionsinriktade. Målgrupperna blir aktörer som så att säga möts med uppföljningen eller utvärderingen som underlag för dialog och beslut om handling.

Gemensamma synsätt och föreställningar i stället för ”företagisering”

Styrningen av välfärdens organisationer består av tre komponenter av varierande betydelse. Den ena är den politiska styrningen av policy och prioriteringar som sker via förhandling mellan parter. Den andra är lagar, regler och direktiv och den tredje är ledningen av tjänstemannaorganisationens omsättande av policy, direktiv och planer till praktisk handling. Ledningen för den senare bygger i hög utsträckning på näringslivsliknade former av klassisk målstyrning¹⁴. Ingen av dessa styrformer kan sägas vara direkt kompatibla med samverkan av skäl som diskuterats ovan.

Här hävdas att effektiv samverkan bygger på att det på ett övergripande plan finns något så när gemensamma föreställningar om det område man ska samverka om och vad som bör ske på detta område. Samtliga aktörer behöver uppfatta samverkan i detta sammanhang som meningsfull. Det gäller såväl på operativ nivå som på administrativ/ledande och politisk nivå. På operativ nivå löser det många gånger sig själv genom att de situationer eller personer man ska samverka om konkretiserar behov och uppgifter. Problem uppstår dock dels om de egna organisationernas administrativa och/eller ledande nivåer inte är ense om vad som är meningsfullt och ger motstridiga direktiv. Dels om operativ samverkan inte förs i dialog med ledning/administration eller politisk nivå så att överblick och helhet tappas bort, varvid den operativa samverkan gemensamma nämnare kan bli något helt annat än vad man avsett med samverkan. På ledande och administrativa nivåer är det svårare att skapa gemensamma föreställningar eftersom det är svårare att konkretisera samverkans uppgift. Här behövs i stället en gemenskap kring idéer om vad samverkan ska leda till.

Utan dialog med andra nivåer blir samverkan sammanfattningsvis gärna offer för skillnader i organisationslogik¹⁵ där operativa krafter vill lösa konkret upplevda behov, administration och ledning vill skapa organisatoriskt hållbara planer och politiker vill uppfylla politiska behov. Många gånger är dessa olika intressen betydligt mer förenliga än vad de först ter sig.

¹³ Hjern, B. (1995). ”För vem” – gruppen rygg- och nackdiagnoser.

RAPPORTSERIE Lokal UTVÄRDERING AV PROJEKT 4s. Nr 5. Red. Höjer, G. Stenungsunds kommun.

¹⁴ Forsell, A. & Jansson, D. (1997). Företagisering föreskriven – En undersökning av företagiseringens betingelser och logik med kommunerna som exempel. Opublicerat manuskript. SCORE.

¹⁵ Stenberg, R. (1999). Organisationslogik i samverkan – Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer. Doktorsavhandling. Stockholms universitet

Vad vi trodde att vi visste att vi kunde

Varje garvad folkhälsoarbetare bör vid det här laget irriterat ha muttrat:

- ”Här finns det inget nytt. Det är samma gamla managementretorik om helhetssyn, personalens delaktighet, ledning via idéer och dialog. Det har vi sysslat med i 20 år. Att det är så svårt att samverka måste bero på något annat.”

Inom de flesta organisationer tror man också uppriktigt att dessa honnörsord ovan redan präglar organisationerna efter två decenniers managementkurser och retorik. Jag hävdar dock att man visserligen använder orden men inte omsätter dem i handling eftersom organisationerna inte medger det. Därav många av de svårigheter med samverkan som rapporterats och därav behovet av organisatoriska kovändningar för att samverkan ska fungera. Utifrån organisationsteori kan detta förklaras som en ”*single loop learning*”¹⁶, där lärande och förändring endast åstadkommer ytliga förändringar och lösningar på problem. Av olika skäl medger inte systemet att man kan åstadkomma grundläggande förändring som påverkar problemens uppkomst samtidigt som retoriken säger att det inte finns något problem eller att det redan är löst. Med tanke på allt mer anorektiska organisationer och ökad tidspress¹⁷ kan man knappast vänta sig en djupare förståelse av detta dilemma utan resultatet blir många gånger förvirring där syndabockar utses. Här hävdas dock att det går att utveckla systemen och åstadkomma grundläggande förändring med ganska små medel. Knepet är att använda människors egen inneboende utvecklingsbenägenhet. Kan man ge förutsättningar för att människor ska kanalisera sin energi i utveckling i stället för att hantera frustration finns det mycket att hämta.

Framgångsfaktorer för effektiv samverkan

Man kan säga att i stället för att bekämpa det moderna projektet och dess idag tämligen stela system gäller att förbättra dess prestanda med hjälp av inslag som redan finns där. Metaforiskt kan man likna det vid motionsgymnastik – Om du inte tar vara på och tränar de förutsättningar du har, kommer du gradvis att bli allt stelare. Det går dock att börja träna på gamla dar men man får ta det successivt.

De grundläggande premisserna för att effektivisera samverkan har att göra med hur människor och människors aktiviteter fungerar enligt grundläggande personlighetspsykologi och socialpsykologi där flertalet förklaringsmodeller bygger på den aristoteliska tanken om en inbyggd utvecklingspotential¹⁸:

- Människor vill utvecklas
- Människor vill ha egenmakt över sin situation
- Människor vill känna tillfredsställelse och stolthet över sina prestationer
- Människor vill vara delaktiga i beslut som berör dem.

¹⁶ Argyris, C & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

¹⁷ Se tex. Gravesen, I. (2002). *Fitnessövningar och husförhör – Om förbättringsprocesser i företag*. Doktorsavhandling. Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet.

¹⁸ Utan att ge mig in i en uttömmande redovisning hänvisar jag här till tex. Freud med efterföljare som har psykosexuell utveckling som grund respektive Ericson och efterföljares psykosociala utvecklingsmodeller. Flertalet moderna OU- och PU-teorier och skolor baseras på det ena eller andra sättet på att det existerar en dynamisk utveckling. Se tex. Sköldbberg, K. (1990). *Administrationns poetiska logik - Stilar och stilförändringar i konsten att organisera*. Studentlitteratur. Lund.

Det gäller självklart både samverkare och medborgare man samverkar om. För samverkan om folkhälsoarbete gäller därmed att:

- Det finns alltid ytterligare sätt att göra något på utöver dem du kommit på som inte behöver vara sämre.
- Det finns ständigt en drift mot att förenkla arbetsuppgifter och undanröja hinder.
- Det finns ständigt en drift mot att utveckla eller förädla arbetsuppgifter.
- När människor inte har hela bilden klar för sig kan denna gräsrotsutveckling ta oväntade liksom oönskade riktningar.
- När människor är rädda eller hindras i sin utveckling kanaliseras ovanstående energi i mindre konstruktiva aktiviteter. Dessa har en tendens att sätta sig i väggarna i en organisation.

Den centrala fråga blir därmed: *Vad ska man absolut göra och vad ska man absolut undvika om man vill uppnå effektiv samverkan för att nå folkhälsomålen?*

Kommunikation, kommunikationsstöd och prat

Kommunikation är den i särklass mest betydelsefulla faktorn för effektiv samverkan. Ingen samverkan värd namnet kan ske utan att kommunikation, kontakter och relationer etablerats. Detta hävdar jag, gäller samtliga nivåer i samverkan. Det behövs kommunikation för att pussla samma helhetsinsatser, för att skapa gemensamma synsätt och föreställningar och för att sätta samman samverkansgrupper, definiera roller och arbetssätt, samt för att vidmakthålla dessa. Här är den personliga kommunikationen och kontakten grundläggande. Man behöver träffas. En nyetablerad grupp behöver träffas ofta tills uppgifter gemensamma värderingar och roller fallit på plats. Likaså behöver en grupp med otydliga roller, oklar uppgift tid för att klara ut vad som ska göras och hur det ska gå till. I sådana skeden behövs också ett stort mått av informationsdelning. När samverkan tar form och arbetet är igång behövs inte lika täta träffar och informationsbehovet minskar beroende på att deltagarna litar mer på varandra och varandras ställningstaganden. Ett typiskt exempel är hur sekretess och tystnadsplikt utgör en inledande stötesten för samverkan som med tiden allt mer förlorar betydelse.

Att träffas behöver inte ”märkvärdifieras” i form av någon särskild metod eller modell. Prat duger bra och att alla kommer till tals. Här finns en fullständigt ogrundad vantro och bristande respekt inom många organisationer inför effektiviteten i det vardagliga pratet som påminner om föreställningar om patentmediciner – Den måste vara dyr och smaka riktigt illa för att vara bra.

Kommunikation behöver kommunikationsstöd. System för utbyte av information är viktigt så att inte flaskhalsar uppstår. IT kan fungera som ett bra kommunikationsstöd både för informationsutbyte men också för virtuella gruppmöten och konferenser. Sådana kan effektivt komplettera verkliga möten men inte ersätta dem. Erfarenheten visar att effektiviteten är beroende av att man då och då träffas och ”laddar gruppens sociala batterier”¹⁹ samt att man tar hänsyn till de krav mediet ställer på snabb återkoppling tex.

Vid inventering av samverkansprojekt visar sig snart att det finns en mängd olika kommunikationsbehov och behov av att utbyta information. Det finns ofta många perifera

¹⁹ Rissler, A., Stenberg, R. & Stedt, L. (2003). *Case-pedagogik med IT-stöd—Erfarenheter av att använda elektroniska konferenser i undervisning*. Rapport under färdigställande. Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet.

aktörer, flera avnämare/kunder vars intresse och erfarenheter är viktiga. Det är därmed klokt att redan från början skissera en kommunikationsstrategi med kommunikationsstöd.

Undvik att isolera samverkan från omvärlden utan bygg in ”störningsmoment” i form av öppna diskussioner, möten med andra samverkare etc. Det värsta som kan drabba en samverkansgrupp är att man tappar kommunikationen med omvärlden. I kombination med den tidspress vi alla lever med och krav från avnämare på resultat finns då reell risk för groupthink²⁰ och andra destruktiva grupprocesser som kan omintetgöra samverkan fullständigt.

Styrning, ledning och stöd

Samverkan behöver styras, ledas och stöttas för att inte riskera att inriktningen glider i väg mot något helt annat än vad man ursprungligen beslutat, eller att samverkan slukas upp av sina egna samverkansprocesser varvid resultat uteblir.

Styrningen baseras i allmänhet på konsensusbaserade överenskommelser mellan olika parter. För att undvika tidskrävande maktspel om styrningen eller alltför urvattnade beslut samt behålla styrfarten i beslutsprocessen är det bra att inledningsvis utse en ordförande eller processledare för en viss tid. Är det svårt att utse någon person kan man ta hjälp från någon utifrån. Att hyra in en konsult för uppdraget att leda processen kan vara väl använda pengar om man inte skjuter över ansvaret för resultatet på konsulten. En styrgrupp behöver vara beslutspotent och får inte abdikera från rätten och ansvaret att fatta beslut.

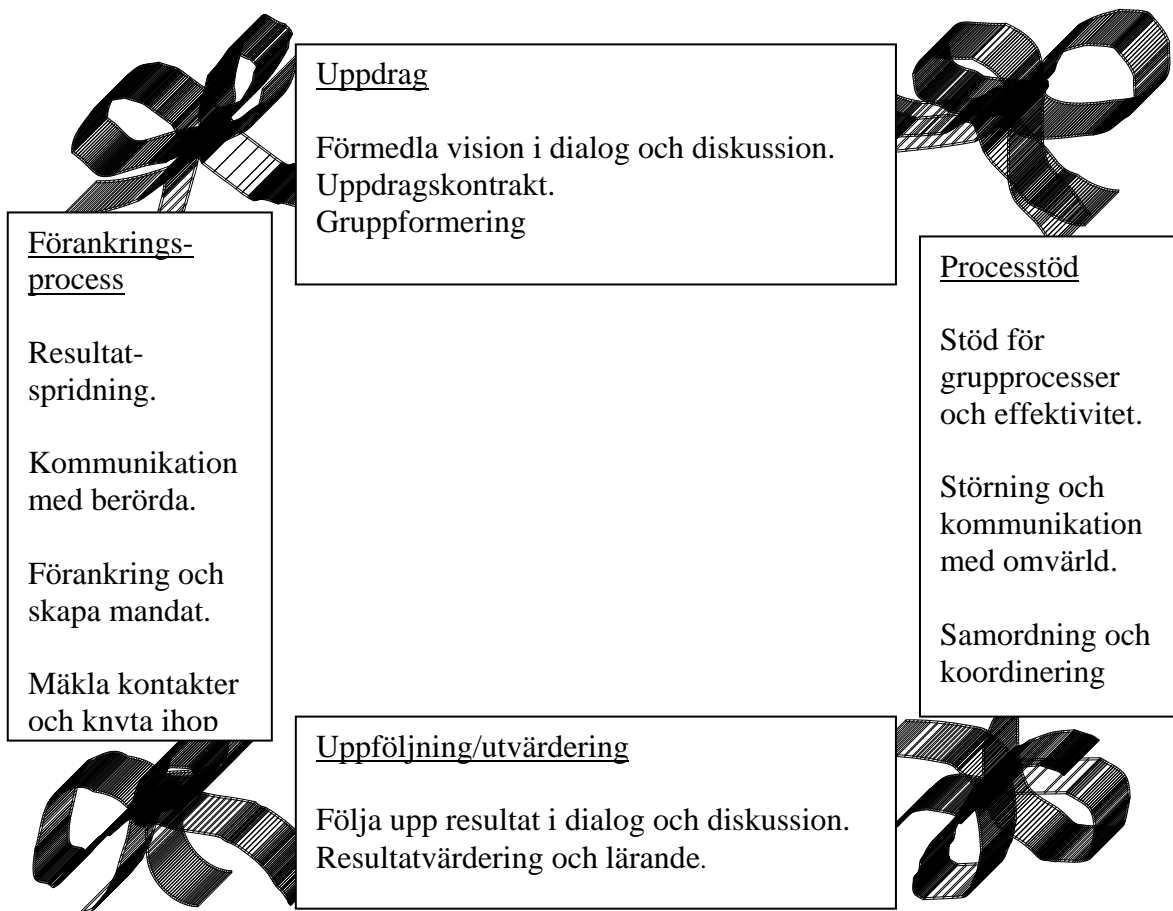
Framgångsrik ledning för samverkan baseras på fyra saker: Vision om resultat, kommunikation, processtöd och uppföljning²¹. Ledare behöver vara lite av missionärer, mäklare, socialpsykologer och revisorer i lagom blandning för att uttrycka sig bildligt. Istället för att som traditionell ledning försäkra sig om att rätt aktiviteter utförs på rätt sätt, ligger fokus här på att:

- Förmedla en tydlig vision och ge den ett ansikte.
- Knyta samman rätt personer och funktioner och stötta processen.
- Kommunicera med alla berörda och skapa förankring och mandat för ett samverkansuppdrag.
- Föra en dialog med dem som ska utföra samverkansuppdraget för gemensamt tydliggöra förväntningar och rimligt resultat.
- Följa upp resultat i dialog, för resultatvärdering, stöd och för lärande.

För att det ska fungera krävs nästan att man knyter ihop olika ledningsaspekter till en ledningsprocedur som kan skisseras enligt följande:

²⁰ Risken för Groupthink hävdar jag alltid är ganska stor vid samverkan. Se tex. Rosander, M & Granström, K. red. (1999). Destruktivt grupptänkande (groupthink) i teori och praktik. *Smågruppsprocesser*. FOG. *Samlingsvolym 2*. Linköpings universitet.

²¹ Stenberg, R. (1999). Organisationslogik i samverkan – Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer. Doktorsavhandling. Stockholms universitet



Förankringsprocesser består dels av att förbereda samverkan, bana väg, och se till att alla berörda och beslutsfattare accepterar ett samverkansprojekt och ger uppdragstagarna mandat att genomföra det. Dels består det i att se till att resultat och lärande hamnar där de ska och tas tillvara. Ingetdera är en engångsinsats utan behöver sättas in i sammanhang och puffas för lite då och då. Förankringsprocesser är också att knyta samman funktioner och personer som har nytta av det och kan skapa samverkansvinster. Typexempel är utredare av LSS-stöd där utredningar ofta sker simultant på både FK och inom Socialtjänsten – utan samordning. Det handlar också om att besätta en grupp för ett samverkansuppdrag. Istället för att stirra sig blind på rätt funktion kan man ibland i stället välja rätt person. Tanken är ju att gruppen ska fungera så bra som möjligt.

Samverkansuppdrag bör presenteras som en vision av vad man vill nå och därefter mejslas fram i dialog och diskussion med uppdragstagarna. Minst två dialoger krävs. En för att presentera uppgiften och ytterligare en för att formulera ett uppdragskontrakt när man hunnit tänka till kring uppdraget. Det innebär att uppdraget inte behöver hamras fram i detalj i förväg och att man som ledare inte kommer att ha fixa och färdiga svar på allt från början. Kontraktet bör omfatta uppdragets inriktning, ansvar och ledning för uppdraget, rapportering och information samt uppföljningstillfällen och hur resultatet ska värderas. Jag vill betona vikten av att utse ledare för uppdraget eftersom en sådan annars kommer att värkas fram vilket tar längre tid.

Undvik att kränga på samverkan en klassisk målstyrningsmodell. Modellen styr inte mot helhetstänkande och varje medverkande aktör har sina egna mål. Det bäddar för konflikt. Försök definiera en gemensam uppgift eller ett gemensamt område i stället. Med tiden kommer gemensamma mål att etableras men låt dem växa fram snarare än att forcera dem.

Mer processtöd behövs ju oklarare uppdrag, ju mer omaka aktörer och ju mer tidspress. Processtöd kan både vara krav på att gruppen träffas ofta i början och för loggbok, samt konsultativt teamstöd för snabb utveckling av gruppens effektivitet. Observera att ärendehandledning och teamstöd är olika saker och kräver helt olika kompetens. Undvik att ställa omedelbara krav på resultat av samverkan men undvik också att inte ställa några krav alls! Ca fyra månader tar det för en helt nyetablerad samverkansgrupp att börja arbeta effektivt²² och upp till det dubbla för en ledningsgrupp för samverkan²³. Har de inte börjat producera resultat då behövs stöd i form av omdefiniering av uppgiften, hjälp att organisera gruppen eller teambuilding beroende på vad som hindrar arbetet. Teambuilding kan enligt min erfarenhet också påskynda också normala grupprocesser.

Uppföljning sker vid flera tillfällen i dialog precis som uppdraget inleddes. Mer om uppföljning och utvärdering nedan.

Uppföljning och utvärdering

Uppföljning av samverkan sker i första hand för att ta reda på om och hur man uppnår avsedda resultat och huruvida man behöver korrigera kursen. Därmed är det både ett styrmedel och en återkoppling för en samverkansgrupp som bidrar till gemensamt lärande, delaktighet och utveckling. Utvärdering sker i första hand för att lära systematiskt av erfarenheten. Det gäller inte bara avsedda resultat utan också hur man tänkte och planerade, hur man gjorde samt vilka andra utfall än de förväntade som erhöles²⁴.

Generellt sätt borde det räcka med aktörernas egna rutinmässiga uppföljningar av verksamhet, eftersom det är där resultaten av samverkan ska visa sig. Erfarenheten visar dock att interna uppföljningar och utvärderingar många gånger inte fokuserar på nytta utan på procedur varvid det blir svårt att se "hur det går". Särskilt om nyttan kanske är spridd över flera organisationer. Därmed bör uppföljning enligt ovan vara ett självklart inslag i samverkan.

Det gäller att ha resultat och avnämare i fokus vid uppföljning. Vad behöver vem veta för att kunna värdera resultat? Många gånger krånglas både uppföljningar och utvärderingar för att uppnå en tänkt vetenskaplig nivå utan att det finns behov av detta och utan att lyckas. En grundläggande uppföljning handlar om den tänkta nyttan uppfylldes för den tänkta målgruppen och i så fall hur. En rimlig nivå är så att avnämarna har tillräckligt beslutsunderlag men inte drunknar i detaljer. Utvärderingar, som gärna är lite mer omfattande, borde alltid avslutas med att berörda och andra intresserade (samt sådana som borde vara det) går igenom och diskuterar resultaten vid ett seminarium eller andra åtgärder för att lärandet ska få spridning.

²² Janssens, M. & Brett, J.M. (1997). Meaningful Participation in Transnational Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. (1997). No 6, 153-168. Ed. by Herriot, P. Psychology Press & IAAP.

²³ Stenberg, R. (1999). Organisationslogik i samverkan – Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer. Doktorsavhandling. Stockholms universitet.

²⁴ Stenberg ovan eller Stenius (Stenberg), R. (1985). *Utvärdering i teori och praktik*. C-betygsuppsats. Psykologiska Institutionen. Stockholms Universitet..

Undvik att förväxla resultat i form av samverkan och resultat till följd av samverkan. Resultat till följd av samverkan visar sig i de ingående aktörernas upplevelser, verksamhet och resultat. Uppfattas inga resultat bör såväl aktörens uppföljningsmetoder som samverkansgruppen i sig synas.

Gemensamma synsätt och föreställningar

Arbetar man operativt med samverkan kan man skapa sig gemensamma föreställningar och synsätt om vad som behövs och vad som fungerar genom prova ut dem i praktiken. På administrativ och ledande nivå är det svårare men lika viktigt att man har en gemensam bild av vad det är som ska åstadkommas. Den bilden eller föreställningen ska både ge svaret på varför man vill åstadkomma något, ge en inriktning på vad som ska åstadkommas, samt föreställningar om prioriteringar och avgränsningar. Den bilden eller den gemensamma föreställningen ska vidare kunna överföras till alla berörda utan operationaliseringar och direktiv. Det kan ske på lite olika sätt. Vanligt är att en person, en imaginär ledare²⁵ eller eldsjäl personifierar de gemensamma föreställningarna och blir en symbol för dessa eller att de skapas som ett kitt eller grundläggande värderingar för en hel grupp²⁶. I det senare fallet får man se upp med att de inte utnyttjas för att skilja gruppen från omvärlden i något vi-och-de-förhållande som något slags intern religion som t.o.m. kan hållas hemlig för omvärlden. Gemensamma värderingar bör ständigt prövas och testas mot omvärlden för att inte bli rigida och utdaterade. Många olika författare har skrivit om gemensamma meningar från lite olika håll, som identitet, kollektivt medvetande, symboliskt fält m.m.²⁷. Vad det enkelt uttryckt handlar om är att ge svar på frågan vad ”det” handlar om, vad vi håller på med? Det hävdar författare kan ske genom medveten marknadsföring, autorretorik (hurra vad vi är bra) och att belöna ”rätt” föreställningar och beteende²⁸. Jag hävdar att det finns en enda kungsväg och det är att kommunicera. Det krävs dialog och gemensam reflexion för att jämka samman olika föreställningar till något gemensamt.

Många samverkansgrupper försöker i produktivitetens namn sidsteppa detta genom att skapa ett strategidokument i stället. Många gånger tillverkat av en inhyrd konsult. Ett sådant kan vara bra att ha men det ersätter inte alls den kommunikativa process som behövs för att skapa gemensamma värderingar, vilket nog flera ledare upptäckt när de ska presentera de gemensamma värderingarna.

Undvik alltså att forcera gemensamma föreställningar. Kommunicera, fundera och se till att alla som omfattas kan mötas på en kommunikativ arena i frågan.

²⁵ Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J., Olve, N-G. (1994b). *Imaginära Organisationer*. Liber-Hermods. Malmö., eller Stenberg, R. (1999). Organisationslogik i samverkan – Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer. Doktorsavhandling. Stockholms universitet.

²⁶ Se tex Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. A dynamic view. Jossey -Bass Pub. London.

²⁷ Flera av dem diskuteras av tex Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Walter de Gruyter & Co. Berlin., Alvesson, M. & Björkman I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*. Studentlitteratur. Lund.

²⁸ En bra och underhållande beskrivning av meningsskapande finns i Salzer, M. (1994). *Identity Across Borders - A Study in the "IKEA-World"*. Department of Management & Economics. University of Linköping.

Slutsats

Att effektivisera samverkan för att nå folkhälsomålen är både enklare och svårare än vad man kan tro. Vårt sätt att organisera sedan lång tid tillbaka lägger krokben för oss. Genom att ta fasta på aspekter som redan finns i vårt organiserande kan dock samverkan effektiviseras avsevärt. De framgångsfaktorer som här föreslås är inte särskilt märkvärdiga. Det är:

- Samtal, dialog och prat.
- Ledning och styrning via uppdragsdialog och med processtöd.
- Uppföljning av hur det går och vilken nytta samverkan bidrar med för olika aktörer.
- Gemensamma föreställningar om vad det är som ska göras och varför.

Samtliga av dessa framgångsfaktorer bygger på fungerande kommunikation. Både den första och den sista löser själva med fungerande kommunikation och kommunikationsstrategier där man också tänkt till kring hur, var och när kommunikation ska ske i en samverkansprocess. De två andra bygger på att man dessutom lägger till struktur.

Communicate ergo sum!²⁹

Man kan hävda att essensen av samverkan, *sam-verkan* är en kommunikativ artefakt, dvs. spår eller produkter av mänsklig kommunikation. Överenskommelser, beslut, gemensamma idéer, planering och aktiviteter, koordinering – alltsammans bygger på kommunikation där flera aktörer stämmer av med varandra: Ser ni det som vi? Kan vi hjälpas åt? Har vi gemensamma intressen? Vad kan vi göra bättre tillsammans? Det är i kommunikation samverkan skapas och vidmakthålls. Vi behöver skapa rum och möjlighet och stöd för kommunikation. Följande krävs:

- Det behövs mötesplatser för dem som behöver mötas, både verkliga och virtuella. Både triviala som gemensamt fika och ambitiösa som gemensamma utbildningar och seminarier.
- Kommunikation måste få ta tid, mer i början av en process, mindre i slutet, men inte allting i ett svep. Kommunikation vinner på att var och en hinner tänka till.
- Kommunikation vinner på stöd. Både att deltagare kan klargöra för sig själva vad man vill säga, få stöd att säga det och att kunna komplettera vad som sägs skriftligt och via enkla medium. Stödet kan alltså vara både strukturer för kommunikation så att alla som berörs kan komma till tals, eller processtöd så att det som ska sägas verkligen sägs och förstås i enlighet med intention och att samtalet inte flyter ut eller hoppar för mycket.

²⁹ "Jag kommunicerar alltså är jag" i Ricoeur, P. (1965). *De l'interprétation. Essai sur Freud*. Paris: Seuil. I Kristensson Ugglå, B. (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*. Brutus Östlings förlag. Symposium. Ricoeur, P. (1983). *Temps et récit*. Tome 1. Seuil. Paris. I Kristensson Ugglå, B. (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*. Brutus Östlings förlag. Symposium.

- Kommunikation är demokratisk så till vida att flera aktörer deltar aktivt i utbyte av idéer och information. Det är både ett ansvar och en rättighet att ta plats i det kommunikativa rummet som skapas. Ett sätt att skapa en bra balans i detta är att efter varje tillfälle snabbt värdera samtalets kvalitet. Tex. fick alla komma till tals? Blev alla lyssnade på? Kom vi fram till resultat?
- Kommunikation omfattar både sakfrågor och sociala processer³⁰. De senare finns alltid med, men bör inte ta överhanden. Frågor om makt, inflytande, revir och roller uttrycks många gånger via sakfrågor och diskussioner. Därför är det viktigt att tex. ledare utses även för kortare perioder i en samverkansgrupp. Annars kommer det sociala spelet för att klara ut ledarskapet att ta mycket kraft från sakfrågorna.

Dessvärre är kommunikation, prat och samtal något så trivialt att vi sällan ser det som det kraftfulla verktyg det faktiskt är, eller är beredda att lägga tid och energi på *hur* vi kommunicerar. Det bara ska fungera av sig själv medan vi lägger vår omsorg på att lära oss den senaste organisationsretoriken, eller?

Referenser och noter

- Allebeck, P. m.fl. (2001). *Utvärdering av DELTA projektet på Hisingen*. Göteborgs universitet.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Walter de Gruyter & Co. Berlin.
- Alvesson, M. & Björkman I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*. Studentlitteratur. Lund.
- Argyris, C & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Czarniawska, B. (1993). *The Three Dimensional Organization - A Constructionist View*. Studentlitteratur. Lund.
- Forsell, A. & Jansson, D. (1997). *Företagisering föreskriven – En undersökning av företagiseringens betingelser och logik med kommunerna som exempel*. Opublicerat manuskript. SCORE.
- Foucault, M. (1961). *Folie et déraison. Histoire de la folie à l'âge classique* (1961). Trans Richard Howard as *Madness and Civilization: A History of Insanity in the Age of Reason* (New York: Pantheon, 1965).
- Fridolf, M. (1998) Redogörelse för utvärdering av FRISAM, 1998-08-19.
- Gravesen, I. (2002). *Fitnessövningar och husförhör – Om förbättringsprocesser i företag*. Doktorsavhandling. Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet.
- Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J., Olve, N-G. (1994b). *Imaginära Organisationer*. Liber-Hermods. Malmö.
- Hjern, B. (1995). "För vem" – gruppen rygg- och nackdiagnoser.

³⁰ Också i virtuell kommunikation har sociala aspekter stor betydelse för resultatet. Bra gruppklimat och tydlig social återkoppling ger ett bättre kommunikationsresultat än där man lägger sådana processer åt sidan för att vara sakliga. Rissler, A., Stenberg, R. (2003). *Case-pedagogik med IT-stöd—Erfarenheter av att använda elektroniska konferenser i undervisning*. Manuskript. Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet.

- RAPPORTSERIE Lokal UTVÄRDERING AV PROJEKT 4s*. Nr 5. Red. Höjer, G. Stenungsunds kommun.
- Janssens, M. & Brett, J.M. (1997). Meaningful Participation in Transnational Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. (1997). No 6, 153-168. Ed. by Herriot, P. Psychology Press & IAAP.
- Kristensson Ugglå, B. (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*. Brutus Östlings förlag. Symposium.
- Odratt, G. (1999). ESSAM – Ekerö i social samverkan. En utvärdering av ett samverkansprojekt. Elanders Gotab: Stockholm.
- Ricoeur, P. (1965). De l'interprétation. Essai sur Freud. Paris: Seuil. I Kristensson Ugglå, B. (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*. Brutus Östlings förlag. Symposium.
- Ricoeur, P. (1983). Temps et récit. Tome 1. Seuil. Paris. I Kristensson Ugglå, B. (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*. Brutus Östlings förlag. Symposium.
- Rissler, A. & Stenberg, R. (2003). *Case-pedagogik med IT-stöd—Erfarenheter av att använda elektroniska konferenser i undervisning*. Rapport under färdigställande. Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet.
- Rosander, M & Granström, K. red. (1999). Destruktivt grupptänkande (groupthink) i teori och praktik. *Smågruppsprocesser. FOG. Samlingsvolym 2*. Linköpings universitet.
- Salzer, M. (1994). *Identity Across Borders - A Study in the "IKEA-World"*. Department of Management & Economics. University of Linköping.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A dynamic view*. Jossey -Bass Pub. London.
- Sköldbäck, K. (1990). *Administrationens poetiska logik - Stilar och stilförändringar i konsten att organisera*. Studentlitteratur. Lund.
- Socialstyrelsen. (2000). Lönsam samverkan för individ och samhälle – Samverkan inom rehabiliteringsområdet.
- Stenberg (Stenius), R. (1985). *Utvärdering i teori och praktik*. C-betygsuppsats. Psykologiska Institutionen. Stockholms Universitet..
- Stenberg, R. (1999). Organisationslogik i samverkan – Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer. Doktorsavhandling. Stockholms universitet.
- Stenberg, R. (2001a). Gränsöverskridande organisation eller organisering? In Jern, S. & Olsson, E. (Editors). *Studies of Groups and Change – proceedings from a conference on group and social psychology*. Lund University. May 2000. Socialhögskolan. Lunds universitet
- Södersten, B. (1996). *Sekel av kollektiva illusioner*. Svenska Dagbladet 960219. 1937 års fattigvårdskommittés betänkande 1950.