

Ju fler kockar desto bättre soppa Att samverka kring psykiatireformens klienter

Ingvar Nilsson & Anders Wadeskog

1999-03-01

version 1:1

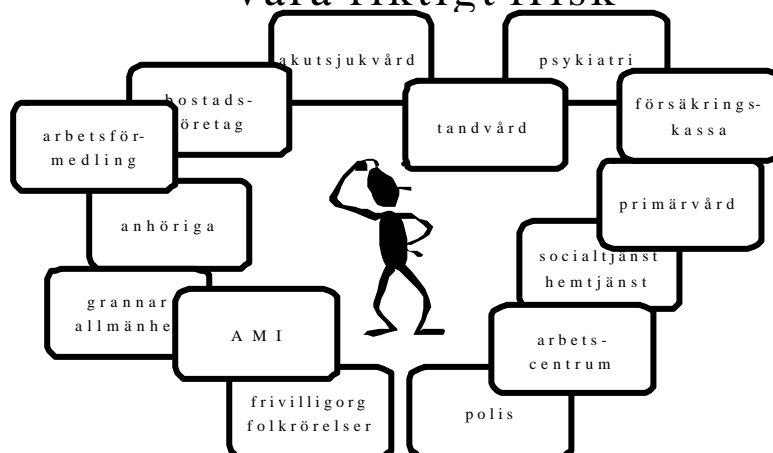
1. UPPDRAGET

1.1 Ensam är inte stark utan korkad

En huvudavsikt med psykiatireformen har varit att genom ett klargörande av huvudmannaskapsgränser och ansvarsgränser förbättra åtgärderna för de psykiskt långtidssjuka och funktionshindrade så att de får ett bättre liv, så att vi använder de offentliga resurserna bättre och att vi får en effektivare verksamhet.

Det är ganska uppenbart att detta inte går att lösa utan samverkan mellan ett stort antal olika parter. Då det gäller denna grupp av människor är aktörerna många, perspektiven mångskiftande, synsätten kring den enskilde skiljer sig åt och man arbetar inom många olika organisationer. Varje gång man byter perspektiv får man en helt ny bild av den enskilde och dennes problem. Vi får en sorts kaleidoskopisk bild av ungefär följande utseende

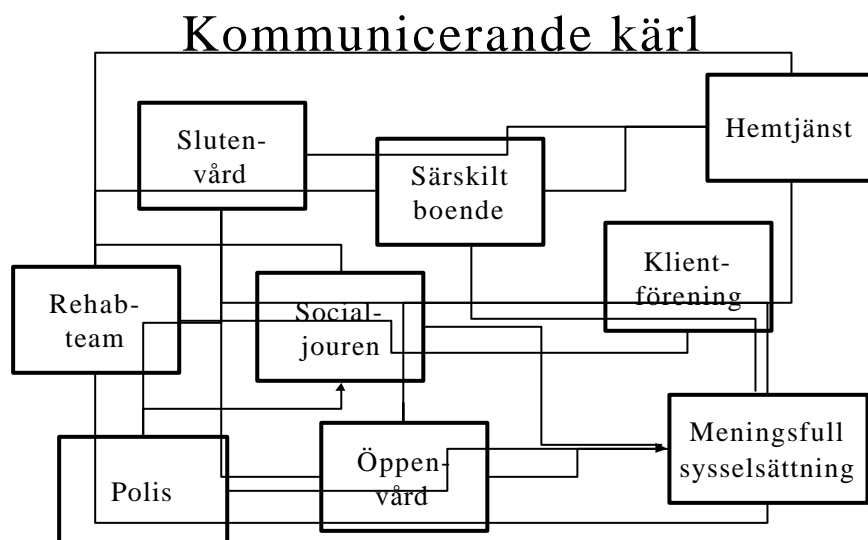
för att kunna vara sjuk måste man
vara riktigt frisk



Vad som är tämligen uppenbart är att för att ett arbete kring denna grupp av utsatta människor ska bli framgångsrikt måste det baseras på samverkan och gränsöverskridande lösningar. Problemet är för det första att parterna kan vara **omedvetna om varandras existens** och därmed inte samverkar. Ett exempel på detta kan vara hur klienter inom psykiatrin skrivs ut från slutenvården utan att ett genomarbetat samspel med socialtjänsten inom kommunen ägt rum, vilket ofta leder till ett "misslyckande" för den enskilde i dennes fortsatta rehabilitering

Ibland är det dessutom så illa att man (i första hand omedvetet) **motverkar varandras insatser**. Ofta kan man se hur man inom psykiatrin medikaliserar (och därmed dämpar) en patient samtidigt som man på kommunens arbetsmarknadscentrum, ovetandes om detta (genom aktivitetshöjande åtgärder), försöker stödja individens förmåga till arbete. De två insatserna motverkar (sannolikt oavsiktligt) varandra.

När det gäller gruppen psykiskt långtidssjuka kan man snarast beskriva situationen som ett komplicerat system av kommunicerande kärl. Vad en aktör gör påverkar direkt eller indirekt alla andra aktörer, deras beteende och resultatet av vad de utför. Om man inom det särskilda boendet, för att ta ett exempel, har en inriktning och ett klientbemötande som stärker beroendet och hjälplösheten hos den enskilde (en sort hospitaliseringsmekanism) kommer detta i sin tur i högsta grad av försvåra arbetet med att i den meningsfulla sysselsättningen stödja individens förmåga till ett självständigt liv. Om man inom slutenvården behandlar den sjuka på ett sätt som fokuserar på det sjuka (kanske rentav det biologiskt påvisbara sjuka) och behandlar individen som beroende klient motverkar man kanske det arbete som sker inom ramen för klientföreningarna som tar sin utgångspunkt i individens friska sidor och ser individen ur ett helhetsperspektiv.



Framgångsrikt arbete med de psykiskt funktionshindrade måste ta sin utgångspunkt i det förhållande att alla dessa komplicerade samspel föreligger och att det åligger aktörerna att hitta en arbetsmodell där de olika insatserna harmonierar med varandra.

Att få ett lag som så att säga spelar bollen åt samma håll. Detta är den konkreta innebörden av det välkända begreppet; brukaren i centrum.

1.2 Det avgörande vägvalet – på vem sida står vi?

Det vi säger är att arbetet med psykiskt funktionshindrade måste ta sin utgångspunkt i en sorts helhetssyn som utgår från att man kring den enskilde måste **ta ett samlat grepp som utgår från individen och dennes specifika problem**. Detta låter naturligtvis självklart, men det är inte så verkligheten är uppbyggd idag. Kring individen finns ett stort antal aktörer som normalt inte ens kan enas om vad man ska kalla den enskilde (kund, klient, brukare, den försäkrade, vårdtagare, patient, arbetssökande eller som vi hörde på en arbetsplats ”ärendet”). I praktiken är det ofta så för denna målgrupp att det är de olika organisationerna och inte den enskilde individen som står i centrum. Snarare är det så att det i praktiken ligger på den enskilde att försöka skapa en sorts helhetssyn av alla de motsägelsefulla budskap de olika aktörerna ger.

För att skapa helhetssyn kommer det att krävas arbete i nya samverkansmodeller och helt nya gränsöverskridande lösningar. Psykiatrireformen är i huvudsak en strukturreform som fokuserat på att genomföra en gränsförskjutning mellan kommunen och landstinget samt klarlägga ansvarsfrågorna kring denna nya gräns. Det vi talar om här handlar inte om gränsdefinitioner utan **förmågan till gränspassager**. Om vi menar allvar med påståendet att individen och dennes liv ska sättas i centrum innebär detta att vi får göra avkall på den traditionella organisationsegoismen och hitta nya gränsöverskridande lösningar.

1.3 Detta vill vi

Denna rapportens syfte är att beskriva mera konkret hur man ska öka sannolikheten för att lyckas genomföra sådana lösningar. Mera konkret vill vi redovisa;

- motiven för samverkan samt grundläggande begrepp (kap 2)
- en enkel grundmodell för samverkan att bygga på (kap 3)
- hinder som bör undanröjas för att man ska kunna samverka framgångsrikt (kap 4)
- * förutsättningar som bör skapas då man ska inleda ett samverkansprojekt (kap 5)
- faktorer som tenderar att leda till framgång (kap 6)
- några fungerande principer på vägen från idé till genomförande (kap 7&8)

Arbetet baseras på ett stort antal samverkanserfarenheter¹ vi haft kring just denna grupp av människor, men också samverkan kring många andra behovsgrupper². Vi skriver i huvudsak utan konventionella litteratur- och källhänvisningar. Underlaget för våra resonemang utgör de cirka 50 samverkansprojekt vi medverkat i som konsulter, forskare och utredare under de senaste 15 åren. Mer information om några av dessa går att hämta via vår website (www.seeab.se).

Vi växlar i vår text mellan **begreppen nätverk, gränsöverskridande och imaginära organisationer som alla utgör olika organisatoriska lösningar på fenomenet samverkan**³. Vi exemplifierar våra olika tankar främst men inte enbart med erfarenheter från gruppen psykiskt funktionshindrade. De samverkansproblem vi här beskriver finns i princip inom alla arbetsfält vi stött på. Det är **samverkansfrågan som är fokus** för vår beskrivning.

¹ vi utgår från erfarenheter bl.a. i Södertälje, Nacka, Värmdö, Solna, Sundbyberg, Nynäshamn, Katrineholm, Flen, Norrtälje, Sala, Sollentuna

² vi utgår från erfarenheter bl.a. i Hedemora, Vansbro, Orsa, Nordanstig, Södertälje, Nacka, Värmdö, Uppsala, Malmö, Katrineholm och behovsgrupper som utsatta barn, långtidsarbetslösa, missbrukare, långtidssjukskrivna, personer med rygg-nackdiagnoser, äldre sjuka

³ en mer fullständig redovisning av de olika organisationsmodellerna återfinnes i Nilsson, Vi byggde nätverk, SEE, 1998-06-01

2. VEM ÄR EMOT SAMVERKAN?

2.1 Varför samverka och för vems skull?

Då man som konsult arbetar med samverkansfrågor möts man ofta från personal och chefer inom offentliga verksamheter av en sund skepsis. Är samverkan den just nu aktuella modetrenden? Därför är det enligt vår mening viktigt att tydligt kunna beskriva varför samverkan är något bra. Vi tycker oss se att det finns tre tydliga skäl att samverka

- **det etiska motivet**; samverkan är en metod som gör att **individens fallande mellan stolarna samt gatloppet** mellan olika aktörer reduceras och om vi därmed kan minska den enskildes lidande och smärta är det vår moraliska förpliktelse att göra detta.
- **verksamhetsmotiv**; man kan som enskild aktör inte lösa uppgiften på egen hand. Man är beroende av alla aktörers samverkan för att **kunna lösa sin uppgift**. Det finns ingen enskild aktör som kan lösa de psykiskt funktionshindrades problem.
- **effektivitetsmotiv**; samverkan är en metod som gör att man kan lösa sin uppgift mer kostnadseffektivt. Samverkan är helt enkelt en metod där begreppen **bättre och billigare** för en gångs skull går hand i hand⁴. Den samhällsekonomiska vinsten av en effektiv samverkan för psykiskt funktionshindrade uppgår i regel till 100.000 – 200.000 kronor per år och person.

Man kan också ställa sig frågan; **för vem skull ska vi samverka?** Eller med andra ord; vilka skulle tjäna på en ökad samverkan? Den första och mest uppenbara gruppen är **brukaren, den psykiskt funktionshindrade**. För honom innebär samverkan ett bättre liv. Genom helhetssyn upphör svarte-petterspelet kring honom och alla goda krafter kan då dra åt samma håll.

Samverkan ger också ett positivt resultat **för personalen**, de som jobbar med klienten. Genom samverkan får de på ett bättre vis uppleva hur deras ambitioner och ansträngningar ger resultat. Man upplever en större arbetsglädje.

För den offentliga sektorn i stort innebär samverkan att man genom att ge bättre resultat för mindre pengar också ökar sin trovärdighet. Slutligen kan man konstatera att samverkan är något som **gynnar skattebetalarna**. Vi får mer valuta för våra skattepengar och genom den ökade trovärdigheten ökar också legitimiteten för den offentliga sektorn och därmed också indirekt betalningsviljan för den gemensamma välfärden

⁴ se Nilsson & Wadeskog, Vårdkedjor, psykiatireformen och ekonomin, SEE, 1998-06-15, samt Rutger Engström, psykiskt sjuk eller missbrukare, SEE, 1999-03-01

2.2 Lättare sagt än gjort

Vi kan alltså konstatera att det mesta talar för att samverkan inte bara är en lämplig utan nödvändig arbetsmetod för att kunna lyckas i arbetet kring de psykiskt långtidssjuka. Samverkan har också blivit något av ett magiskt mantra. Ställ bara frågan; vem är emot samverkan, så ser du hur landet ligger. Och ändå tycks det i praktiken vara så svårt att få samverkan att fungera. Vad beror detta på?

Handlar det om brist på metodik och arbetsmetoder? Delvis tror vi det. Handlar det om olika synsätt och värderingar? Ja i ännu högre grad. Men framförallt tror vi att det handlar om mekanismer och processer som berör de samverkande parternas undermedvetna och osynliga processer. Både enskilt och kollektivt.

Det intressanta är att praktiskt taget alla **argument för samverkan är av förnuftigt, rationellt saklig natur**. Det är effektivt, etiskt och klokt att samverka. Men de olika (ofta oartikulerade) **argumenten mot samverkan handlar om emotionella, känslomässiga argument**. För svårt, för besvärligt, rädd att förlora kontrollen, ännu ett jippo, m.m. är formuleringar som ofta dyker upp. Ord som rädsla, osäkerhet, misstro och förlorad kontroll är centrala då det gäller att förstå svårigheterna att samverka. **Samverkan är besvärligt**. Man får uppge vanor, rutiner och autonomi. Man tvingas kompromissa, överge gamla synsätt och käpphästar. Ännu svårare kanske är att ha tillit till andra aktörer; kompetenstillit och persontillit. **Det psykologiska motståndet är betydande**.

De flesta argument för samverkan är alltså av rationell natur medan motståndet oftast går att förstå utifrån ett emotionellt, psykologiskt och till synes irrationellt perspektiv. Därmed kan vi som en första slutsats förstå att vi knappast kan bli framgångsrika i att hantera samverkansmotståndet genom att ytterligare höja tonläget i den intellektuella argumentationen. **Det handlar om att först förstå och att därefter bearbeta och komma förbi de emotionella motstånden**. Detta måste sannolikt ske genom indirekta och icke konfrontativa metoder, eftersom **konfrontationer tenderar att stärka motståndet**.

2.3 Innebörden av begreppet samverkan

Först måste vi kanske bli överens vad vi menar med begreppet samverkan. Nationalencyklopedin definierar begreppet på följande vis;

”handla eller fungera gemensamt för visst syfte”

Tre ord förefaller vara centrala; **handla, gemensamt och syfte**. Det är tydligen dessa tre ord som konstituerar begreppet. Men begreppet kräver också en viss problematisering för att bli meningsfullt och intressant. Till att börja med **innebär samverkan inte att göra samma sak**, utan snarast att göra sin egen sak bättre definierat i ett större sammanhang. Samverkan leder alltså inte automatiskt till en sorts utslätning av specialistkompetens som ersätts av en diffus generalistkompetens. Snarare **förstärker samverkan specialistrollen** samtidigt som den **integrerar den i en större helhet**. Helhetssyn i samverkanssituationer uppstår ofta genom att

specialister tillsammans kan skapa en mer fullständig bild av verkligheten än om de agerar var för sig.

En annan vanföreställning är att samverkan ofta är eller bör bli konfliktfri och att den uppstår när intressenterna har helt sammanfallande intressen. Så ser inte vår verklighetsbild ut. **Samverkan uppstår och blir intressant först då intressenterna har delvis gemensamma och delvis motstridiga intressen.** Om intressena helt sammanfaller blir situationen helt ointressant. Vi kommer också att sakna de konstruktiva åsiktsbrytningar som uppstår då delvis olika intressen bryts mot varandra. Om intressena å andra sidan är helt motstridiga blir samverkan helt omöjlig – det finns ingen gemensam arena att agera på

Det intressanta mellanläget utgör ofta grunden för samverkan. **Det gemensamma intresset** är grunden för samverkan, men detta måste uppnås trots **de motstridiga intressena**. Det är nu vi kan börja tala om vinna-vinna förhandlingar.

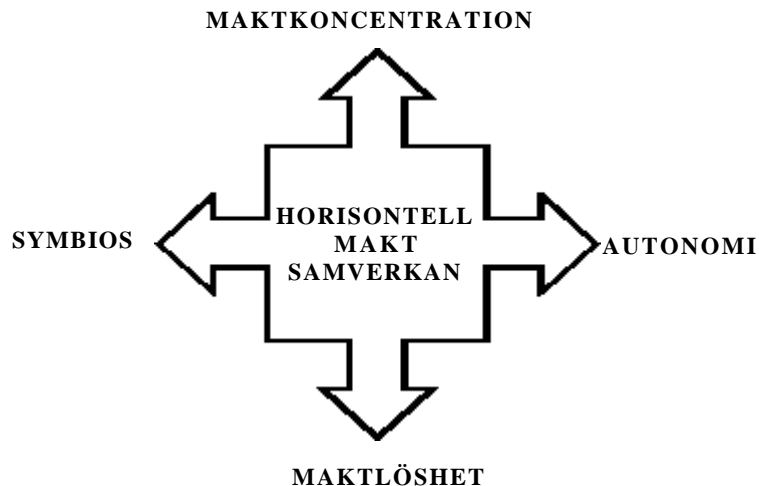
Drivkraften bakom all samverkan är, eller borde kanske vara, strävan att uppnå synergieffekter, dvs förhållandet att tillsammans åstadkommer vi ett bättre resultat än om vi arbetar var för sig ($1+1=3$). Men bakom samverkan bör också ligga förmågan att gå över de egna gränserna, att anlägga ett perspektiv som är mera helhetsorienterat än att bara ta sin utgångspunkt i den egna organisationens behov och specialistkunskap. Konkret kan denna dragkamp komma att handla om hur man definierar begrepp som sjukdom, normalitet, rehabilitering etc.

Om **autonomi, suboptimering och revirgränser** är det ena ytterlighetsdiket så utgörs det andra diket av den totala förälskelsens uppgående i den andre. **Den fullständiga symbiosen.** Även detta är ett problem. Vi vet ju att olikheter, i rimlig dos, utgör en av kreativitetens grundfundament. Att den optimala spänningen mellan två ståndpunkter ofta skapar den tredje och helt nya ståndpunkten. Så poängen med samverkan längs integrationsaxeln är att hitta **tillräckligt stor närhet** för att kunna agera mot det gemensamma målet och **tillräckligt stort avstånd** för att kunna bevara särart. Kunskap om varandra men inte sammansmältning. Intimitet utan symbios.

Det finns en tredje form; den permanent **asymetriska samverkan**. Den samverkan som bygger på att en part (med eller utan den andres medgivande) exploaterar den andre. Därmed är vi inne på ett annat perspektiv kring samverkan; **dominans och makt**. Ett ytterlighetsmönster är att en part, oftast den starke, har eller tar all makt i samverkanssituationen, antingen genom att i symbios mer eller mindre äta upp de svagare parterna, eller att i självständighet ta för sig de bästa bitarna för egen räkning och lämna kvar det som man inte är intresserad av.

Ett annat ytterlighetsmönster är att samverkansarenan präglas av upplevd maktlöshet och att aktörerna i symbios smälter samman och går under (ganska ovanligt) eller mera vanligt att man var för sig försöker hantera sin maktlöshet. Den tredje möjligheten är att de maktlösa i ett samverkansprojekt sluter sig samman och utövar motmakt inför risken av att bli koloniserad vilket vi har kunnat erfara i flera misslyckade samverkansprojekt. De exploaterade sätter sig till motvärn. De har sällan makt nog att driva en egen linje, men tillräckligt med makt för att förhindra att projektarbetet löper framåt.

Vi tror alltså att en kärna i att lyckas med samverkan handlar om balans utifrån **aspekterna närhet och makt** ungefär som skildras i bilden nedan.



Samverkan bygger på möjligheten att utöva makt (inflytande), men makten måste vara horisontell och någorlunda jämnt fördelad mellan parterna och det måste finnas ett utrymme för självständighet mitt i samverkan (inte för tätt, inte för långt ifrån). **Att balansera maktfrågan och balansera graden av intimitet** blir därmed en nyckelfråga för alla samverkansledare. Symetri och lagom distans blir därmed två honörsord. Det är först då alla parter kan känna att rimliga förutsättningar finns för att vinna-vinna situationer ska kunna uppstå. Det är också ur dessa betingelser den viktiga **framgångsfaktorn tillit** växer fram. För samverkan är något man väljer då man ser **möjliga vinster** och känner begynnande tillit inför den andre. Samverkan är aldrig något man kan tvingas till.

3. LÖSNINGEN – ETT SNAPSHOT

Ett problem då man ska skapa en samverkanslösning är att många människor saknar modeller och bilder av fungerande arbetsmetoder för samverkan. Det man inte riktigt kan föreställa sig eller har sett, kan man heller inte känna entusiasm inför. Det kanske är så att för många innebär begreppet samverkan en diffus föreställning om stormötesdemokratiska modeller från tidigt 70-tal. De flesta människors spontana föreställningar om hur man organiserar en verksamhet utgår fortfarande från den traditionella hierarkiska strukturen – det är där vi söker våra organisatoriska rollmodeller.

Låt oss därför titta på en typisk sådan modell⁵. I Södertälje kommun är man sedan något år tillbaka i färd med att bygga upp en nätverksorienterad arbetsmodell för att nå gruppen psykiskt sjuka med en svår missbruksproblematik (ofta kallad dubbeldiagnoser). Denna grupp av människor passar sällsynt illa in i våra välfärdssystem och deras sektoriserade och hierarkiska struktur. Man kan utan överdrift tala om att de löper ett sorts socialpolitiskt gatlopp mellan olika myndigheter på ungefär följande vis;



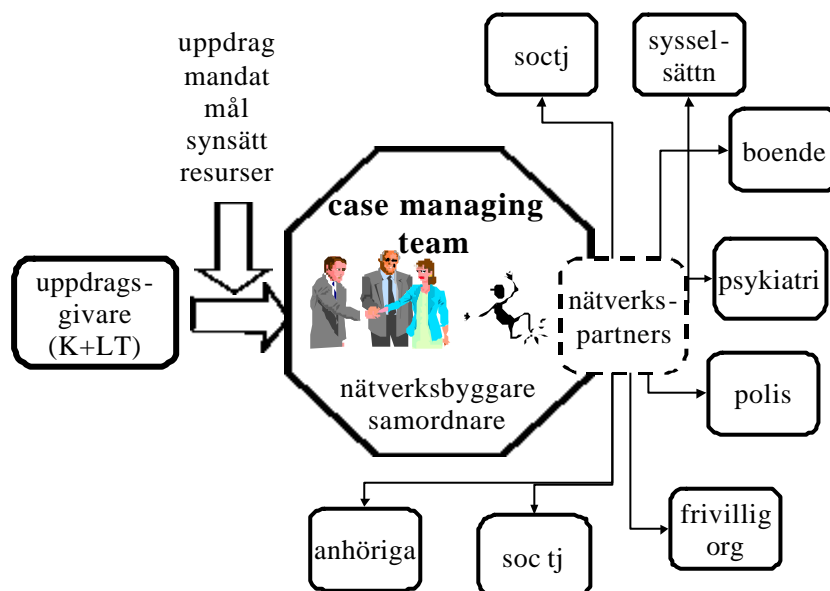
Vad är alternativet? Låt oss svara på detta genom att fastslå några självklarheter. Det som utmärker en sådan person – vi kan kalla honom Rutger – är att hans problembild är multipel, mångfasetterad och komplex. Sålunda bör de som arbetar med honom ha multipel kompetens. Vi har därmed definierat det **multikompetenta teamet** som basen för arbetet. Vi kan också konstatera att trots multikompetens kräver teamet stöd från ett stort antal **samverkanspartners**. Vi har därmed definierat uppdraget som **nätverksbyggare och gränsöverskridare** åt teamet. Det handlar alltså inte om att i första hand bygga nya strukturer utan om att med nätverket som stöd samordna

⁵ denna modell redovisas mera utförligt i Nilsson & Wadeskog, Rutger Engström, psykiskt sjuk eller missbrukare, SEE & Socialstyrelsen, 1999-03-01

effekterna av de befintliga insatserna – att vara **synergiskapare**. Rimligtvis blir därmed rollen som upprätthållare av **helhetsyn och långsiktighet** kring Rutger ett uppdrag för detta team.

Slutligen krävs att detta team har **en uppdragsgivare som är partssammansatt** utifrån de intressen som är berörda (i Södertäljes fall kommun och landsting) och som formulerar uppdrag, mandat och mål för det arbete som ska utföras samt tilldelar resurser. Därmed har vi också pekat på en viktig insikt. **Samverkan kräver ledning** för att lyckas, men ledning på ett annat vis än vad vi vanligtvis brukar tänka oss. Ledning genom dialog, genom visioner och genom förhandling. Inte ledning genom dekret och beslut.

Skulle man sammanfatta arbetsmodellen för hur man möter Rutger och hans olyckskamrater i Södertälje utgörs kärnan av ett sorts ”case managing team”. Komponenterna i arbetet är alltså; multikompetent team, samverkanspartners, nätverksbygge, synergiskapare, upprätthållare av långsiktighet och helhetsyn, uppdragsgivare och samverkansledning. Allt illustrerat i bilden nedan.



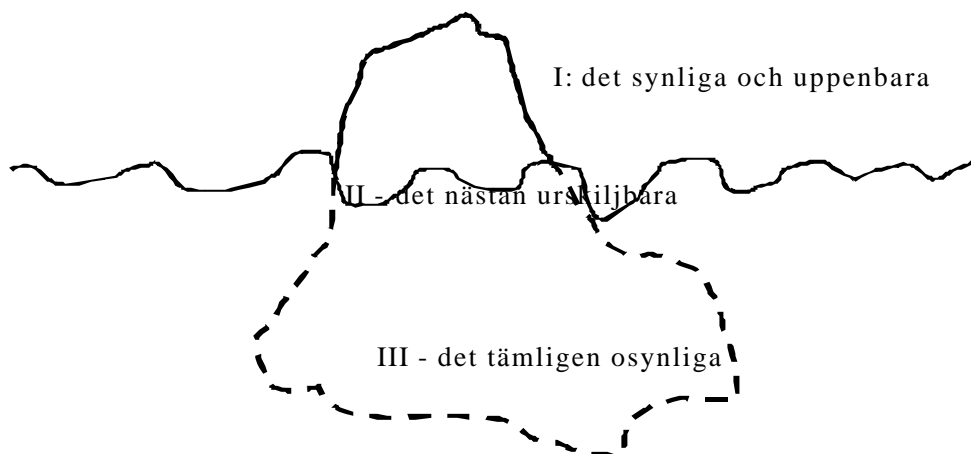
4. OCH VÄGEN VAR TÖRNEBESTRÖDD

4.1 Isberget som kan sänka Titanic

I grund och botten är det alltså enligt vårt förmenande inte särskilt svårt eller märkvärdigt att bygga upp en fungerande samverkansstruktur. Det handlar om att identifiera en fungerande **metodik, skapa en arbetsgrupp och bygga upp ett gemensamt synsätt**. Men det finns många hinder på vägen. Hinder som ska passeras. Det kanske kan vara viktigt att börja med att konstatera att de hinder man i förväg föreställer sig vara avgörande, i praktiken ofta inte är särskilt viktiga. Och omvänt att hinder man knappast observerat kan vara det som faller hela samverkansaktiviteten.

Då vi arbetar med dessa frågor tänker vi ofta på hinderbilden som ett isberg. Man ser tämligen enkelt ett antal uppenbara fenomen som direkt drar till sig uppmärksamheten, sedan finns det ett antal fenomen som ligger och skvalpar precis i vattenbrynet och som man kan ana men inte klart urskilja. Slutligen har vi isbergets dominerande massa. Den osynliga delen under vattenytan, i mörkret där de reella samverkanshindren finns. Då man ska studera hinder för samverkan går man ofta från det konkreta till det abstrakta, från det som berör sakfrågor till det som berör känslorfrågor och från det objektiva till det subjektiva.

EN HINDERSTRUKTUR



4.2 Isbergets övre del – symptomen på bristande samverkansvilja

Det första man kommer att tänka på då man pratar om hinder för samverkan är kanske alla de **formella hinder** som finns i form av olika regelverk. På denna punkt är vår bild tämligen klar. **Ytterst sällan utgör dessa problem det verkliga hindret för samverkan.** Om de ingående aktörerna är genuint intresserade av att samverka kommer de att hitta lösningar på de formella samverkanshindren. Vår bild är den att då det råder misstroende, konflikter eller i övrigt bristande lust att samverka kommer aktörerna att skjuta de formella hinderna framför sig som argument varför man inte vill, kan eller får samverka. Uppgiften blir då inte att acceptera eller avvisa dessa argument utan att försöka förstå och bearbeta det underliggande problemet i form av t.ex. misstroende.

Man kanske talar om att allt vore enklare om man bara hade gemensam budget eller gemensam huvudman – då skulle allt lösa sig⁶. Naturligtvis finns sådana hinder och stundtals är de oerhört besvärande. Hade man haft gemensamma mål, styrsystem och gemensamt budget- och resultatansvar så kanske man inte hade haft dessa formella styrproblem. Men då hade man förmodligen haft andra problem. Ty **varje gränsflyttning ger upphov till nya gränser och nya gränspassager som ska hanteras.** I Södertälje, för att ta ett exempel, har man praktiskt taget inga gränspassageproblem mellan kommun och landsting då det gäller psykiatrireformens klienter, men väl mellan kommunens olika enheter. Och då man i Katrineholm arbetar med en kommunal primärvård med ett fungerande samspel med äldreomsorg och socialtjänst, får man i stället ett gränsproblem mot akutsjukvården på Kullbergsska sjukhuset. Det finns alltid gränser som måste hanteras. **Förmågan till gränspassage** utgör en av samverkans nyckelkompetenser.

Problemet förstärks av att de olika **välfärdsaktörerna inte har gemensamma och övergripande mål** för vad man ska uppnå. I praktiken är det dessutom så att det enda verkligt styrande målet för många offentliga chefer idag är; håll budget och uppnå sparbettinget. Sparmålet kan dessutom leda till att man sparar inom just de fält där störst samverkansvinster och välfärdsvinster går att uppnå - en sorts Svarte Petter spel kring sparbettinget. Det finns helt enkelt inga enkla metoder för att beräkna kostnadernas och intäkternas fördelning mellan olika aktörer till följd av samverkansaktiviteter.

Bland de mer påtagliga hindren hittar vi ofta fenomen som lagstiftning, i all synnerhet sekretesslagstiftningen. Många gånger blir vi kontaktade av olika samverkansgrupper som beskriver hur man kört fast i sitt samverkansarbete på grund av att olika regler för sekretess sätter hinder i vägen. Här är vår bild oerhört entydig.

Sekretesslagstiftningen utgör praktiskt taget aldrig det reella samverkanshindret. Det finns hur många lösningar som helst på detta problem; att få medgivande från klienten är en av de vanligaste modellerna

Däremot tycker vi oss se att närhelst olika parter inte önskar samverka med varandra använder man gärna denna typ av ”legitima” hinder som ett argument för att slippa ta

⁶ de försök som nu pågår i landet kring sådana gränsflyttningar såsom Socsam, försök med kommunal primärvård etc utgör illustrationer av denna strävan till hinderundanröjning

i de mer komplexa samverkanshinderna. Den fråga vi ställer i sådana sammanhang är: vad är det egentliga skälet till att ni inte vill samverka?

4.3 I vattenbrynet – det vi nästan kan urskilja

Något mera otydliga men fortfarande urskiljbara hinder för samverkan utgör vår nästa grupp. Det första och kanske vanligaste är att man har **helt olika perspektiv** på det problem man ska lösa. Man har helt enkelt **olika mentala kartor** över verkligheten. Varje aktör tolkar verkligheten genom de glasögon som den egna professionen och organisationen utgör. Det räcker med att fundera över vad som händer då tre olika psykiatriska perspektiv ska mötas kring en klient, det psykodynamiska, det biologiska och det socialpsykiatriska. Vi får då en sorts kamp kring den ”sanna läran”. Det enda man strängt taget är överens om är att klienten i regel är den som vet minst om sitt liv och sina behov. Då man närmar sig en samverkanssituation har man ofta bristande insikt om att man har olika uppdrag och att detta leder till ganska olika beteenden kring en klient. Det är svårt för en behandlare på PBU att acceptera att socialtjänsten ibland måste tillgripa samhälleligt omhändertagande av ett barn trots att detta går stick i stäv med den terapeutiska insatsen för familjen i sin helhet. Olika myndigheter har olika uppdrag. Det är självklart att detta leder till konflikter. **Utan gemensamt synsätt eller respekt för varandras synsätt ingen samverkan.** Detta betyder inte att samverkan förutsätter exakt samma uppdrag och exakt samma synsätt endast att man måste vara medveten om detta förhållande.

Nära besläktat med detta är att man har **olika syn på klienten**. Är det överhuvudtaget klient vi ska kalla den psykiskt handikappade, eller vad ska vi kalla honom. Handikappad, funktionshindrad, sjuk, kund, klient, patient, vårdtagare, brukare eller vad? I etiketteringen avslöjar vi ofta indirekt och omedvetet hur vi ser på människan - som ett vårdobjekt (patient, klient, vårdtagare), som en ansvarstagande person eller som en nyttjare av tjänster (kund, brukare). Vi avslöjar också opersonligheten och expertifieringen i relationen (personnummer, diagnosgrupper, långtidsarbetslösa etc). Begrepp som ytterligare försvårar ett samverkansarbete. Man måste ju rimligtvis i grova drag ha samma eller åtminstone en likartad människosyn då man arbetar med människor. Annars drar man ju åt olika håll. I en stor kommun arbetade vi med ett samverkansprojekt kring svårplacerade på arbetsmarknaden. Där företrädde arbetsförmedlingens medarbetare ”en fot i ändan perspektivet” medan socialtjänstens medarbetare tog på sig rollen som ”den goda skyddande modern”. Med så olika människosyn blir förutsättningarna för samverkan inte särskilt goda. I ett annat projekt berättade en nyanställd person från socialtjänsten för oss hur psykiatrins personal firade lucia med patienterna inom den öppna psykiatrin som på ett starkt och obehagligt vis berörde honom, men han kom inte på varför förrän han insåg att det var på samma vis som man firade med barnen på hans dotters dagis.

Men detta handlar också om **individens medverkan i processen**. I en kommun vi arbetat med fungerar inte samverkan mellan socialtjänst och skola kring besvärliga barn eftersom socialtjänsten har en arbetsmodell där alla idéer och förslag arbetas fram i samspel med individen medan skolan arbetar med en ”kollegiemodell” där de professionella diskuterar fram en lösning som därefter presenteras för individen. Helt olika människosyn.

Slutligen kompliceras samverkan då vi **inte kan enas om en etikett på problemet**. Låt oss ta de besvärliga så kallade dubbeldiagnoserna. Människor med psykiatriska problem och missbruksproblem. Är de i första hand psykiskt sjuka eller i första hand missbrukare. Svaret kommer att avgöra ansvarsfrågor, behandlingsmodell och betalningsansvar för individen.

Detta kompliceras av att så fort man pratar om samverkan börjar man lösa upp gränser för olika organisationers **uppdrag och ansvar**. Kommunens intresse då man samverkar kring långtidsarbetslösa kan vara att behålla befolkning och öka skattekraften, arbetsmarknadsmyndigheternas uppdrag kan vara att bidra till strukturomvandlingen och utflyttningen av människor från samma glesbygdskommun. Som bäddat för konflikt. Vems är ansvaret i ett samverkansprojekt för att man missade självmordssignalerna, för att man inte såg de tidiga indikationerna på övergrepp? I en samverkansvärld blir svaren på dessa svåra frågor inte entydiga. Detta betyder att samverkan för personer för vilka det är viktigare att inte begå fel än att göra rätt saker, blir det en otrygg och i viss mening obehaglig miljö att arbeta i. **Samverkan innebär alltid risktagande**. I ett större samverkansprojekt vi arbetade med under en tid kunde vi sålunda avlyssna ett samtal mellan berörd handläggare och en annan person som inleddes med orden; ”detta är jättesvårt det här, det är lätt att göra fel. Och om någon ska göra fel så ska det inte bli jag.” Då förstod vi varför så lite hände. Det vet vi ju att det enklaste sättet att inte begå några fel är att inte göra något alls.

Till detta kommer att alla offentliga organisationer på olika sätt har en utomordentligt välutvecklad **organisatorisk egocentrism**. Man är själv centrum i världen. Man inte bara äger klienten, man äger också rätten att definiera klientens problem. Detta leder ofta till dragkamp mellan handläggare om klienten. På så sätt uppstår en revirkamp kring klienten. I all synnerhet då pengar följer med klienten. Detta accentueras i tider då varje aktör åläggs sparbetning. Det tenderar ofta att lösas genom att knappa in på samverkansresurser och satsa på det som brukar kallas kärnverksamhet. Var och en blir bättre på sin egen hemmaplan, få spelar på den gemensamma arenan. En bidragande faktor kan vara att i tider av stora förändringar och verksamhetskrämpning orkar få hålla öppet sitt sinne för samverkansfrågor. Mer angelägna frågor pockar på lösning och tar i anspråk all ledningskapacitet. Ofta fungerar det så att den diagnos som ställs bestäms av var i systemet man råkade hamna första gången. En psykiater berättade för oss att han haft en patient under behandling en längre tid för depression. Så småningom kröp det fram att mannen var deprimerad på grund av arbetslöshet, inte på grund av ett psykiskt sjukdomstillstånd. Det var jobb han behövde inte terapi eller psykofarmaka.

En väldigt konkret och bidragande orsak till utebliven samverkan är att man helt enkelt **inte vet särskilt mycket om varandra, varandras kompetenser och kompetensgränser**. Man känner kanske inte heller varandra som personer. I ett sådant klimat uppstår flera saker. Man bygger upp fördomar och myter om varandra. Negativa bilder som står i vägen för samverkan. I ett samverkansprojekt vi medverkat i lät det lite förenklat så här; BVC medikaliserar barnen, socialtjänsten skyddar föräldrarna mer än barnen, på dagis fattar dom ingenting för dom har ingen utbildning och på PBU är det sandlådeterapi för hela slanten. ”Det vet man ju.”

En annan negativ effekt av bristande **kompetens - och persontillit** är att man fuskar inom varandras områden. Ofta med dåligt resultat och dåligt resursutnyttjande som

följd. En socialsekreterare som på amatörbasis ska spela arbetsförmedlare är ingen särskilt lyckad idé. En förskolelärare med terapeutiska ambitioner kan ställa till mer skada än nytta. Konsten är att sluta gå in i varandras domäner, och att veta vilka kompetenser mina samverkanspartners har och ha förtroende för att de inom detta arbetar på ett bra vis. Detta motsäger naturligtvis på intet vis tanken att man utbildar varandra över verksamhetsgränserna eller löser en del problem med "barfotaexperter" vilket kan vara ett uttryck för en mycket genomtänkt pedagogisk modell. Poängen är att inte göra detta aningslöst eller utan en medveten och gränsöverskridande strategi. Om man är amatör inom ett område, måste man vara medveten om att det är just detta man är och därmed ha insikt om var ens kompetensgränser börjar och slutar.

Ofta inträffar dessutom **förskjutningar i uppdrag och spelregler** inom en aktörs områden som har betydande konsekvenser för samverkansarbetet. Det kan vara som då man i Stockholmregionen ungefär samtidigt omorganiserade inom sjukvården, arbetsmarknadsmyndigheterna, försäkringkassorna och flera olika kommunala organisationer utan att samråda med varandra vilket på flera platser ledde till helt sönderslagna samverkansnät. Ett annat exempel är försäkringskassornas förändrade spelregler kring sjukpenning, vilket starkt slagit mot socialtjänstens arbete. Eller den förändrade rollfördelningen mellan arbetsförmedlingen och AMI vilket ledde till ett stort antal samarbetskonflikter mellan socialtjänst och dessa aktörer, eftersom ingen informerat socialsekreterarna om de nya spelreglerna. Man skulle kunna säga att bakom detta problem ligger **ett kommunikationsglapp**.

Ett ytterligare hinder i denna kategori är att många idag inte vet **konkret hur man bygger upp en samverkanssituation**. Att skapa ett samverkansprojekt förutsätter ju att man både har projektkompetens och kompetens att bygga nätverk. Man måste ha kunskap både om synsätt och metoder. Och sådan kompetens saknas ofta. Börjar vi sedan prata om att skapa imaginära organisationer eller andra former av moderna gränsöverskridande lösningar, upptäcker man snabbt att kunskapsbristen är stor. Det handlar alltså om metodik, synsätt och arbetsmodeller. Här är vår erfarenhet entydig. Denna kunskaps- och kompetensbrist går tämligen enkelt att hantera genom kunskapstillförel.

Slutligen ska man inte underskatta de **centrifugalkrafter** varje samverkansprojekt är utsatt för. Man får inte glömma att **varje samverkansuppdrag kan stå i konflikt med de uppdrag som man ger i den traditionella linjeorganisationen**. Krav som att hålla budget, inte ta på sig fler nya arbetsuppgifter eller att fokusera på det som traditionellt brukar kallas kärnverksamhet. Detta leder ofta till att samverkansprojekt kan bli en sorts läpparnas bekännelse. Man säger sig vilja samverka men tillskjuter inte resurser för att det ska lyckas, eller avsätter inte tid för att utveckla projektet tillsammans med andra. Man får inte glömma att samverkan upplevs av många som besvärligt och svårt. Vid projektstart i ett större samverkansprojekt vi medverkat i så en deltagare på ett ganska typiskt sätt; ska vi samverka utöver våra ordinarie arbetsuppgifter? Denna person hade inte reflekterat över att **samverkan ingår i de ordinarie arbetsuppgifterna**. Det är ju på det viset att för gruppen psykiskt funktionshindrade, kan vi inte lösa uppgiften på egen hand. Detta leder till att samverkan kommer att upplevas som **mycket tidskrävande**. Det finns ingen punkt i ett samverkansarbete som är så ångestladdat som då man ska ta upp sina kalendrar och bestämma kommande möten. Många gånger är det här ett arbete stupar. Men

eftersom tillit är så centralt för att kunna samverka, kräver detta att vi avsätter tid för att bygga upp förståelse, respekt och tillit.

4.4 Under ytan – de verkligt svåra samverkanshindren

De verkliga orsakerna till att samverkan inte fungerar brukar man emellertid hitta i det verkliga mörkret långt under vattenytan. Här hittar vi de subtila, men också de riktigt svårbemästrade samverkanshindren. Svåra att se, svåra att ta på och svåra att få upp till ytan. Därmed också svåra att lösa. Det allra vanligaste av dessa är **rädsla**. Samverkan innebär att ge upp en viss del av sin trygghet och säkerhet. Men samverkan innebär också att i viss mån **uppge autonomi och självbestämmande**. Vi brukar ofta tänka på samverkan som ”det goda äktenskapet”. Två parter nära varandra och beroende av varandra, inte sammansmälta men heller inte självständiga. Detta betyder att ens beslutsrätt påverkas. Man förlorar i viss mån den **kontroll** man tror eller upplever sig ha haft. Ett av de starkaste och tydligaste inslagen i den konventionella chefsrollen handlar ju om rätten att bestämma och fatta beslut. Då jag samverkar avhänder jag mig till delar denna rätt.

Bakom detta kan vi hitta aspekter som vikten av att hävda **revir** och att bevara eller till och med utöka sin **makt**. I bland kan det handla om **rätten att definiera problemet**. Ty bakom problemformuleringsrätten kan ligga möjligheten att komma åt resurser. **Kampen om resurser** är betydande mellan olika organisationer. Många aktörer som går in i ett samverkansarbete med bilden av att man företräder den rätta läran och den uppgift man har i samverkansarbetet handlar om att få andra att förstå detta. I ett samverkansprojekt vi mött blev detta utomordentligt tydligt. I den kommunala organisationen arbetade man med ett mycket medvetet socialpsykiatriskt synsätt kring individerna. Detta skulle paras samman med det biologiskt orienterade arbetet vid en mycket forskningsfokuserad psykiatrisk klinik, fylld av docenter och professorer som såg som sin uppgift att få ”damerna inom socialtjänsten att se ljuset”. Bakom detta förhållningssätt finns naturligtvis respektlöshet och arrogans.

Vad som är verkligt avgörande för att lyckas samverka är att **misstron mellan organisationer** kan undanröjas och här finns på många ställen ett ”bagage” i form av en negativ historia mellan parterna som kan vara ytterst försvårande. I en kommun där vi skulle arbeta med ett samverkansprojekt mellan flera olika aktörer kring psykiskt långtidssjuka hade något år tidigare ett glapp mellan socialtjänst och psykiatri lett till ett mycket tragisk familjedrama med flera döda som följd. Den misstro mellan parterna, den skuld och den rädsla att göra fel detta lett till var i denna miljö det helt avgörande samverkanshindret. Tillit är misstrons positiva motbild. **Tillit till den andres kompetens och tillit till den andre som person**. Tillit byggs upp långsamt och med möda, men kan förvandlas till misstro med blixstens hastighet. Ett upplevt svek kan vara nog.

Många gånger kommer den bristande tilliten till uttryck som **rädslan för att bli lurad och blåst** av den andre. Att uppleva ett vinna-förlora spel där samverkan entydigt gynnar endast en part. Sådana samverkansprocesser överlever sällan. Samverkan bygger på vinna-vinna konceptet.

4.5 Min fru förstår mig inte

Ofta blir vi uppringda av någon samverkansaktör i ett projekt som kan inleda samtalet med att säga ungefär så här;

”Jo, du förstår, vi har ett jättebra samverkansprojekt och jag har en massa bra idéer om hur vi ska kunna lösa det MEN landstinget (alternativt kommunen, förskingskassan, arbetsförmedlingen etc) förstår inte hur man gör när man samverkar. Kan inte du komma hit och tala om för dom hur man ska göra?”

Varje gång vi får ett sådant samtal, börjar en varningsklocka ringa. Det påminner för mycket om ”min fru förstår mig inte argumentet” och ofta andas det inte sjukdomsinsikt. Bristande samverkan beror aldrig på den andre. Bristande samverkan beror på oss båda. Det är aldrig svårt att samverka i en perfekt värld med perfekta partners. Konsten är att göra det i den faktiska världen med alla dess brister och förtjänster. Vi kommer aldrig att kunna arbeta i ett idealtillstånd kring samverkansfrågor. Det kan vi önska oss. Men vi måste förbereda oss på en värld där ett stort antal samverkanshinder ska övervinnas. ”It takes two to tango.”

5. ATT SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR

Vi har nu utvecklat ett sorts synsätt kring samverkan och de hinder man har att besegra för att lyckas. Det är nu hög tid att fokusera på hur man mera konkret kan gå tillväga för att skapa positiva förutsättningar för att lyckas.

5.1 En fungerande grundmodell

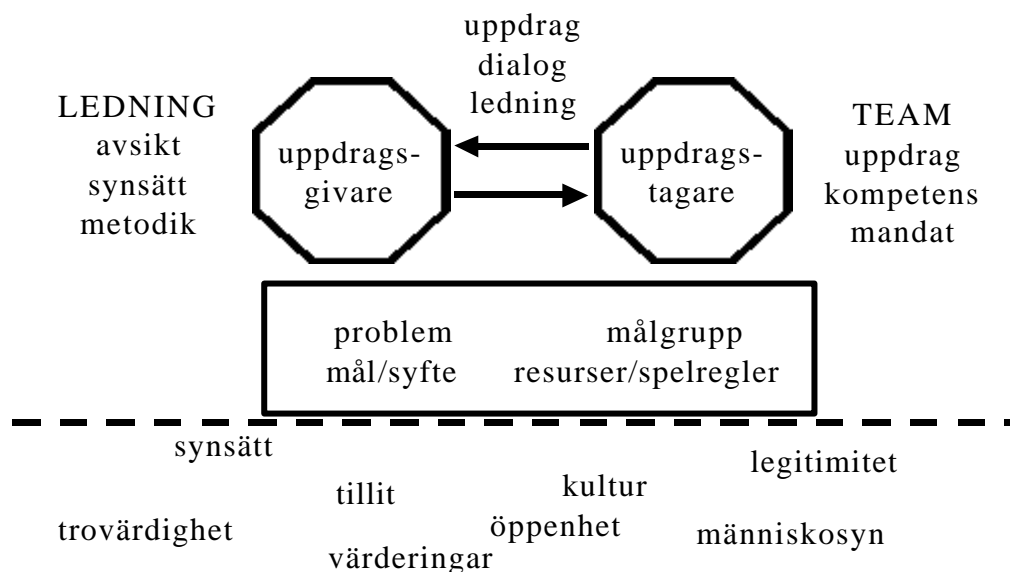
Vi utgår då från den bild vi tidigare presenterade som beskriver hur man organiserat arbetet kring de så kallade dubbeldiagnoserna i Södertälje. Ett **team med multikompetens** som arbetar med ett **väldefinierat uppdrag** från en **väldefinierad uppdragsgivare**. Denna modell har ett mer allmängiltigt värde än enbart för denna svåra målgrupp. Många framgångsrika samverkansprojekt utgår mer eller mindre tydligt från likartade tankegångar.

Låt oss därför börja med att ge en enkel bild av några grundläggande förutsättningar som enligt vårt förmenande måste föreligga för att en gynnsam samverkanssituation ska kunna uppstå. Först och främst kan vi konstatera att det behövs en grupp av människor, ett team, ett multikompetent team, som ska utföra det konkreta samverkansarbetet – vi kallar detta för **uppdragstagargruppen**. Dessa måste ha uppdrag, mandat och kompetens som motsvarar det problem som ska tacklas. Det bör också (i de allra flesta fall) finnas en grupp av aktörer som vill få denna samverkan till stånd – en **uppdragsgivargrupp** – som utifrån någon form av avsikt och gemensamt synsätt vill uträtta något. Samspelet mellan uppdragsgivare och uppdragstagare sker i form av ett antal olika **ledningsdialoger** där uppdragets omfattning mejslas fram.

Det är framförallt fyra frågor dessa ledningsdialoger har att penetrera. För det första vilket **problem** som ska lösas. Därefter vilket **mål och syfte** man har med samverkansaktiviteten. Som tredje fråga vilken den exakta **målgrupp** är som man ska jobba med. Slutligen fastställer man i denna ledningsdialog vilka **resurser och spelregler** som står till förfogande för uppdragstagargruppen. Var och en av dessa fyra frågor inrymmer i sig ett antal delfrågor som vi belyser längre fram. Tydligheten i svaret på dessa frågor kommer i stor utsträckning att avgöra framgången i samverkansarbetet.

Att skapa denna struktur av tydlig ledning, en uppdragsgivargrupp och en uppdragstagargrupp och penetrera dessa fyra frågeställningar utgör den formella och sakliga grunden för att lyckas med att skapa ett samverkansarbete. Men under ytan finns ett stort antal andra mer komplexa frågeställningar såsom synsätt, öppenhet, tillit, värdringar, människosyn etc. som i grunden kommer att avgöra om man kommer att lyckas. I praktiken är det ofta så att det är hur väl man lyckas hantera dessa frågor som kommer att avgöra hur väl samverkansarbetet lyckas. Man skulle kunna uttrycka det på ett annat vis. De mer synliga och sakorienterade aspekterna kan sägas vara hjälpmedel för att komma åt samverkanssituationens verkligt svåra frågor. Stannar man kvar på denna formella nivå betar man sig som i en parrelation där man löser samarbetsfrågorna i hushållsarbetet med hjälp av arbetsschema, skriftliga regler

och skriftliga avtal. Man behandlar symptomen på bristande samverkan i stället för de underliggande orsakerna (respekt, öppenhet, tillit etc).

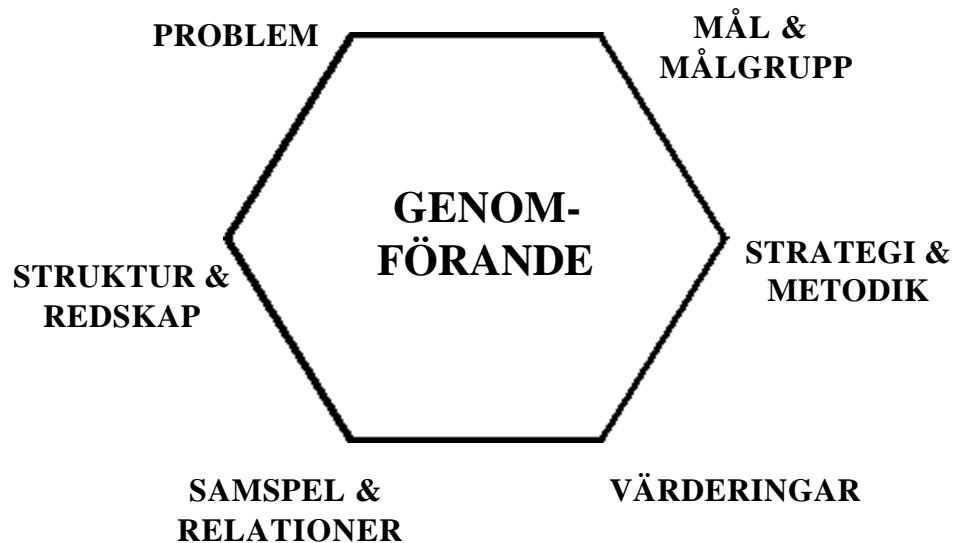


den gränslösa organisationens födelse Ingvar Nilsson/SEE, 08/551 520 69, www.seeab.se 14

5.2 Samverkans hexagon

Om ovanstående figur kan anses vara en enkel grundmodell för att skapa förutsättningar för samverkan utgör nedanstående figur en utveckling av denna modell. Den fokuserar på sex olika aspekter eller frågeställningar kring samverkan. Först två mycket konkreta frågeställningar, **vilket problem** ska lösas och vilket **mål** ska uppnås med vilken **målgrupp**. Därefter två något mera abstrakta frågor; **vilken arbetsstruktur och vilken metodik** ska vi begagna oss av. Slutligen två utpräglat "mjuka" frågeställningar; hur ser vi **på relationer och samspel** samt **vilka värderingar** ska präglade vårt arbete.

dessa förutsättningar krävs



den gränslösa organisationens födelse Ingvar Nilsson/SEE, 08/551 520 69, www.seeab.se 34

5.3 Hexagonens sex hörn mera i detalj

Vart och ett av hörnen i vår sexhörning innehåller ett antal aspekter som är viktiga att överväga. Nedan har vi sammanställt några frågeställningar för vart och ett av hexagonens hörn, som vi tycker man bör besvara i samband med att man ska inleda ett samverkansarbete.

Genomarbetade svar på dessa frågor kan utgöra **en** förutsättning för att lyckas i ett samverkansarbete. Eftersom varje samverkansuppdrag är unikt bör kanske inte frågeställningarna nedan följas slaviskt. Se dem som en sorts batteri av checklistefrågor värda att reflektera över innan man kastar sig in i ett samverkansarbete.

5.3.1 Mål och målgrupp

*** bli överens om målgruppens utseende**

hur ser målgruppen ut (storlek, ”svårighetsgrad” och omfattning), hur definieras och avgränsas den och kan vi identifiera subgrupper?

utifrån vilket perspektiv definierar vi målgruppen (individuellt, kommunalt eller nationellt perspektiv)?

varför väljer vi dessa perspektiv och vad är konsekvensen av att definiera målgruppen på detta vis? Hur skulle målgruppen definiera ”sig själv”?

* **formulera ett gemensamt övergripande syfte – en vision**

vad är det övergripande syftet – vad är det man egentligen vill uppnå? Vilken är vår bärande vision?

vari ligger den speciella samverkansdimensionen? Hur ska vi mäta framgång i vårt samverkansarbete?

är vi överens om vad vi vill uppnå på både kort och lång sikt? Är vi ute efter något mer än att undanröja konkreta problem?

* **formulera och vara överens om de gemensamma mål som ska uppnås**

vilka konkreta mål ska uppnås och när ska dessa vara uppnådda? Kan vi identifiera delmål och etappmål?

hur ser målet ut i relation till de problem som ska lösas? Är det möjligt att uppnå dessa mål?

hur ser målet ut i relation till andra mål? Leder detta till målkonflikter?

5.3.2 *Problem som ska lösas*

* **skapa gemensam problemuppfattning**

är vi överens om vilket problem som ska lösas, ser vi detta problem och identifierar vi det som ett gemensamt problem? Vari ligger den speciella samverkansdimensionen av problemet?

äger vi problemet gemensamt och förstår vi konsekvenserna om det inte löses?

ser vi det gemensamma intresset och ser vi möjligheten till en gemensam lösning?

* **skapa motivation och vilja att samverka kring lösning av problemet**

få lust att medverka i lösningen av problemet.

se det som angeläget att problemet löses gemensamt.

se behovet av en gemensam lösning och tro på möjligheten av en gemensam lösning.

* **definiera problemet mera exakt**

vad är det konkreta problemet, hur har det blivit synliggjort och vem har aktualiserat det?

vad beror problemet på? Vilka underliggande problem är det synliga problemet ett resultat av? Är dessa underliggande faktorer psykologiska, kulturella, strukturella, av spelregelsnatur eller vad?

hänger problemet samman med andra problemkomplex? I så fall hur? Vilka kraftfält påverkar problemet?

vilka konsekvenser leder problemet till? Vem drabbas; individ/samhälle & kort/lång sikt?

vem är mest intresserad av att en förändring uppstår? Finns det någon/några som är intresserad av att bevara status quo? Varför? Finns det vinnare och förlorare kring problemet

5.3.3 Arbetsstruktur och arbetsredskap

* skapa ledningsgrupp och projektgrupp

vilka ska leda samverkansarbetet? Vem ska ingå i uppdragsgivargruppen? Deras trovärdighet och legitimitet?

vilka ska ingå i gruppen som ska genomföra samverkansarbetet? Hur ser det multikompetenta teamet ut?

vilka kompetenser (sakkompetens och socialkompetens), mandat och spelregler behövs för teamets arbete? Hur ska detta förankras i linjeorganisationen?

hur hittar vi eldsjälar? Hur ska vi förmå dem att ta sig an jobbet?

* skapa fungerande arbetsformer

hur ska vi närma oss målgruppen, vilka erfarenheter finns av vad som fungerar bra och mindre bra? gör vi det för eller med människorna?

hur ska vi organisera arbetet i projektgruppen? Teambuilding, möten, beslut & dokumentation, kick off, extern support eller handledning?

vilka knäckfrågor måste vi tidigt ta ställning till; hantering av konflikter och värderingsskillnader, beslutsfattande då vi inte är överens, ”commitment” och delaktighet från deltagarna? Hur ser uppdragstagargruppens inbördes kontrakt ut?

finns det champagnetillfällen och kontrollstationer? Vid vilka tidpunkter är vi värda att hyllas – åtminstone av oss själva? Hur mäter och belönar vi framgång?

vid vilka avvikelser från uppsatta mål finns det anledning att sätta sig ner och tänka efter? När finns det skäl att avbryta projektet?

5.3.4 Strategi och metodik

* **prövandets och lärandets form**

i valet mellan att tänka och handla måste man göra bådadera. Sålunda behöver vi både strategier och entreprenörer i uppdragstagargruppen. Vi behöver också kreatörer och administratörer.

tänka ut strategier och pröva det ofullkomliga så att provandet och planerandet går hand i hand.

planering genom klar färdriktning i stort och ständig revidering. Detalj- och regelstyrning kommer inte att fungera

* **några viktiga synsätt**

misstag är en källa till lärande. Det handlar inte om att söka efter vems fel det var, utan vad vi kan lära av misstaget.

risker är något positivt. Den som aldrig gör fel, har aldrig provat var gränserna går. Rädda pojkar får aldrig kyssa vackra flickor!

* **ett gemensamt synsätt**

kunskap om och respekt för varandra både i form av personkännedom och verksamhetskännedom

kompetenstillit och persontillit. Vi måste tro att de andra kan sitt jobb och ställer upp för det gemensamma målet

* **förändringsmotstånd**

var finns motståndet, hur ser det ut, vad representerar det och hur ska vi tackla det? Vilka bundsförvanter behöver vi? Hur kan uppdragsgivaren riva hinder och bygga broar?

hur ska vi kunna minska rädslan för förändring? Vad konkret är man rädd för?

vilka förlorare kommer att motarbeta oss? Finns det anledning för oss att agera mot dem på något vis?

* **att stycka elefanten**

dela upp uppdraget i delmål och etappmål samt sortera bort det mindre viktiga. Prioritera det centrala, struntra i resten!

var finns punkten där avgörandet kommer att ske? Vari ligger projektets kärna då det gäller möjligheten att lyckas – hur hänger detta samman med projektets bärande idé? Identifiera var och när insatserna ska koncentreras.

5.3.5 Värderingar och synsätt

* **etablera ett gemensamt synsätt kring arbetet med och ledning av gränsöverskridande lösningar**

vinna – vinna samt långsiktighet och uthållighet. Samverkan leder inte till snabba vinster och båda parter måste tjäna på det

har vi mod och vilja att ta risker och begå misstag? Vi kommer ständigt att röra oss på osäker mark och begå många misstag – är vi beredda på detta? Kommer vi då att få support av vår uppdragsgivare?

* **skapa en plattform av tillit**

glöm inte dialogens betydelse och skapa tid att genomföra processen. Tillit byggs upp sakta, men kan raseras på ett ögonblick.

använd delaktighet som arbetsform för att ge känslan av att vi alla äger både problemet och lösningen.

tänk på öppenhetens och lyssnandets betydelse som redskap för att bygga tillit för varandra

* **förstå de underliggande värderingarnas betydelse (människosyn, organisationssyn och välfärdssyn)**

se individen som en växande ansvarstagande människa (det humanistiska, empowerment synsättet)

se organisationer som nätverk och gränsöverskridande

se välfärd som ett instrument att ur ett helhetsperspektiv stödja individer, inte ta över ansvar för deras liv

5.3.6 Samspel och relationer

* **hur ser vi på begreppet samverkan**

talar vi om strategisk samverkan eller vardagssamverkan

samarbete innebär inte att alla göra samma sak utan att stärka sin kärnkompetens och ha tillit till de övriga – är vi överens om detta?

Hur "tight" ska vi arbeta. Ska vi fungera som en arbetande grupp, ett sammansvetsat team eller mera som ett lösligt nätverk

* **hur anser vi att arbetet ska läggas upp i stort**

ska vi utgå från struktur- eller processperspektivet? Hur mycket måste/bör planeras i förväg, och hur mycket får lösas efter hand? Hur stelt eller flexibelt ska vårt arbete vara? Vilka är de nödvändiga administrativa rutinerna som behövs?

Talar vi om ett stort eller litet arbete? Hur mycket tid kommer att krävas? Vilket "commitment" krävs det av deltagarna?

5.4 En röst för det kreativa kaoset och den optimala galenskapen

Kommen så här långt stönar nog den mest entusiastiske samverkansförespråkaren. Det kan uppfattas som att vi här entydigt argumenterar för att nyckeln till framgångsrik samverkan alltid går via ett välstrukturerat och logiskt uppbyggt arbetssätt.

Först definierar vi begreppet samverkan, sedan identifierar vi motiv, därefter undanröjer vi hinder för att slutligen systematiskt bygga upp förutsättningarna för att lyckas. Och nog kan detta vara till hjälp att tänka så. Men detta synsätt utgör inte hela sanningen. För ska man följa "manualen" ovan kommer man kanske aldrig till skott. Man kommer aldrig att få svar på alla frågor, eller avlägsna alla hinder innan det är dags att börja. Men man kan ju alltid pröva.

I praktiken tycks de flesta framgångsrika samverkansprojekt präglas av en lustig kombination av metodik och en sorts optimal galenskap kombinerat med en sund brist på omdöme och självbevaringsdrift. En sorts blandning av välstrukturerade arbetsformer och ett kreativt kaos. Många projektledare vi kommer i kontakt med säger efter avslutade och framgångsrika projektperioder saker som; **hade jag vetat vad jag gav mig in på, hade jag aldrig tagit jobbet.** Vi tror att det bakom denna typ av utsagor ligger många viktiga (och dyrköpta) insikter.

Den första är att vi kan inte ge oss in på denna typ av komplexa samverkansarenor utan att under resans gång **förlora kontrollen** över skeendet. Det ligger i sakens natur. Bakom detta konstaterande ligger ett synsätt som har att göra med tillit och förtröstan. Det löser sig om vi hjälps åt!

Vi kan inte heller planera och tänka ut allt i förväg. Det är för svårt och komplext och förutsättningarna ändras hela tiden. Därför är det inte heller meningsfullt att sträva efter detta. Vi får alltså finna oss i att köra igång samverkansprojekt innan varje detalj är färdigtänkt. Sedan ligger det i ledningsuppdraget att korrigera och lära efter hand.

Av detta följer en mycket speciell syn på fel och misstag. Den traditionella organisatoriska synen kring misstag är att söka syndabocken, vems var felet. Att jobba

med samverkansfrågor i denna typ av projekt innebär att **ständigt begå misstag och se dem som en källa till lärande och utveckling**. Detta är i praktiken vad det innebär att leva i en s.k. lärande organisation.

Detta betyder att man får arbeta med en planeringsmodell som inte längre är linjär, dvs att först tänka och sedan genomföra. Utan att leva i **en cirkulär planeringsmodell** där erfarenheter och lärdomar ständigt återförs och prövas mot den planering man gör. Planer revideras ständigt. Av detta följer med självklarhet att uppföljning och analys av erfarenheter blir ett centralt inslag för att uppnå framgång.

Det är viktigt att komma ihåg att **den perfekta samverkanssituationen inte existerar**. Om vi väntar på att det perfekta läget att samverka ska inträffa, kanske vi väntar för länge. **Begränsad samverkan är ofta bättre än ingen samverkan alls**. Vi får inte låta jakten på det bästa, bli det godas fiende.

5.5 Det måste vara värt besväret

Det finns som vi pekat på tidigare, många och goda motiv för att skapa samverkansaktiviteter. Samtidigt har vi pekat på att samverkan är besvärligt på många olika plan. Hinderarsenalen är omfattande. Vad är det då som gör att det ibland fungerar och ibland inte? En viktig förklaring är naturligtvis att **det finns eldsjälar som inte bara ser problem utan också ser möjliga lösningar** och som också både har lust och förmåga att driva genom dessa. Men dessa eldsjälar är tyvärr alltför få. För de allra flesta människor är situationen kanske något annorlunda. Man måste nog kunna se poängen med samverkan högst konkret i det egna arbetet och i den egna arbetssituationen för att ha lust och ork att satsa. Man ställer den klassiska frågan; **what's in it for me?**

Låt oss illustrera med ett exempel. Många kommuner upplever i arbetet kring psykiatrireformen att kostnaderna skenar i väg. En orsak är ofta dyra (och stundtals ogenomtänkta) placeringar på externa vårdhem och behandlingshem. Placeringar som dessutom kanske inte är så bra för den enskilde. Många kommuner arbetar hårt för att ta hem dessa klienter. Detta leder till ökad belastning både på de särskilda boendena och den dagliga verksamheten i hemkommunen. Så varför skulle man egentligen, som medarbetare i en sådana organisation, anstränga sig för att uppnå detta mål? Den enda belöningen för de enskilda medarbetarna är ju ett tyngre och svårare jobb. Självklart blir inte resultatet så bra. En typisk vinna-förlora-situation. Kommunen vinner pengar, personalen förlorar i arbetsvillkor. I en kommun vi arbetat med löste man det på ett lite annorlunda vis. Man sa till den egna organisationen så här; för varje klient vi lyckas ta hem gör kommunen en viss vinst. Ni erhåller halva denna vinst som en förstärkning av resurserna på er arbetsplats. Som en möjlighet att kunna utträta det där lilla extra. En vinna-vinna-situation var skapad. Naturligtvis fick man resultat. Man såg vinsterna med samverkan.

6. VAD KRÄVS FÖR ATT LYCKAS

I vårt arbete med att stödja samverkansprojekt har vi funnit att det finns ett mönster för vad som leder till framgång. Det finns, enligt vår mening, ett antal faktorer vars närvaro genomgående tycks leda till framgång i ett samverkansarbete. Vi har delat in dessa i två grupper. Den första kallar vi **uppenbara framgångsfaktorer** – sådana förhållanden som självklart bör föreligga för att man ska lyckas. Därefter har vi en andra grupp som är vag, diffus och kanske en aning undflyende. Denna grupp kallar vi **de subtila framgångsfaktorerna**.

6.1 De uppenbara framgångsfaktorerna

För att lyckas i ett samverkansarbete förefaller det alltså finnas ett antal faktorer som är både tydliga och enkla att upptäcka och viktiga för att nå framgång, nämligen följande

- att man tydligt och konkret definierat det **problem** man vill lösa – både det uppenbara manifesta problemet (symtomen) och dess mer underliggande orsaker
- att samverkansuppdraget har ett **tydligt och rimlig mål** kopplat till det problem som ska lösas och att **uppdraget är tydligt formulerat**
- att man avgränsat och definierat **målgruppen** på ett sådant vis att det står i paritet med uppdraget och problemet
- att de som ska genomföra samverkansuppdraget förfogar över **mandat och resurser samt har spelregler** som är rimliga i förhållande till uppdraget
- att det finns ett fungerande **multikompetent team** som redskap för att lösa uppdraget och att detta team i någon mening befolkas av drivande **eldsjälar**
- att samverkansarbetet leds genom någon form av **”gränsöverskridande ledarskap”** som innehåller starka inslag av dialogledning, visionsstyrning och en hög grad av delaktighet. Ett samverkansledarskap med ett starkt personligt inslag baserat både på genomtänkta synsätt och värderingar samt en genomtänkt ledningsmetodik
- att det finns **styrsystem, informationssystem men också incitament** som gör det meningsfullt och lönsamt att samverka och i varje fall inte skapar förlorare

6.2 De subtila framgångsfaktorerna

Ovanstående punkter kan kanske användas som en grovt skisserad checklista innan projektstart. Men därutöver finns alltså en bred uppsättning tämligen subtila faktorer som är helt avgörande för att en samverkansprocess ska kunna bli framgångsrik på ett mera varaktigt vis. Kanske är det denna grupp av subtila, undflyende framgångsfaktorer som ofta faller avgörandet i ett samverkansarbete. Vi formulerar dessa som ett antal frågor som kan vara meningsfulla att ställa i en samverkansgrupp;

- har man **tillit (kompetenstillit och persontillit)** och förtroende för varandra eller finns det inslag av rädsla och misstroende? Hur kommer detta till uttryck?
- ger man processen **tid och har man tålamod** och uthållighet att arbeta utan att de konkreta resultaten omedelbart blir synliga?
- har man arbetat genom grundläggande **synsätt och värderingar**? Är man t.ex. överens om synen på klienten, ledarskapet och grundläggande människosyn?
- har man **modet att förlora kontrollen** över processen eller blir kontroll- och strukturfrågor dominerande?
- är man **legitim och trovärdig företrädare** för det gemensamma intresset? Finns det konkurrerande intressenter?
- finns det en **lust och passion** för att samverka och för att lösa de gemensamma problemen, eller är man beordrad att samverka?

6.3 Kedjan brister i den svagaste länken

Vilken av dessa framgångsfaktorer är då viktigast? Det uppriktiga svaret är; det vet vi inte. Ibland stupar ett samverkansarbete till följd av oklara mål, ibland på grund av bristande tillit och ibland till följd av bristande ledarskap.

Om det finns något svar på denna fråga så är det sannolikt att kedjan brister där den är som svagast. Man måste både lyckas med de uppenbara och de subtila framgångsfaktorerna. Sannolikt är det så att det är just mixen av dem som faller avgörandet. Det fungerar som en måltid på en stjärnkrog. Det är kombination av miljö, personal, råvaror, mat, vin och kockens skicklighet som faller avgörandet. **Det är helheten som faller utslaget.**

6.4 Viljan till handling

En sak kan vi dock säga med säkerhet. Saknas viljan och förmågan att skrida till handling kommer inget att hända. Det offentliga Sverige idag är fyllt av samverkansmodeller; Resam, Finsam, Socsam, Fyrsam och Frisam för att nämna några. Men det finns en annan mera inofficiell distinktion. Den mellan **Pratsam och**

Görsam. De som pratar samverkan och skriver tjugiga samverkansdokument och de som faktiskt samverkar i praktiken.

Det är här eldsjälarna kommer in. **Eldsjälar** tycks vara människor som är förmögna att rubba berg. En unik kvalitet. Om det finns något tydligt mönster i framgångsrika samverkansprojekt är det att de alla präglas av drivande eldsjälar. Kanske är detta den enskilda **viktigaste framgångsfaktorn**. En sorts naturresurs som vi tycks vara utomordentligt dåliga på att ta tillvara.

I de utbildningar vi genomför kring samverkan brukar vi ibland spela upp en situation där vi ber en ledningsgrupp ”brainstorma” kring hur man ska kunna stötta en eldsjäl. Resultatet brukar ofta bli magert. Sedan vänder vi på steken och ber dem ”brainstorma” kring motsatsen – hur ska vi kunna knäcka en eldsjäl. Vi kan försäkra att kreativiteten, uppfinningsrikedomen och erfarenheten är betydande.

Kanske är därför **vår viktigaste lärdom då det gäller framgång i ett samverkansarbete att utveckla konsten att upptäcka och stödja eldsjälar.**

7. OCH VÄGEN VAR SÅ LÅNG SÅ LÅNG....

Vi har ovan pekat på olika förutsättningar och hinder för att lyckas med en samverkansprocess. Vi vill nu avslutningsvis peka på en sorts förloppsbeskrivning i en mera kronologisk modell för att beskriva de olika stegen i en lyckad samverkansprocess.

7.1 Step by step

Låt oss börja med att göra detta i en sorts kortversionsmanual som i fem steg beskriver vägen mot ett lyckat samverkansprojekt.

- det första steget handlar om att **bygga tilliten** till varandra i den grupp som ska arbeta med frågorna. Detta steg kommer att innehålla element som öppenhet, att ventilerar värderingar och diskutera vilken människosyn som ska råda i det gemensamma arbetet
- det andra steget kan handla om att **formulera en vision** för det gemensamma arbetet. Att sätta ord på det som ska driva och sporra oss i det konkreta arbetet. Något som både tänder, inspirerar och fungerar som en kompass
- det tredje steget kan handla om att sätta mer **konkreta mål** för vad vi vill uppnå. Detta arbete är knappast möjligt om man inte samtidigt definierar vilken målgrupp vi ska arbeta med och vilka problem som ska lösas
- därefter kan vi ge oss i kast med att formulera en **tids- och handlingsplan** (vem gör vad och när). Detta förutsätter naturligtvis att frågor som berör spelregler, resurser och mandat är avklarade
- slutligen måste vi ta ställning till hur vi ska **följa upp, revidera, anpassa och lära oss** av vad som händer i vårt samverkansarbete så att de blir uppdraget (målet) och verkligheten som styr vårt arbete – inte den plan vi en gång formulerade

Kanske kan man använda dessa fem steg som grund då man ska sätta igång ett samverkansarbete på hemmaplan. Samtidigt så finns det ingen regel utan undantag. Så se även denna checklista som något man på sin höjd kan utgå från, aldrig slaviskt följa.

7.2 Samverkans gyllene regel; tid + kommunikation = tillit+samverkan

Vi har lärt oss att det finns två vägar att följa då det gäller att skapa samverkanssituationer. Det finns en tämligen säker väg att få samverkan att misslyckas och det finns en annan väg som stundtals leder till framgång.

7.2.1 Och vägen till helvetet var kantad av goda föresatser

Den första vägen – **misslyckandevägen** - utmärks av att man snabbt och oreflekterat skapar en organisation eller struktur för att driva samverkansfrågorna. Man skapar en projektorganisation, formulerar mål, policies och strategier, fördelar budget och bemannar organisationen. Man lägger ner lite tid för att lära känna varandra, kommunikationen är begränsad och operationell. Man pratar inte om värderingar och synsätt. Denna arbetsmodell förefaller rationell och leder till synes snabbt till handling. Den är välkänd i de flesta byråkratiska strukturer och lugnar de strukturellt orienterade planerare som ofta befolkar de offentliga organisationernas ledningsstabber. I denna modell är plandokumentet slutprodukten.

Modellen leder med tämligen stor säkerhet till besvikelser och misslyckanden under resans gång. Problemen brukar infinna sig då man ska gå från ord till handling, från plan till verklighet. Ofta visar det sig att man i förberedelsearbetet missat eller hoppat över den viktiga arbetsprocessen mellan de olika aktörerna. Antalet omstarter av projektet kan bli stort. Konflikterna och missförstånden kan bli många. Man har helt enkelt inte byggt den värderingsmässiga grunden för att lyckas med samverkan. Tilliten finns inte där.

7.2.2 Three steps to heaven

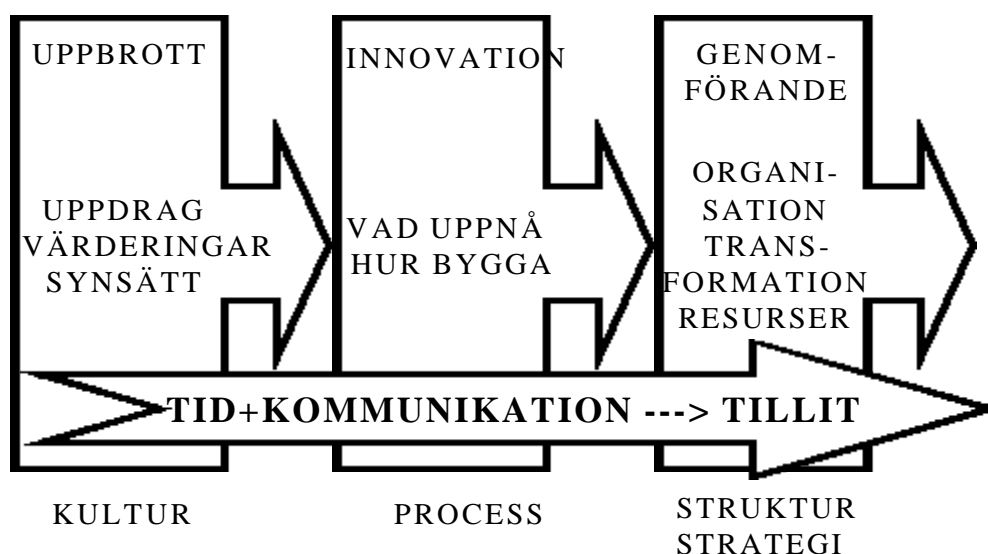
Den andra vägen skulle kunna beskrivas så här. **I arbetets första steg** ligger en rejäl portion investering i att skapa den framtida organisationens, projektets eller verksamhetens arbetsklimat. Detta innebär gott om tid att penetrera uppdraget, gå på djupet med de värderingar som bör prägla verksamheten och bli överens om grundläggande synsätt. Fasen präglas av **riklig och intensiv kommunikation**. Man skulle också kunna säga att under denna fas är **osäkerheten och kaoset** som störst. Det är nu man gör upp med gamla sanningar och gör uppbrott från invanda favoritföreställningar. **Uppbrottets fas**. Det är också under detta skede som tilliten byggs upp i form av symbolhandlingar, personliga relationer och att man avstår från att föra in traditionella tvisteämnen (såsom budgetfrågor) på arenan. I detta skede sätter man i fokus; för vems skull finns vi till. I förhandlingssammanhang brukar man prata om denna fas som ett uppbyggande av ömsesidigt förtroende fylld av **förtroendeskapande handlingar**. Man bryter destruktiva historiska handlingsmönster och ersätter dem gradvis med nya. Framgång föder framgång. Det är nu **den nya samverkansorganisationens kultur skapas**.

I det andra steget försöker man identifiera de arbetsförhållanden, **de arbetsprocesser och de relationer** som ska göra det möjligt att uppnå målet och omsätta uppdraget och värderingarna i handling. Man bygger så att säga förutsättningslöst upp den nya verksamhetsidé. Man börjar också utveckla **arbetsformer, arbetsprocesser och nya gemensamma arbetsmetoder**. Det kan handla om allt från konkret nätverksarbetet till metoder för gemensam vårdplanering eller modeller för att tidigt ta med brukaren i behandlingsprocessen. Det är också i denna fas visionerna och de konkreta målen mejslas fram. Nyttänkande och **kreativa arbetsmetoder** präglar sannolikt denna fas. **Den innovativa fasen.**

I det tredje steget funderar man över vilka organisatoriska konsekvenser detta kommer att få, hur man rent strukturellt ska bygga upp det hela och vilka handlingsplaner som måste formuleras. Man löser nu också resursfrågorna och hur man ska omvandla den gamla organisationen. Strukturerat tänkande präglar sannolikt denna fas. I denna fas formuleras **strukturer och strategier**. Tids- och handlingsplanerna ser dagens ljus. Man befinner sig också i **genomförandets fas**. Gemensamma utbildningar och kick-offs kan vara ett inslag i detta skede.

Som en röd tråd genomlöps processen av tre nyckelord, **tid för att träffas, kommunikation för att nå fram till varandra och tillit som resultat av detta**. Man skulle kunna säga att detta är en modell för att genom tillit skapa förutsättningar för samverkan. Du hittar modellen nedan.

THREE STEPS TO HEAVEN



7.3 Den cirkulära ledningsmodellen

7.3.1 Samverkan måste ledas

En vanlig vanföreställning vi möter i olika sammanhang är att eftersom samverkan ofta sker i mer eller mindre nätverksorienterade modeller behöver eller kan inte samverkan ledas. Detta är en fullständigt felaktig slutsats. Vi tror då att man kanske blandar samman hierarkisk ledning med ledning i största allmänhet. Det som då ofta händer är att passiva ledningsgrupper dels överger de som har att utföra samverkansarbetet då de som bäst behöver stöd och dels ingriper kring fel frågor på fel sätt då man väl ingriper.

Den ledningsmodell som enligt vår erfarenhet bäst fungerar i samverkanssammanhang är en modell som baseras på delaktighet, dialogstyrning, visionsstyrning och styrning genom att skapa förutsättningar för lärande och mogna organisationer⁷. Detta är en ledningsmodell som för många chefer är ovan och kräver ett visst mått av nytänkande.

7.3.2 Jag är chef, alltså vet jag?

Vad innebär det att formulera en strategi för samverkan i en värld fylld av förändring? Det ”normala” sättet att genomföra en uppdragsformulerings- och ledningsprocess bygger på två antaganden. För det första att ledningen vet bäst och för det andra att världen är stabil och rimligt förutsägbar. Det leder ofta till en planeringsprocess som ser ut ungefär så här

Problem -> syfte/mål -> strategi/uppdrag/plan-> genomförande-> utvärdering

Modellen bygger på ett grundläggande men ofta felaktigt antagande nämligen att chefen både vet vad som är problemet och hur lösningen bör se ut. Ofta är det inte så. I all synnerhet inte i ett samverkansarbete. Chefen kan ha en diffus bild av ungefär vad problemet handlar om och ungefär vad man skulle kunna uppnå i ett samverkansarbete. Men den verkliga kunskapen finns hos de som arbetar med dessa frågor varje dag.

Denna linjära planeringsprocess leder ofta till frustration och har svårt att beakta förändrade förutsättningar som en självklar utgångspunkt för allt planeringsarbete. Dessutom utgår modellen underförstått från (det felaktiga) antagandet om att det förekommer (och bör förekomma) en uppdelning i organisationen mellan den planerande och genomförande delen. Dom som tänker och dom som handlar. Mot

⁷ i vår rapport ”Gränsöverskridande ledarskap, I Nilsson & Eva Nilsson Lundmark, 1998-08-20, finns dessa aspekter utvecklade mera i detalj

detta vill vi ställa en annan bild av planering och ledning i samverkanssammanhang. En modell som bygger på att delaktiggöra medarbetarna och ta tillvara deras kompetens i ledningsarbetet.

7.3.3 Jag samtalar, alltså leder jag

Kärnan i ledningsarbetet i en samverkansmiljö är att genom dialog och kommunikation **skapa sådan tillit att ledningen i nätverket eller den gränsöverskridande miljön erhåller mandat att leda oavsett hur detta mandat korsar formella organisatoriska gränser.**

Det förtjänar att sägas att mandat att leda i gränsöverskridande miljöer inte enbart och stundtals inte alls följer de formella maktstrukturen. Gränsöverskridande organisationer fungerar och leds i regel med utgångspunkt i att den gränsöverskridande ledaren har förtjänat medarbetarnas förtroende. Mandatet att i reella termer leda tilldelas sålunda snarare utifrån de ingående organisationernas gräsrötter än från deras maktcentra.

För vart och ett av stegen i three-steps-to heaven modellen går det att identifiera en dialog, sammanlagt fyra dialoger som utgör en del av kärnan i det samverkande ledarskapet

- idé- & måldialogen
- uppdragsdialogen
- genomförandedialogen
- uppföljningsdialogen

Nedan beskrivs de kortfattat i telegramtext.⁸

7.3.4 Idé & måldialog – få med i båten

Idé- & måldialogens syfte är att få med de berörda i båten. Den handlar bl.a. om att

se problemet – nulägesbeskrivning

äga det gemensamma problemet och förstå konsekvenserna om det inte löses

se det **gemensamma intresset och** se möjligheten till en **gemensam lösning**

få lust att medverka i lösningen av problemet

⁸ de fyra dialogerna har vi utvecklat mera fullständigt i form av utbildningsmaterial vi använder i våra utbildningar i samverkansfrågor

Dialogen avslutas med att man kommer överens om hur man ska **konstituera någon form av gränsöverskridande eller nätverksliknade organisation** och med denna övergå till ledningsarbetets andra steg uppdragsdialogen. Det ligger i sakens natur att denna dialog i stor utsträckning präglas av samtal kring grundläggande värderingar och synsätt – t.ex. hur man ser på människor, organisationer och välfärd. Visioner och drömmar kan också bli ett viktigt inslag i detta skede. Av detta följer att **processen tar tid, kanske den periodvis är något ostrukturerad och föga instrumentell**. Faran i detta steg ligger i att man hastar förbi det i tron att man nog egentligen är överens om de grundläggande idé- och värderingsfrågorna.

7.3.5 Uppdragsdialog – ro åt samma håll

Uppdragsdialogens syfte är att få alla att ro åt samma håll och att sätta särintresset och det kortsiktiga åt sidan till förmån för det gemensamma och det långsiktiga. Den måste baseras på respekt för varandras roller och uppdrag och har som förutsättning att idédialogen varit så framgångsrik att de berörda har tänt på idén. I denna dialog har uppdragstagare och uppdragsgivare lite olika perspektiv

Uppdragsgivarens frågor handlar om

- Vad vill vi få uträttat och varför (mål, problem, målgrupp)
- Vilka mandat och spelregler ska gälla
- Vilka resurser krävs och hur ska vi sedan följa upp
- Vilka broar måste byggas och vilka hinder måste undanröjas

Uppdragstagarens frågor

- Analys, tolkning och revidering av uppdraget
- Vad innebär begreppet framgång inom detta område
- Bekräftelse av att detta är möjligt och att man åtar sig detta
- En diskussion av hur detta skulle kunna gå till
- Vilka resurser och vilken support behöver man

Uppdragsdialogen är till sin natur betydligt **mera strukturerad** än idédialogen. Den bör eller kan resultera i att uppdragsgivare och uppdragstagare sluter **ett kontrakt** med varandra. Därefter omvandlar uppdragstagaren detta till sin **handlingsplan** och uppdragsgivaren utför de åtgärder av ”**support-natur**” som uppdragets genomförande erfordrar. Dialogen avslutas alltså med att man **sluter ett uppdragskontrakt** ofta i skriftlig form och övergår till genomförandefasen som i sig innehåller de tredje och fjärde dialogstegen – uppföljnings- och genomförandedialogerna. Dialogen genomförs praktiskt ofta på det viset att parterna under 2-4 timmar sätter sig ner och diskuterar och analyserar de frågor vi ovan lyft fram. Faran i detta steg är att inte avsätta tillräckligt med tid och ha en metod för denna process

7.3.6 Genomförande dialogen – ligger vi på rätt kurs

Genomförandedialogens syfte är att kontinuerligt följa upp huruvida man ligger på rätt kurs i arbetsprocessen. Processen har en sorts tredubbel funktion av att både **stödja, kontrollera och lära**. Stödja processens genomförande. Kontrollera att man följer uppgjort kontrakt. Lära av de misstag som man gör. **Uppdragstagarens roll** handlar om att begära support, undanröjning av hinder och att vid behov väcka frågan om revidering av kontraktet (verkligheten kanske hann i kapp planen). Man ställer frågor som

Vad bestämde vi? Och ur ligger vi till i förhållande till detta?

Håller plan eller ska vi ändra oss, dvs finns det anledning att korrigera?

Vad har vi lärt oss så här långt?

Uppdragsgivarens roll handlar om att stödja och knuffa på uppdragstagaren. Att uppmuntra genomförandearbetet för att förstå om uppdragskontraktet behöver revideras. Man ställer frågor som

Behöver ni stöd och vilka hinder ska flyttas?

Vilka lärdomar kan vi dra så här långt?

Faran är naturligtvis att man hoppar över, glömmer bort eller helt negligerar detta steg.

7.3.7 Uppföljningsdialog – kom vi fram

Uppföljningsdialogens syfte är att bli ännu bättre på att gemensamt lösa det förelagda problemet. Inställningen i denna dialog är att uppföljning i första hand är lärande och utvecklande mer än kontrollerande och bestraffande. Dialogen handlar bl.a. om följande frågor

Vilket problem ville vi lösa?

Vilket mål och vilket uppdrag formulerade vi?

Vad gjorde vi och vad blev det?

Vilken är skillnaden mellan mål och resultat, vad beror detta på?

Vad drar vi för slutsatser av detta (fel uppdrag, fel aktiviteter, etc) och hur ska vi göra i framtiden?

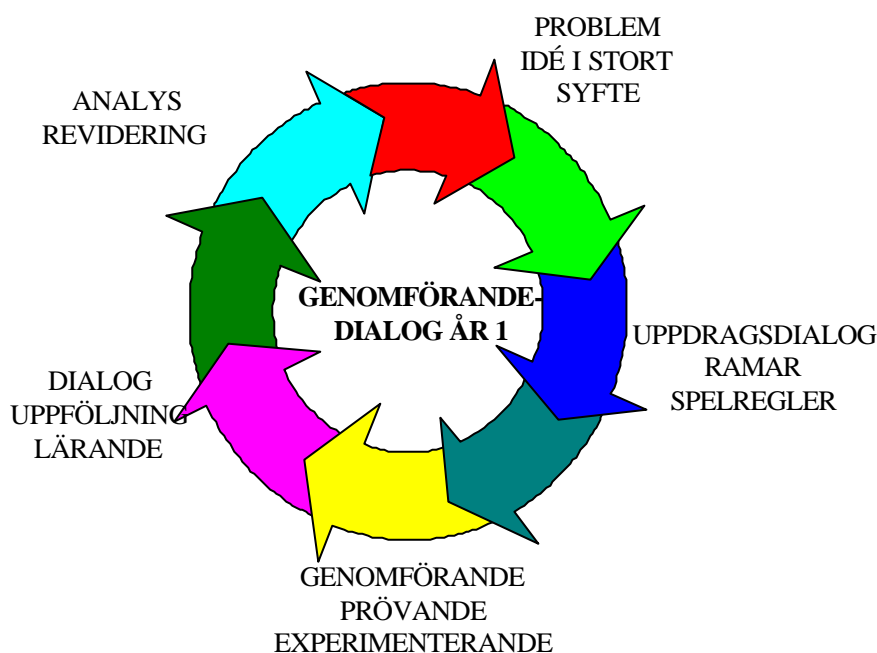
Faran i detta steg är att helt utelämna och kasta sig in i nya samverkansaktiviteter utan att stanna upp och lära sig av de erfarenheter man gör i tidigare steg.

7.3.8 Like a spinning wheel

Det är lätt att tro att dialogprocessen är av engångsnatur. I varje fall agerar många ledningsgrupper som om det vore så. I själva verket är **detta en ständigt pågående cyklisk process** där man vid varje tidpunkt har att beakta tre olika verksamhetsperioder. Uppföljningen av föregående period, genomförandet av den innevarande perioden och planeringen av den nästkommande.

Året (eller perioden) inleds med en uppföljningsdialog kring föregående år med vidhängande analys, den följs av en reviderad idédialog och därefter uppdragsdialog inför det kommande året samtidigt som man för en kontinuerlig dialog kring det innevarande året med beaktande av vad vi lärde oss i fjol och vad som ska komma närmast. Ett ständigt rullande hjul av ledningsdialoger, ungefär som bilden nedan.

DEN GRÄNSÖVERSKRIDANDE ORGANISATIONENS PLANERINGSMODELL



Bilden bygger alltså på att den som vill ha något genomfört från början inte vet särskilt eller preciserat vad man vill ha utträttat. Man har en allmän bild av ett problem, ett mål som man vill uppnå och ser samverkan som ett sorts redskap att ta sig dit. Kunskapen om problemet mera i detalj antas finnas hos de som ska göra jobbet. Det uppdragsgivaren kan ha klara bilder av är idé i stort, färdriktning eller övergripande vision liksom en bild av inom vilka strategiska nyckelområden man har att finna lösningen. I dialog med uppdragstagaren blir man överens om vad som ska utträttas, vilka rammar och spelregler som föreligger. Det är i dialogen mellan parterna som arbetet mejslas fram.

Men nu inträffar skillnaden mot den mer linjära ledningsmodellen, genomförandet ses som ett prövande och experimenterande och sökande efter en lösning. Man känner den inte från början. Därmed blir dialogen, uppföljningen och lärandet en central process. Detta leder till att uppdragsgivaren gång på gång får ompröva och revidera sin uppfattning om hur uppgiften ska lösas.

7.4 Den gränsöverskridande lösningens många ansikten

Då man i det offentliga livet pratar om samverkan hamnar man ofta tämligen snabbt kring frågor om vilka organisatoriska förändringar som ska göras – vilka gränsförskjutningar som ska äga rum (t.ex. ädelreformen och psykiatrireformen eller försöken med kommunal primärvård) eller hur man ska lyckas skapa resurssamordning i form av gemensamma plånböcker (de s.k. Finsam och Socsam försöken). Detta kan i och för sig vara intressanta och lovvärda åtgärder, men i våra ögon syftar de mera till att flytta en gräns än att öka förmåga att agera gränsöverskridande. Erfarenheten är nämligen entydig, varje flyttad gräns leder till nya gränsproblem. Det betyder inte att detta är ointressant eller fel, enbart att vi måste ta ytterligare ett steg framåt.

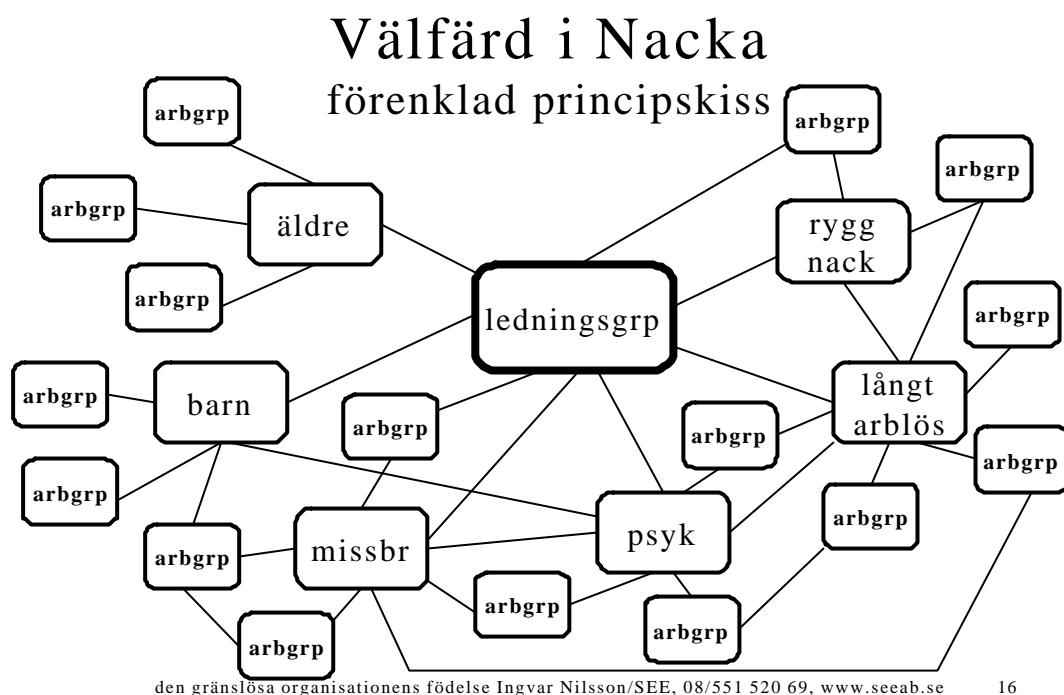
Konsten enligt vårt sätt att se det är att hitta arbetsformer som medger att man skapar gränsöverskridanden. Då finns det många alternativ. Det kanske mest utnyttjade är **projektet** som arbetsform. **Kooperativa lösningar** har också (inte minst inom psykiatrins område) använts som metod för gränspassager⁹.

Något mera ovanligt (och ovant) är att arbeta i olika former av **nätverksstrukturer**. Här saknar vi inom offentlig sektor i hög utsträckning bilder och erfarenheter av hur styrning och ledning sker i sådana organisationsformer.

Ännu mera ovanligt är skapa någon form av gränsöverskridande organisation, ofta kallad **imaginär organisation**¹⁰ eller (vilket vi tycker är något missvisande) gränslös organisation eller virtuell organisation. För att ge en bild av denna nya organisationsidé låt oss visa hur man organiserat samverkansarbetet i Nacka kring sex olika behovsgrupper

⁹ här finns rika erfarenheter inte minst från Södertälje, Solna och Norrtälje

¹⁰ denna modell har bl.a. prövats i ett brett upplagt samverkansarbete i Nacka samt Värmdö kommuner



Denna typ av lösningar är nya på det viset att de inte utgår från de formella strukturerna och gränserna. De gemensamma dragen¹¹ hos dem är följande

- man har någon form av **tillfällig gemensam ledningsstruktur** som företräder alla partsintressen. Ibland kallas denna uppdragsgivargrupp.
- man har någon form av **partssammansatt arbetsgrupp** som ska genomföra själva den gränsöverskridande aktiviteten (det konkreta samverkansarbetet). Ibland kallar man denna för uppdragstagargrupp. Här blir ofta **det multikompetenta teamet** det arbetsredskap som får till uppdrag att arbeta kring den multiproblematik den enskilde bär på
- man jobbar med en hög grad av **idéstyrning** från uppdragsgivargruppen och med hög **delaktighet** från uppdragstagargruppens sida
- styrning av arbetet sker i hög grad som **en rad strukturerade ledningsdialoger** mellan uppdragsgivare och uppdragstagare; idé- & måldialogen, uppdragsdialogen, genomförandedialogen och uppföljningsdialogen
- ledningsarbetet står och faller med de **eldsjälar som driver arbetet**. Oavsett om man tycker det är bra eller dåligt, bör man nog inse att samverkan är både personbundet och personberoende. Samverkan och dialog är inget som kan kommenderas fram.

¹¹ i vår rapport "Gränsöverskridande ledarskap, I Nilsson & Eva Nilsson Lundmark, 1998-08-20, finns modellen mera utvecklad

Vi har haft tillfälle att arbeta med liknande utmaningar i många sammanhang och det finns mönster av vad som fungerar. Även om problemet delvis beror på organisatoriska förutsättningar, ligger lösningen enligt vårt sätt att se det inte i första hand i att skapa en ny formell struktur eller formell organisation (även om det stundtals kan underlätta arbetet). Flyttar vi gränser skapar vi bara nya gränser. Det handlar om att **skapa möjligheter till gränsöverskridande genom att arbeta i nätverksliknande lösningar.**

Eftersom utmaningen existerar som en följd av agerande ute i organisation finns också lösningen där. Lösningen handlar ytterst om att få den handfull av aktörer som i sitt dagliga arbete kan påverka lösningen att **se det gemensamma problemet, förstå konsekvenserna av att det inte löses, se det gemensamma intresset, se möjligheten till en gemensam lösning** och få lust att medverka i denna. Vi pratar om en lösning och **en arbetsmodell som utgår från delaktighet och ianspråktagande av medarbetarnas kompetens.**

Men vi pratar också om en arbetsprocess som inte kan överlämnas enbart till en uppdragstagargrupp utan som måste ledas av en sammanpratad och enig uppdragsgivargrupp. **Konsten att leda i nätverk genom bl.a. uppmuntran, ge support, bygga broar, vara grindöppnare, vara idégivare och inspiratör kommer att bli avgörande för framgång.**

I sådana här processer finns en risk att man antingen fastnar i kortsiktiga problemlösningsfrågor som tappar de långa perspektiven eller i ett långsiktigt visionsarbete som blir teoretiskt och till intet förpliktigande. **I valet mellan kort och lång sikt måste man arbeta med båda perspektiven.**

8. SÅ ÄR DET DAGS ATT KAVLA UPP ÄRMARNA

8.1 I den bästa av alla världar

Ibland blir vi kontaktade av personer som är på väg att inleda eller har blivit ombedda att ta ansvar för ett samverkansprojekt och som vill ha råd om huruvida de ska ta på sig uppdraget eller ej. Vi brukar då förse dem med en enkel checklista över faktorer de bör beakta innan de tar sig an ett sådant uppdrag. Följande frågor tycker vi är rimliga att ställa sig;

- ska samverkansarbetet ske i ett begripligt och rimlig sammanhang?
- är det ett tillräckligt tydligt och väldefinierat problem som ska lösas?
- har du som uppdragstagare ett tydligt och rimligt uppdrag och är de mål som ska uppnås tydliga och möjliga att uppnå?
- har du en trovärdig och kompetent uppdragsgivare som kan utgöra stöd och ge vägledning i arbetet?
- har du som uppdragstagare tydliga och rimliga mandat och råder det balans mellan de resurser du förfogar över, det problem som ska lösas och de mål som ska uppnås?
- har du möjlighet att sätta samman en projekt- eller arbetsgrupp (team) med rätt social kompetens och sakkompetens?
- hur ser historien ut? Finns det en ryggsäck från det förflutna som först måste hanteras innan samverkansarbetet kan inledas?
- har du möjlighet att erhålla eller skaffa dig en mentor eller handledning?

Om vi resonerar logiskt och intellektuellt kan vi se att de flesta av dessa frågor behöver ett positivt svar för att man ska anse att ett samverkansarbete ska kunna genomföras framgångsrikt. Så är det i den bästa av alla världar. I projekthandbokens värld. Men så är det sällan i verkligheten.

8.2 I den värld vi alla lever i

I de flesta framgångsrika samverkansprojekt vi mött, har vi efter något år hört projektledaren utbrista något i stil med, hade jag vetat vad jag vet idag, skulle jag aldrig gett mig på det. Vår spontana motfråga blir då naturligtvis; skulle du vilja ha det ogjort och vill du lägga av?? Aldrig i livet blir då ofta svaret. Vad döljer sig bakom denna paradox. Jo vi tycker oss se att framgångsrika samverkansledare medvetet, eller omedvetet ställer sig ett antal frågor

- är det här en **angelägen fråga**?
- är det något jag skulle vara **beredd att slås för**? Stämmer det med mina synsätt och värderingar
- **tänder jag** på det? Får det pulsen att slå snabbare? Kommer jag att göra nytta? Kommer min insats att göra någon skillnad?
- finns det någon möjlighet att **göra något bättre** än det som görs idag?
- kommer jag att **orka** och kommer jag att **stå ut**?

När antalet ja på dessa frågor blir tillräckligt många, tar man på sig uppdraget. För att göra detta tror vi att det krävs en **sund brist på omdöme**, ett visst inslag av **kreativ galenskap**, en begåvad förmåga att inte se alla svårigheter direkt och en nästan obegränsad förmåga att se och **skapa lösningar!**

I det privata näringslivet brukar denna sorts människor kallas entreprenörer. I den här typen av sammanhang föredrar vi att kalla dem **den offentliga sektorns hjältar**.