

Framgång i samverkan

En problematisering

Ingvar Nilsson/OFUS

2000-11-15

i.nilsson@seeab.se

1. BAKGRUND OCH SYFTE

1.1 Det verkar enkelt, men vänta tills jag har förklarat

Samverkan uppfattas idag på många håll som något viktigt och angeläget. Det råder ett sorts underförstått kollektivt antagande om att samverkan ska leda till positiva effekter. Detta oavsett om vi pratar om samverkan i projektform, i nätverksform eller mer strukturerat som i t.ex. socsamförsöken. Vad som emellertid är något mindre klart är mera exakt **på vilket vis samverkan är bra och vad som menas med framgångsrik samverkan.**

Oklarheten kring framgångsbegreppet uppstår ofta för **uppdragsgivargrupper** och ledningsgrupper som ska initiera och leda samverkan. Hur ska man veta om projektet har lyckats? Problemet uppstår för **projektgrupper** som ofta har svårt att få riktning på sitt arbete eftersom framgångsbegreppet är diffust – när har man lyckats? På liknande vis har olika grupper av **utvärderare** svårt att hantera framgångsbegreppet eftersom det ofta är just framgången i projektet som ska utvärderas.

I mitt arbete som konsult märker jag att alla dessa tre grupper ställs inför likartade problem då det gäller att hantera framgångsbegreppet. Bl.a. dessa

- * man fokuserar ofta på prestationerna i samverkansarbetet (t.ex. antal handlagda ärenden) i stället för **resultatet av samverkan** – faktisk rehabiliteringsprocess och tenderar att studera produktivitetsförändringarna som uppstår som följd av samverkan (mer av samma sak som förr eller ännu värre; att bli bättre på att göra fel sak) i stället för att intressera sig för effektivitetsvinsterna (att utföra rätt sak med rätt kvalitet)
- * man är ofta koncentrerad på att studera enbart de specifika effekterna av arbetet inne i det konkreta samverkansprojektet (t.ex. antalet rehabiliterade personer eller att man lyckats utveckla en metod) – ett projektintrovert synsätt skulle man kunna säga. Man glömmer ofta bort att studera det som oftast ligger inbyggt i de flesta

samverkansprojekt – behovet av att överföra metodik och erfarenheter till linjeorganisationen - **spridningseffekterna**

- * man studerar ofta effekterna av samverkan ur ett endimensionellt perspektiv. Man studerar antingen de ekonomiska effekterna (vinsterna) av samverkan eller de upplevda livskvalitetsvinsterna för den enskilde. Sällan både och. Många gånger missar man att framgång i samverkansarbete är ett **multidimensionellt** begrepp
- * man har ofta en tendens att sammanfatta framgångsbegreppet i en sorts totalsummering av effekterna (t.ex. genom att identifiera den samhällsekonomiska vinsten av en samverkansaktivitet) i stället för att studera hur vinster och förluster av en samverkansaktivitet fördelas mellan olika aktörer och vilka **omfördelningsmekanismer** en viss typ av samverkan kan skapa. Dessa omfördelningsmekanismer tenderar ofta vara just det som ställer till problem för ett samverkans arbete (den enes bröd blir den andres död så att säga)
- * de flesta studier av framgång har också en benägenhet att studera i första hand kvantitativa effekter av samverkan och kan missa de **kvalitativa aspekterna av samverkan**. Både att en sak kan bli bättre (förändring av första graden) men även att samverkan kan utlösa ett kvalitetssprång så att man börjar göra helt nya saker (förändring av andra graden).
- * många studier av framgång koncentreras till enbart måluppfyllelse, dvs. hur duktig har man varit på att uppnå de resultat eller utföra de prestationer man ska utföra, men om man inte samtidigt studerar kostnaderna (resursåtgången) för detta missar man helt **effektivitetsaspekten av samverkan**

Med detta vill jag säga att framgångsbegreppet då det gäller samverkansfrågor är långt ifrån okomplicerat. **Syftet med detta PM är att problematisera begreppet** och belysa det från några olika riktningar för att därefter landa i ett preliminärt förslag till tre kvalitativt olika typer av framgång då det gäller samverkan; **framgång av första, andra och tredje graden**. Jag vill också peka på att det finns en särskild form av framgång som man skulle kunna kalla **skenbar framgång**

Det är min tro att det är viktigt att bestämma sig för vad man vill uppnå med de konkreta samverkansaktiviteter man genomför. Vill man lösa ett konkret problem (framgång av första graden), vill man utveckla och sprida en metod/metodik (framgång av andra graden) eller vill man utlösa en förändring av de rådande organisationsstrukturerna (framgång av tredje graden). Eller är det endast så att man, i ett trendkänsligt ledningsklimat, vill visa att man satt igång något som kan likna samverkan eller se ut som samverkan och uppnå högst skenbara samverkansvinster.

1.2 Varför samverka och för vems skull?

En viktig utgångspunkt för att värdera begreppet framgång är att utgå från de motiv som brukar anföras för att inleda en samverkansaktivitet. Bakom dessa motiv kan ofta på ett indirekt vis målen för samverkan urskiljas. Därmed kan vi få en infallsvinkel till framgångsbegreppet.

Jag tycker mig se att det finns tre tydliga skäl att samverka och som brukar anföras

- **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.
- **verksamhetsmotivet;** 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.
- **effektivitetsmotivet;** 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 hand¹. Den samhällsekonomiska vinsten av en effektiv samverkan för psykiskt funktionshindrade uppgår i regel till 100.000 – 200.000 kronor per år och person.

Om detta är avgörande motiv för att samverka borde detta återspeglas i hur man ser på framgång i samverkan. Man kan också ställa sig frågan; **för vems skull ska vi samverka?** Eller med andra ord; vilka skulle tjäna på en ökad samverkan?

Den första och mest uppenbara gruppen är **brukaren, patienten, klienten**. För honom innebär samverkan ett bättre liv och högre livskvalitet. Genom helhetssyn antar man att svarte-petterspelet kring honom upphör 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 arbetstillfredsställelse.

För de enskilda myndigheterna och för den offentliga sektorn i stort innebär samverkan att man genom att ge bättre resultat för mindre pengar också ökar sin trovärdighet. Detta kan uppstå genom mindre konsumtion av offentliga tjänster, mindre belastning på de offentliga försörjningssystemen eller ökade offentliga intäkter.

Slutligen kan man konstatera att samverkan är något som **gynnar skattebetalarna och därmed samhället i sin helhet**. 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.

Dessa fyra perspektiv (individ, myndigheten, personalen och samhället i sin helhet) bör också återspeglas då man diskuterar samverkan.

¹ se Nilsson & Wadeskog, Vårdkedjor, psykiatireformen och ekonomin, SEE, 1998-06-15, samt Rutger Engström, psykiskt sjuk eller missbrukare, SEE, 1999-03-01

2. VARFÖR FRAMGÅNGSMÅTT ÄR VIKTIGA

2.1 Vem behöver begreppet

Det intressanta med dessa fyra olika perspektiv på framgång är att de ibland sammanfaller helt, ibland delvis och ibland står i direkt strid med varandra. Vi har alltså ofta vad man brukar kalla **målkonflikter kring ett samverkansarbete**.

Framgång, resultat, effektivitet och mål är centrala begrepp då man ska leda och styra en verksamhet. Utan tydliga mål blir det väldigt svårt att effektivt styra – man saknar kompass att styra med, det kommer i organisationen att råda olika och oklara uppfattningar om varåt framåt ligger. Såvitt vi kan se är detta ett centralt dilemma i allt samverkansarbete. Vi tror det finns tre grupper av aktörer för vilka en diskussion kring framgångsbegreppet kan vara av intresse

- * **uppdragsgivare, initiativtagare och beslutsfattare** kring samverkansprojekt för att kunna få en fördjupad och mer genomtänkt känsla för vad man vill uppnå på både kort och lång sikt med en samverkansaktivitet. Detta gör att man på ett bättre sätt kan komma att agera i sin roll som uppdragsgivare eller ledningsgrupp för samverkansprojekt
- * **projektgrupper, projektledare eller nätverksgrupper** i konkreta samverkansaktiviteter för att få en fördjupad känsla för hur man bör styra och driva sitt arbete så att avsedda mål uppnås. Många gånger kan man i denna roll ha en oklar bild av hur arbetat ska värderas både internt, av uppdragsgivaren och omvärlden. En genomtänkt syn kring framgångsbegreppet kan i bästa fall reducera denna vilshenhet
- * **utvärderare** som ofta har till uppgift att granska ett samverkansprojekt utan att kanske haft tillfälle att gå på djupet med själva framgångsbegreppet vilket ju är avgörande för att kunna säga om ett visst specifikt projekt varit framgångsrikt

2.2 Vad ska vi ha det till?

Det finns flera olika användningsområden för ett genomtänkt framgångsbegrepp kring samverkansfrågor

- * det första och mest uppenbara området är att kunna **fatta beslut om en samverkansaktivitet**. Om jag vet vad jag vill uppnå (dvs. har definierat vad jag menar med framgång) kan jag både i förväg fatta beslut om aktiviteter som leder åt detta håll. Dels fatta styrbeslut under resans gång och dels i efterhand värdera om jag lyckats för att därmed fatta beslut om kommande steg
- * för det andra har begreppet betydelse för de som driver ett samverkansarbete (i projektform eller kanske nätverksform). Framgångsbegreppet bidrar till att ge en fördjupad kunskap om vilka beslut som bör tas för att projekt ska lyckas. Framgångsbegreppet blir ett nödvändigt inslag i **projektledningsarbetet**

- * ett tredje användningsområde handlar om **argumentation och agitation** kring samverkansarbete. Eftersom samverkan inte är en självklarhet för alla och stundtals möter motstånd (om än oftast indirekt motstånd eller som passivt motstånd) blir framgångsbegreppet ett sätt att skapa argument för vad man kan uppnå och vilka fördelar som kan vinnas med samverkan.

3. FRAMGÅNG - EN STUDIE I ENFALD ELLER MÅNGFALD?

3.1 Samverkan och effektivitet

Jag påstår alltså att en djupare känsla och en bättre analytisk förståelse för framgångsbegreppet i ett samverkansarbete är nödvändigt för att kunna arbeta på ett bra sätt med frågan. Jag har inga slutgiltiga svar eller någon färdigformulerad ståndpunkt för hur begreppet i en mera allmängiltig mening bör definieras. Däremot vill jag peka på ett antal infallsvinklar kring begreppet som landar i en idé om en definition av begreppet på tre olika nivåer (av första, andra och tredje graden)

Utgångspunkten för mig är begreppet effektivitet. Jag utgår också från den vanliga föreställningen att samverkan i något avseende förväntas skapa en effektivare situation än om man inte samverkar. Jag utgår från en vanlig definition av effektivitetsbegreppet.

”effektivitet innebär att uppnå rätt resultat till lägsta möjliga kostnad”

Med denna definition ställs vi inför ett antal viktiga följdfrågor. För det första måste vi släppa begreppet prestationer som ett mått på framgång (antal läkarbesök, genomförda rehadutredningar etc.) och fokusera på **det resultat vi vill uppnå** (arbetsförmåga, självförsörjningsförmåga, hälsa etc.). Detta resultat kan ibland vara både svårt att definiera och mäta.

För det andra innebär detta att vi talar om **rätt resultat inte bästa möjliga resultat**, vilket i sig leder till en massa svåra följdfrågor om vad som är ”rätt nivå” på hälsa, självförsörjningsgrad, missbruk eller ryggsmärtor.

Slutligen innebär det att **resultatet alltid måste ställas i relation till en kostnad**. Vad får vi för slantarna? Vad är värdet på marginalen av den sist insatta samverkansåtgärden? Är den motiverad ur kostnadssynpunkt eller inte. Låt oss nu med effektivitetsbegreppet i bagaget gå vidare med att titta på framgångsbegreppet

3.2 Det tvivelaktiga begreppet helhetssyn

3.2.1 Mitt tak är någon annans golv

Man brukar ofta säga att samverkan uppstår i en situation då man vill lösa någon form av problem som enskilda aktörer inte kan hantera på egen hand. **Samverkan förväntas då leda**

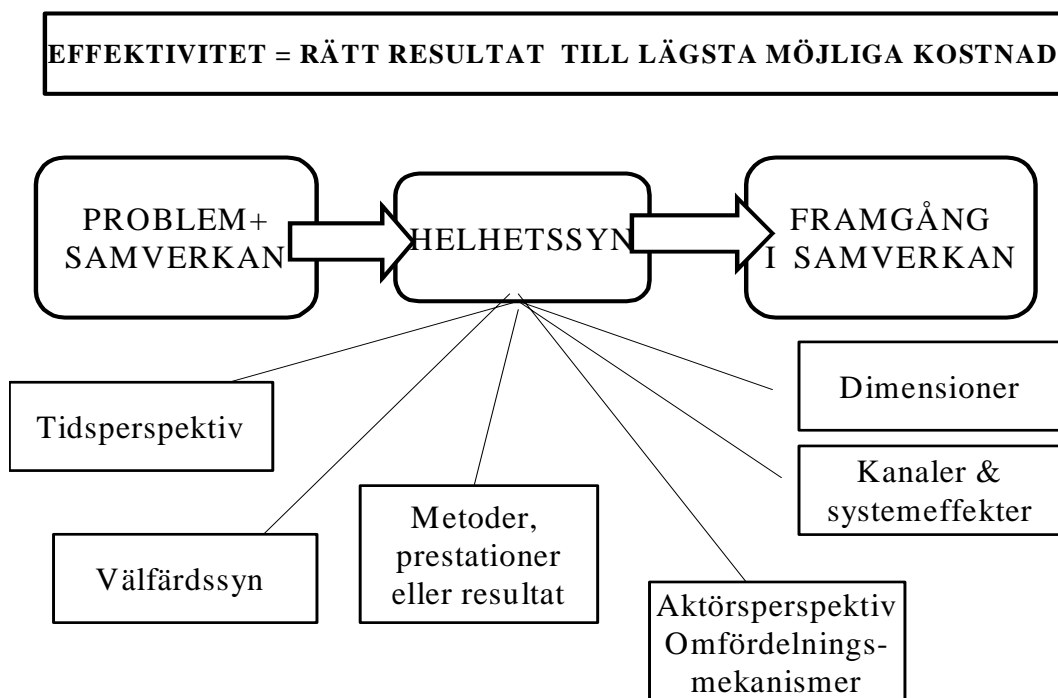
till någon form av helhetssyn som i sig (direkt eller indirekt) ska leda till framgång – ungefär på det sätt som illustreras i figuren nedan. Man vill med andra ord nå fram till det vi ovan kallat ”rätt resultat”.

Men som många författare har visat är **begreppet helhetssyn en aning tvivelaktigt** eller åtminstone svårhanterligt. Hur vi än försöker vidga eller avgränsa en frågeställning kommer vi att upptäcka att det alltid finns ytterligare dimensioner som skulle kunna tillföras och till sist riskerar man att få en sådan komplexitet kring en fråga att man drunknar. I värsta fall kommer helhetssyn att omfatta alltifrån kosmos yttersta gräns ned till minsta elementarpartikel.

Men om vi inte tar tag i denna fråga riskerar vi att missa just det ”rätta resultat” som vi söker. Vi måste alltså bland alla de perspektiv man kan ha kring effekterna av en viss samverkansprocess **välja de perspektiv som är viktiga för att uppnå någon form av rimlig helhetssyn i det aktuella sammanhanget.**

Helhetssyn i ett samverkansarbete handlar alltså om att identifiera de perspektiv som förefaller vara viktiga just där och då och att därefter studera dessa då framgång i samverkansarbetet ska diskuteras. Med detta synsätt kan det finnas många olika sätt att betrakta och beskriva en samverkansprocess. De kan ge till synes motstridiga besked, men oftast handlar det om att förstå ur vilket perspektiv man betraktar frågan. Ett samverkansprojekt som för samhället i stort och den enskilde klienten kan synas vara mycket framgångsrikt kan innebära ett fullständigt misslyckande för en klinkchef vars budget sprängs av projektet.

I figuren nedan ger jag exempel på några sådana perspektiv som kan vara intressant då man ska studera samverkansbegreppet. En meningsfull diskussion av framgångsrik samverkan förutsätter en saklig diskussion av dessa olika perspektiv och att man i varje enskild fall bestämmer sig för hur man definierar samverkan just här.



3.2.2 Att medvetet välja skyggglappar

Som jag ser det innebär detta synsätt att man accepterar som ett givet faktum att **framgångsbegreppet är komplext och multidimensionellt**. Det finns med andra ord inga enkla svar kring frågan – vad är framgång? Det handlar ytterst om att **välja fokus för det man vill studera** och för varje aktivitet definiera en **meningsfull och pragmatisk tolkning av begreppet helhetssyn**. Man måste med andra ord alltid välja vilka skyggglappar man ska ta på sig då man ska studera framgång i ett samverkansarbete.

Vi måste också acceptera (delvis som en följd av detta) att **ett samverkansarbete kan leda till motstridiga (och stundtals även motverkande) effekter**. Det kan betyda att den enes vinst är den andres förlust i ett sådant arbete. Samverkan leder nästan alltid till omfördelning av effekter mellan olika aktörer. Den enes bröd kan bli den andres död. Intressant är då att studera om vinsterna hos de potentiella vinnarna är så stora att de (åtminstone teoretiskt) skulle kunna kompensera förlorarna (det man som ekonom brukar kalla det svaga Pareto-kriteriet för samhällsekonomisk effektivitet). Detta är ju intressant eftersom förlorarna i en samverkansaktivitet har en tendens att vilja blockera verksamheten även om den ur ett större perspektiv kan förefalla framgångsrik och lönsam.

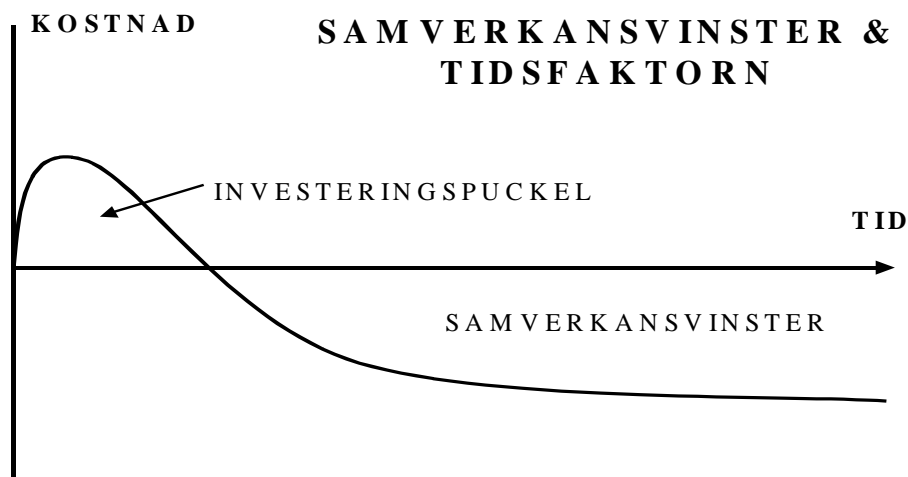
Men det kan också vara viktigt att se att den **samverkan som ur ett perspektiv kan anses vara framgångsrik, kan ur ett annat uppfattas som misslyckad**, t.ex. kostnader på kort sikt kontra vinster på lång sikt, kvalitetsvinster för den enskilde kontra kostnadsexplosion för en myndighet, direkta besparingar inom ramen för ett projekt som leder till indirekta kostnader i andra delar av berörda myndigheter.

Låt oss nu i några olika steg utforska de olika tänkbara perspektiv på framgång som ryms i figuren ovan samt att i vart och ett av de kommande avsnitten diskutera en ruta i figuren ovan.

3.3 Tidsperspektiv

Tidsperspektivet är ofta avgörande då man ska studera samverkan. Kostnaderna för en samverkansprocess är säkra, omedelbara och ofta avläsbara i konkreta budgetsiffror. **Intäkterna av samverkan är ofta långsiktiga, osäkra och diffusa.**

Man måste då bestämma med vilket tidsperspektiv man ska utvärdera samverkansaktiviteten. Alltför kort tidsperspektiv leder nästan undantagslöst till att vinsterna ser ut att bli för små. Ett alltför långt tidsperspektiv tenderar att göra vinsterna för abstrakta och stundtals administrativt ointressanta. Detta kan illustreras i nedanstående figur;



Som vi ser av figuren leder att samverkansarbete **inledningsvis till en kostnadsökning**, en form av investeringspuckel som ofta sträcker sig över en period om kanske 6-18 månader. Samverkansvinsterna inträffar först i ett andra skede, men är i regel desto större och sträcker sig över en längre tidsperiod.

Jag väljer själv ofta **ett tidsperspektiv i intervallet 4-6 år** då jag utvärderar samverkan. Genom detta undviker vi det kortsiktiga budgetperspektivet, framtiden är ofta överblickbar (om än inte bestämd) för en så lång tidsperiod, vi spänner i regel också över två mandatperioder i det politiska systemet. Detta är ofta också den tidshorisont som kan vara intressant för en budgetansvarig chef. Sex år är också ofta längden på det chefsförordnande man har inom offentlig sektor

Stundtals kan det dock vara intressant att ställa detta mot ett annat tidsbegrepp; **det ettåriga** för att se i vad mån ett projekt inom ramen för aktuell budgetperiod ger tillbaka den investeringskostnad man förorsakat. **Ett sorts pay-off resonemang**. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att de flesta samverkansprojekt behöver åtminstone två år för att på allvar kunna visa resultat².

Ett tredje tidsperspektiv, i synnerhet då vi diskuterar samverkan kring arbetsrehabilitering är effekterna fram till den tidpunkt **då den enskilde förväntas gå i ålderspension (ofta 65års dagen)**. Detta tidsperspektiv visar sig dock ofta mer fylla funktionen av att vara ett illustrativt och pedagogiskt tydligt räkneexempel än att vara en del av det centrala beslutsunderlaget i ett projekt.

Man bör också då man tittar på tidsfaktorn bestämma sig för om man har **ett investerings- eller ett kostnadsperspektiv på begreppet framgång**. För att få en samverkansvinst, får man ju i regel **inledningsvis ta en investeringskostnad**. Är man inte beredd att ta denna

² så här tänker jag; det brukar ta cirka 6 månader för ett projekt att komma igång, det tar lika lång tid att utveckla och pröva sin arbetsmodell. Efter ett år kan man på allvar påbörja genomströmningen av klienter i projektet. Denna genomströmningstid är ofta 3-12 månader. Detta innebär att först efter cirka 15-18 månader kan man börja skönja effekterna av vad man utträttat och mera systematiskt kanske efter 24 månader

puckeleffekt av kostnader för att erhålla framtida intäkter, kanske man ska avstå från att ge sig in i ett samverkansarbete.

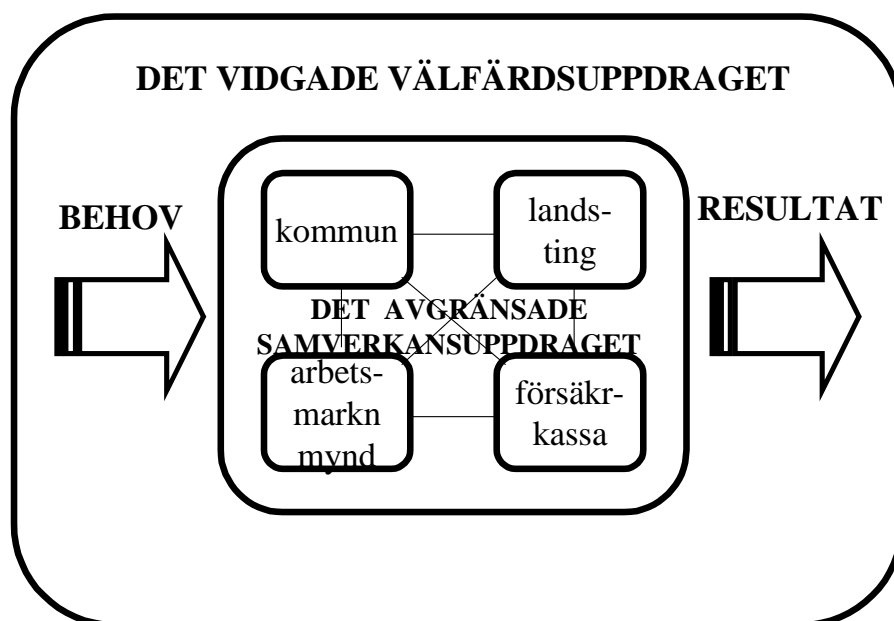
Men vissa ”sanningar” bör vi dock ha med oss då vi ska fastställa tidsperspektivet. För det första ju kortare tidshorisont desto större fokusering på kostnader för samverkansarbetet. För det andra att ju längre tidshorisont är desto större blir osäkerheten och desto mindre blir säkerheten kring resultaten. För det tredje att man måste skilja mellan tillfälliga och bestående effekter av ett samverkansarbete.

3.4 Valfördssyn & välfärdsuppdrag

Samverkan och det gemensamma välfärdsuppdraget kan nu ses på två sätt. I snäv mening handlar samverkan om att de fyra huvudaktörerna i bilden nedan identifierar vilka personer som berör mer än en part i klient/brukarrollen och att samverka kring denna klient. På så sätt höjer vi sannolikt produktiviteten i det gemensamma arbetet genom att **lösa ”ramla mellan stolarna problemet”**.

Det vidgade synsättet omfattar två andra delar. Den ena delen består av att skapa förutsättningar för att människors behov av den offentliga sektorns resurser minskar genom att de dels i högre grad utvecklar sin självtillit och dels att samhällsbygget sker på ett sådant sätt att **”beroendeframkallande” mekanismer undviks**. Vi talar om begrepp som allmänprevention, förebygga, stärka individen och dennes sociala nätverk etc.

Den andra delen handlar om att ge service, vård och bistånd på ett sådant vis att vi inte som en oavsedd biprodukt av den offentliga tjänsten erhåller **onödigtvis hjälplösa och beroende människor**



Definierat på detta vis består samverkansuppdraget och det vidgade välfärdsuppdraget av tre delar

- * att i behovsfasen se till att inte fler människor än nödvändigt söker bistånd, att de som söker bistånd är de som är mest i behov av detta och att de i första hand söker hos den aktör eller de aktörer som är bäst skickade att ge stöd
- * att i samverkansfasen se till att produktionen av välfärd organiseras med utgångspunkt i individens behov och så att inga övervältringsmekanismer uppstår mellan välfärdsaktörerna och så att inga klienter onödigtvis ramlar mellan stolarna
- * att i resultatfasen fokusera på att uppnå rätt resultat inte nödvändigtvis flest antal prestationer så att inga oavsedda negativa bieffekter uppstår för egen verksamhet, för andra välfärdsaktörer eller blir behovsskapande

Man måste bestämma sig då man ska värdera framgång i ett samverkansarbete om man ska utgå från den smala eller breda välfärdssynen då man ska värdera dess framgång. Man kan sålunda mycket väl tänka sig att ett projekt kan anses vara framgångsrikt med utgångspunkt i en smal välfärdssyn (man har lyckats hantera och dämpa ett elakartat ryggsproblem) men gjort detta på ett sådant vis att **den enskildes hjälplöshet och beroende av vårdaktörerna har förstärkts, vilket måste anses vara ett misslyckande om man betraktar uppdrag utifrån ett brett välfärdsperspektiv.**

Det finns alltså minst följande tre välfärdsperspektiv att ta ställning till då man ska värdera framgång i ett samverkansarbete.

- * bidrar projektet till att **nyttja dagens resurser och system bättre än tidigare**, minskar det dagens rundgång och undviker man genom detta att klienten ramlar mellan stolarna
- * ökar eller minskar samverkansprojektet **individens hjälplös och/eller systemberoende**, skapar man i projektet omedvetet en inlärdd hjälplöshet som på sikt kommer att leda till ökat beroende
- * ökar eller minskar projektet **framtida behov eller beroende** av offentliga insatser, ger projektet stöd för ökad framtida självtillit hos medborgarna och bidrar det till det preventiva vårdarbetet

3.5 Olika dimensioner

3.5.1 Hårda och mjuka frågor

Framgång kan mätas i en mängd olika dimensioner då man ska utvärdera effekterna av samverkan. För att förenkla det hela väljer vi att dela upp dem i två huvudgrupper. **De sociala framgångsfaktorerna och de ekonomiska.**

De sociala faktorerna kan omfatta allt från hur individens livssituation förändras, via effekter på sociala nätverk och personal inom offentlig verksamhet till vilken påverkan arbetet kan ha på samhällsklimatet i stort.

Det kan handla om livskvalitet, drogberoende, egen bostad, fungerande relationer, funktionsförmåga (skattat enligt någon skala, t.ex. GAF-skalan), mer nöjd personal inom vården, förlängt liv etc. Det gemensamma för alla dessa faktorer är att de ofta är av kvalitativ natur. Typiskt så kallade mjuka frågor. Frågor som därmed är svåra att ta ställning till på ett enkelt vis. Gemensamt är också att dessa frågor nästan alltid negligerar kostnadssidan av ett samverkansarbete.

De ekonomiska faktorerna kan i sin tur delas upp i flera olika dimensioner. Man kan dels skilja mellan **minskade kostnader** (t.ex. lägre vårdkonsumtion eller minskade kostnader för socialbidrag) och **ökade intäkter** (t.ex. ökade kommunalskatteintäkter till följd av ökad självförsörjningsförmåga och därmed högre inkomster).

Man kan också skilja mellan vad vi ekonomer kallar **reala kostnader**, dvs. faktiska resursupppoffringar för samhället (vårdkonsumtion, förbrukad handläggartid) och **finansiella kostnader**, så kallade transfereringar (såsom socialbidrag och sjukpenning) som i grund och botten inte är något annat än en omfördelning i samhället mellan försörjare och försörjda

Dessa effekter är nästan alltid möjliga att kvantifiera på ett mycket konkret vis. Stundtals återspeglas de direkt i en förvaltningsbudget, men ibland får man leta lite för att hitta dem. Det ligger också i sakens natur (bland annat en följd av de offentliga budgetsysteemens ettårsnatur) att de tenderar att fokusera på kostnadssidan av samverkan.

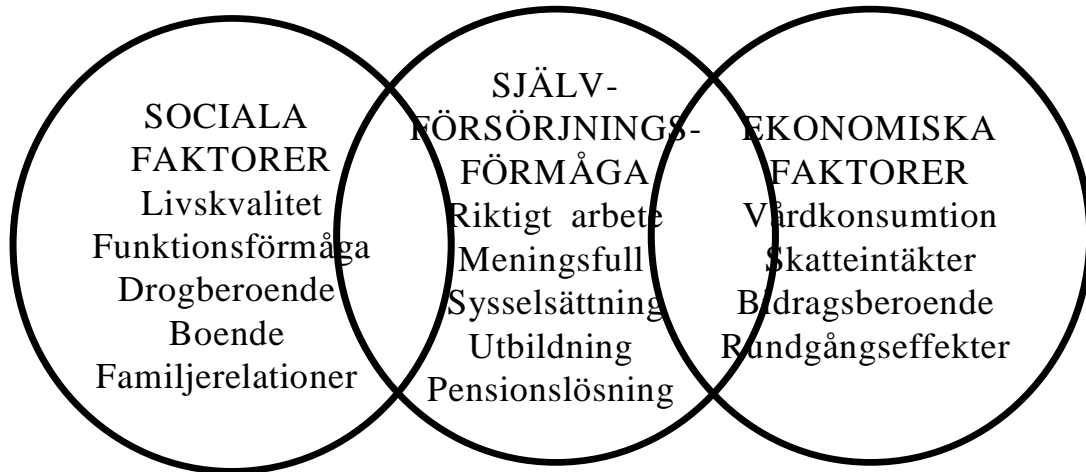
Problemet är att bland alla dessa faktorer välja vilka man ska sätta i fokus då man ska värdera det egna samverkansarbetet. Men det finns dessutom ofta en sorts längtan att samla dessa effekter till någon form av helhetsmått. Då vore livet så mycket enklare för alla beslutsfattare. Jag ser flera faror med detta. För det första återspeglas ofta en mjuk framgångsfaktor (t.ex. högre livskvalitet) i en hård mätvariabel (t.ex. mindre vårdkonsumtion). Ibland utgör de varandras spegelbilder. Ibland står de i motsatsförhållande till varandra t.ex. genom att ett bättre rehabiliteringsresultat uppnås genom att man tillgriper en dyrare behandlingsmetod.

Jag tror att det är viktigt att behålla den komplexitet som dessa två huvuddimensioner utgör. De samlade effekterna kan, enligt min erfarenhet, aldrig sammanfattas på något bra sätt i form av något enhetligt mått som man t.ex. tenderar att göra i så kallade samhällsekonomiska kalkyler

3.5.2 Riktigt arbete?

Men det finns en annan viktig fråga som berör dessa två dimensioner samtidigt. Det har att göra med den speciella typ av samverkan som syftar till rehabilitering eller arbetsrehabilitering. I samverkansarbete av denna sort tenderar man ofta att vara vag eller glidande i målformuleringen. Man använder ibland ord som **självförsörjningsförmåga**, **riktigt arbete** eller **meningsfull sysselsättning**. Ibland använder man begreppet ”varaktig lösning på den egna försörjningssituationen”. Det intressanta med dessa begrepp (som ibland används som synonymer) är att de dels både går in i de sociala och ekonomiska dimensionerna och dels är mycket oklart definierade på det sätt som illustreras i figuren nedan

ATT VÄRDERA FRAMGÅNG FÅGEL ELLER FISK?



Vad är egentligen riktigt arbete? Lönearbete? Arbete på den fria marknaden? Är lönebidragsanställning riktigt arbete? Och vad är självförsörjningsförmåga? Är det lön? Socialbidrag? Förtidspension?

Vidare måste man, med utgångspunkt i bilden, fundera om **sysselsättning/arbete är ett mål i sig, ett redskap för att bli självförsörjande eller ett medel för att få ett bättre liv.** Svaret är förmodligen – lite av varje. Poängen med mitt resonemang är att man i varje samverkansaktivitet av detta slag bör sätta sig ned och noga definiera och precisera både innebörden av de mål man vill uppnå samt fundera över hur dessa olika mål hänger samman – om dom stödjer varandra eller motverkar varandra

3.6 Att prestera, att skapa resultat eller att utveckla metoder

Många samverkansaktiviteter har till uppdrag att både framgångsrikt utföra en massa åtgärder mot en specificerad målgrupp och att i samband med detta utveckla en metod för detta. Ofta anges detta utan inbördes prioritering. Ibland inleds ett samverkansarbete för att skapa någon form av ”organisatorisk slasktratt” för alla omöjliga ärenden. Detta kan ställa till med en del problem.

Låt oss börja med att konstatera att de konkreta effekter ett samverkansprojekt förväntas uppnå inte alltid är glasklara. Många gånger kan man läsa projektbeskrivningar som i sin målformulering snarare räknar upp alla de **aktiviteter som ska utföras** än att precisera mål som ska uppnås. Man kan t.ex. ange som projektmål att alla klienter ska ha en handlingsplan, vilket i grund och botten inte är något mål utan en beskrivning av en aktivitet som ska utföras för att uppnå de mål man egentligen är ute efter.

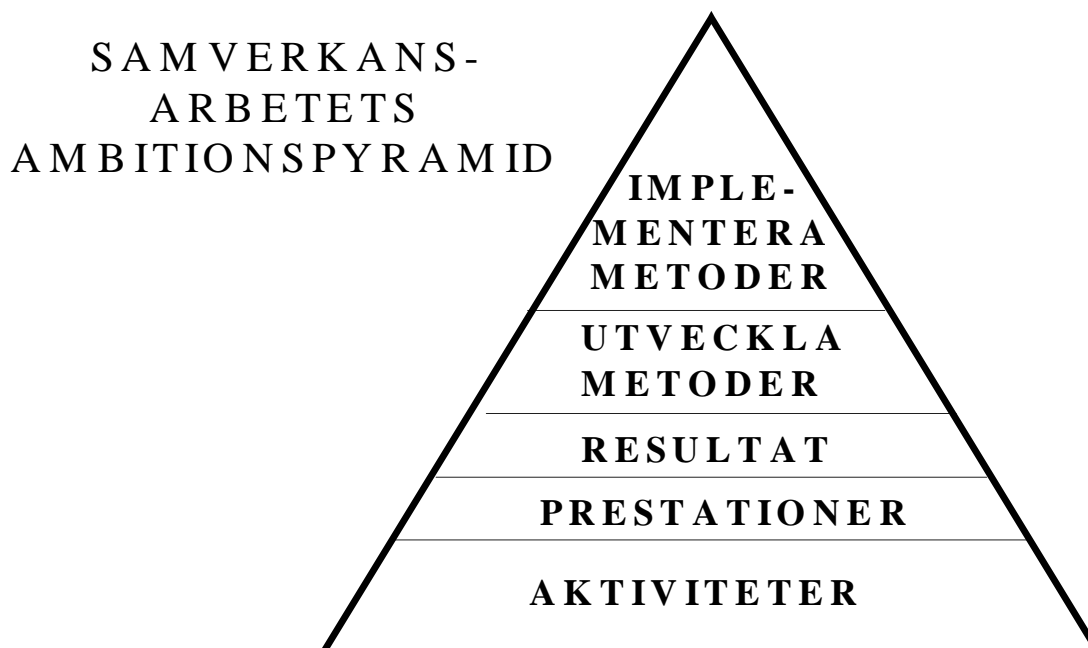
I något mer avancerade projektplaner anges **konkreta prestationer** som mått för de mål som ska uppnås t.ex.; 100 deltagare ska ha genomfört en rehabiliteringsprocess, 80 % av målgruppen ska ha påbörjat någon form av utbildning etc. Problemet med denna typ av mål är att de är just prestationer och inget annat. De talar om vad man utför med klienten, men de säger inget om resultatet. Fördelen är ofta att de både är lätta att ange och lätta att mäta. Nackdelen är att de kan vara mått på att man blivit ännu bättre än förr på att utföra fel saker.

Vad som egentligen är intressant är att mäta och värdera resultat. Hälsa, frihet från symtom, välbefinnande, minskade kostnader, bättre liv. Problemet med att mäta resultat är ofta att de är svåra att hitta en enhetlig definition kring. T.ex. vad är riktigt arbete, vad är förbättrad funktionsförmåga etc.

Men det finns ytterligare ett problem. Låt oss säga att vi lyckas med att på ett bra sätt i en samverkansaktivitet definiera resultat. Och låt oss till yttermera visso säga att man uppnått detta. Är då projektet framgångsrikt? Det beror på säger jag.

Jag tror nämligen att en ännu högre satta ambitionsnivå i ett samverkansarbete är att utveckla metoder, dvs. att hitta konkreta arbetsformer och arbetsmetoder med vars hjälp man kan lösa problem. På detta sätt blir metodutveckling ett redskap för att i större skala, utanför det konkreta samverkansprojektet, komma vidare i samverkansprocessen.

Och en än högre ambitionsnivå är naturligtvis att få ett genomslag för detta i linjeorganisationernas ordinarie arbete – det vi brukar kalla implementering. Det finns med andra ord en sorts ambitionshierarki för samverkansprojekt ungefär som i figuren nedan.



Nu kan man kanske tycka att detta är ett abstrakt och teoretiskt resonemang. Men så är det inte. I själva verket har detta högst betydande konsekvenser för ett samverkansarbete.

Om utveckling av metoder är huvudsyftet med ett samverkansarbete så betyder det att arbetet i projektgruppen får en helt annan tyngdpunkt än om man bara ska producera resultat. Det

leder till att stor tid måste läggas på att diskutera, analysera och reflektera kring de hinder man stöter på. Man måste avsätta tid för att beskriva och formulera metoden och dessutom att kommunicera den.

Men om dessa metoder också ska implementeras och genomföras kommer det att ha högst betydande konsekvenser för de som leder samverkansarbetet (ledningsgrupp, styrgrupp eller vad det kan kallas), eftersom en av deras viktigaste aktiviteter blir att skapa förutsättningar för och leda en sådan implementering.

Men det har också i högsta grad betydelse för utvärderingen av projektet. Om metoden är det viktiga är det beskrivningen, förståelsen för och effekten av metoden som blir det viktiga att utvärdera. Om resultatet är det viktiga blir antalet lyckade klientärenden det som räknas.

3.7 Kanaler & systemeffekter

Effekterna av ett lyckat samverkansarbete kan ske på flera olika vis och genom flera olika kanaler. Beroende på hur vi fokuserar vår utvärdering av ett samverkansarbete ur detta perspektiv kan vi få helt olika typer av svar kring frågan om framgång

Det mest uppenbara viset att påverka är **den direkta påverkan** projektet ger upphov till. Man minskar förbrukningen av handläggartid, man reducerar antalet vård dygn, man minskar socialbidragskostnaderna, personen får anställning etc. Dessa effekter är ofta tämligen **lättidentifierade och många av dem också lättmätbara**.

De indirekta effekterna är kanske att nya synsätt och metoder utvecklas. Nytändning bland personal kan också vara en indirekt effekt. Spillover-effekter in i andra verksamheter kring metodfrågor är en annan viktig indirekt effekt. Men man kan också uppnå andra indirekta effekter som att förhindra återfall. En annan indirekt effekt är att samverkansarbetet kan skapa övervältringseffekter av positivt eller negativt slag till andra delar av våra välfärdssystem. Även dessa effekter kan vara tämligen **enkla att identifiera men kanske svårare att mäta**.

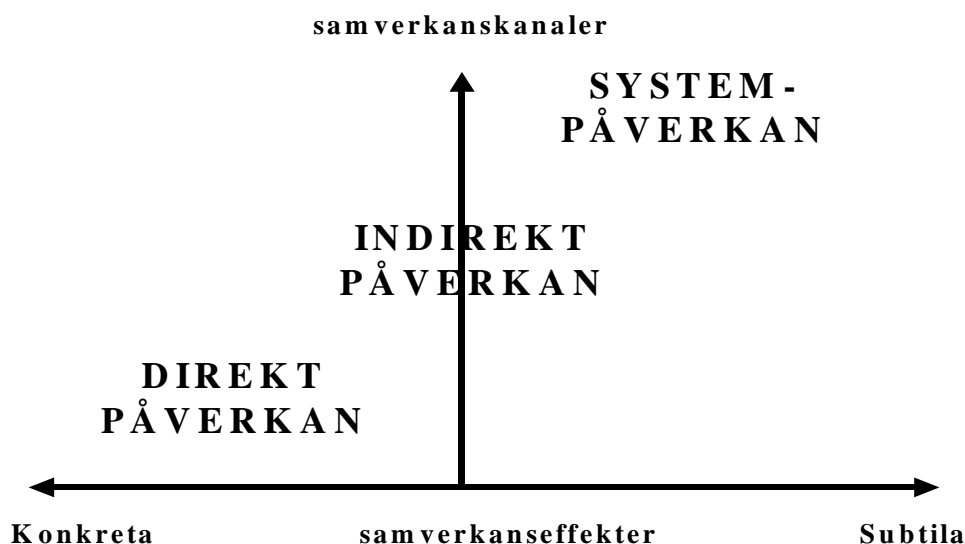
Den tredje gruppen av effekter är de som har **en påtaglig systempåverkan**. De effekter som i grunden på ett eller annat vis förändrar våra välfärdssystemens sätt att fungera. Det kan ha att göra med förändrad klientroll (minskad hjälplöshet) eller förändrar personalroll (en nedtoning av expertrollen). Men det kan också ha att göra med omprövningar av styrsystem, ledningsstruktur och organisationsstruktur. Effekterna leder till att man inte bara inför nya metoder utan ifrågasätter systemets sätt att fungera. Dessa systemeffekter är naturligtvis både **svåra att identifiera och mäta**.

Min föreställning är dock att det inte är de direkta effekterna utan kanske de indirekta effekterna och systemeffekterna som utgör samverkansprojekten viktigaste bidrag till vår välfärdsutveckling. Om så är fallet har detta stor betydelse både för hur man styr, leder och utvärderar framgångsrik samverkan.

Men det finns också en annan dimension kring framgång i samverkan. Många av de effekter man pratar om då man ska värdera och mäta samverkan är av konkret natur. Man fokuserar på minskade socialbidragsutbetalningar, färre vård dygn, färre antal sjukdagar etc. Denna typ av **konkreta framgångsmått är utomordentligt enkla att både identifiera och mäta**. Men den andra gruppen av effekter; **de subtila framgångseffekterna**? De som omfattar allt från att man får ett ansikte på varandra så att det blir enklare att ringa upp varandra i vardagen till att chefer hittar nya gemensamma arenor att verka på som en biprodukt av att vara i samma samverkansledningsgrupp. Dessa effekter

tenderar man att glömma både i vardagen och då man ska utvärdera samverkan. Likväl tror jag att de i många fall kan vara de mest bestående effekterna av en samverkansaktivitet. Om man då inte utvärderar dem, då missar man kanske hela poängen.

Då vi ska värdera framgång i samverkan har vi alltså de två dimensioner att ta hänsyn till som illustreras i figuren nedan; vilka kanaler de verkar genom och om det handlar om att värdera de konkreta eller subtila effekterna av samverkan.



3.8 Aktörsperspektiv och omfördelningsmekanismer

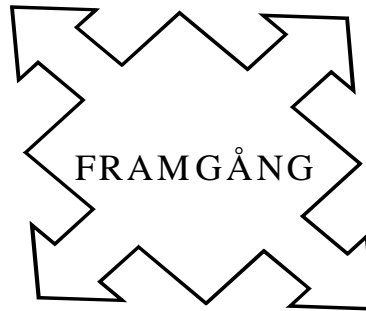
Som jag nämnt flera gånger kan inte framgång i samverkan värderas endast utifrån en dimension. Det utgör ett i grunden mångdimensionellt begrepp. Detta blir tydligt inte minst då man studerar begreppet ur ett aktörsperspektiv

3.8.1 Som man ropar får man svar

Jag tycker mig i många samverkansprojekt ha hittat fyra olika dimensioner som alla på ett eller annat vis är viktiga. Vad händer med den enskilde, vad händer med den personal som arbetar med detta, vad händer för den enskilda myndigheten och vad händer för samhället i stort. Ungefär som illustreras i figuren nedan.

INDIVIDEN =
bättre liv

VERKSAMHETEN=
bättre resultat, lyckas



SAMHÄLLET =
billigare & effektivare

PERSONALEN=
arbetstillfredsställelse

Beroende på vilket perspektiv man utgår från erhåller man helt olika svar då vi diskuterar begreppet framgång. Här är några alternativa definitioner av begreppet som jag stött på.

- lägre vårdkonsumtion
- minskade samhälls- och/eller myndighetskostnader
- mindre rundgångseffekter mellan aktörerna
- minskad droganvändning
- ett mer stabilt socialt sammanhang
- arbete eller meningsfull sysselsättning i någon form
- eget boende
- höjd livskvalitet
- återetablering av sociala nätverk
- personal som känner att de gör ett bättre jobb och därför orkar mer

Om man tänker på detta vis kan man se både samverkande och motverkande (eller motstridiga) effekter. Det kan bli bättre för den enskilde, men det kan betyda att det blir dyrare för samhället. Myndigheterna kan spara pengar och det kan leda till att personalen får bära bördan. Emellertid förefaller det förbluffande ofta vara så att samverkan leder till positiva effekter i figurens alla hörn.

3.8.2 Den enes bröd blir den andres död

En mer problematisk sida av detta kan dock vara att samverkan inte alltför sällan leder till omfördelningsmekanismer för en eller flera aktörer. Man kan mycket väl tänka sig att samverkan leder till stora samhällsvinster och för tre av fyra ingående parter, medan den fjärde aktören får ta hela smällen.

Den enes samverkansvinst blir den andres förlust. Det finns då en uppenbar risk att den förlorande parten drar sig ur. Detta leder till risk för att hela samverkansprocessen kollapsar. Är då samverkan framgångsrik? Knappast.

Denna omfördelningsfråga är en fråga av vikt både då man leder och ska utvärdera samverkan.

4. FAKTISK FRAMGÅNG VS POTENTIELL FRAMGÅNG

4.1 Den samhällsekonomiska nyttan av samverkan

Ibland kan det vara intressant att studera samverkan som ett investeringsproblem eller ett ledningsproblem för att vid sidan av alla de viktiga moraliska och humanistiska argumenten kring samverkan studera det som ett ekonomiskt beslutsproblem.

Jag har ofta funnit då jag studerat olika samverkansprojekt att den totala samhällsvinsten, mätt i ekonomiska termer, kan uppgå till årliga nettovinster på 100-200 % av den investeringskostnad som samverkansprojektet innebär. Dvs. för varje investerad krona som satsas får man tillbaka insatsen plus ytterligare två. En avkastning som ligger i nivå med börsuppgången på Nokiaaktien rekordåret 1998. Man kan uttrycka det på ett annorlunda vis. Hur många misslyckanden kring de klienter man ska samverka kring har ”vi råd med” för att processen ändå ska gå med vinst. Uttrycker vi det på detta vis kan man säga att det räcker med att vi lyckas med var tredje klient för att den samhällseliga ekvationen ska gå jämt upp.

Men likväl tycks det många gånger vara svårt att få genomslag för konsekvenserna av detta förhållande. Som ett ekonomiskt beslutsproblem torde situationen vara enkel.

4.2 Aktörernas incitament och hinder

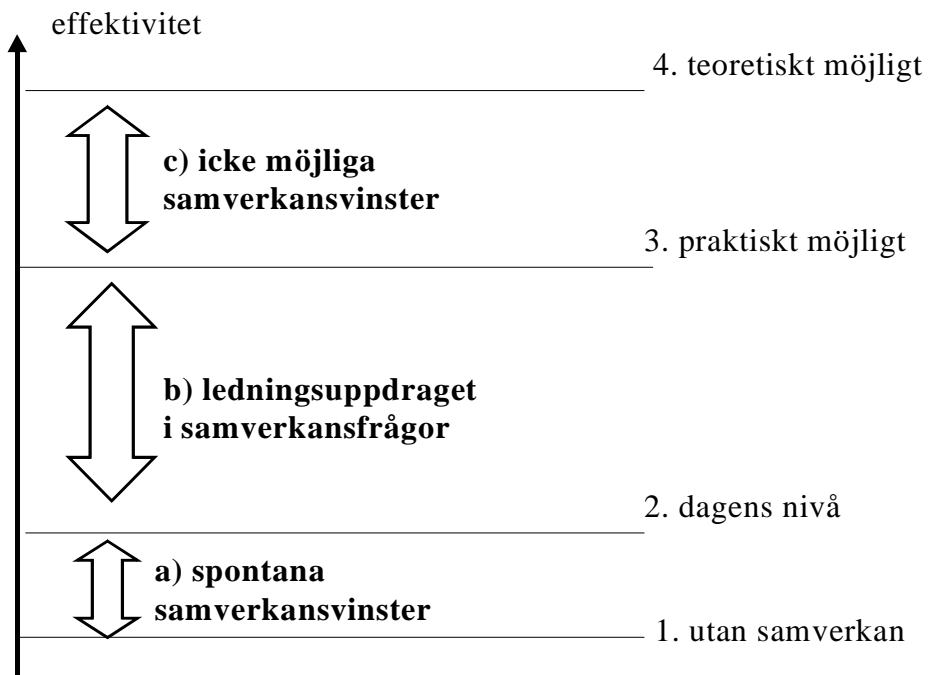
Men detta är inte bara ett ekonomiskt problem. Det är också ett perspektiv- kunskaps- och synsättsproblem. Vi vet från många studier att utvecklade samverkan i regel är en lönsam affär. Likväl är det ofta svårt att få denna samverkan till stånd. Vad kan detta bero på? Vi tror det finns flera alternativa förklaringar

- a) man ser inte vinsterna eftersom man saknar kunskap om den totala kostnadsbilden
- b) man tror inte på vinsterna. Man tror att kalkylerna är överdrivna. Felräknade eller baserade på glädjekalkyler

- c) man ser vinsterna och tror på dom, men tror att någon annan får dom. Man ser sig själv (på saklig grund eller ej) som förlorare i ett Svarte-Petterspel
- d) man ser vinsterna, tror på dom, tror att man själv kan få dom, men det ligger för långt fram i tiden för att det ska ha betydelse för dagens beslut (ettårsbudgetens förbannelse)
- e) det blir för besvärligt samverka och man vet inte hur man gör, varför man låter bli

4.3 Samverkans vinster och det offentliga ledarskapet

Men det finns också en annan problematik. I många studier kan man visa att en förändring till det bättre är möjlig att genomföra, t.ex. genom samverkan. Trots detta är man inom det beslutsfattande systemet i regel skeptisk till resultatet. Denna skepsis är helt naturlig. För hur ska man kunna hämta hem vinsten? Svaret på denna fråga beror lite grand på vilket perspektiv man anlägger. Erfarenhetsmässigt vet vi att varje gång en offentlig resurs friläggs tenderar den att ätas upp av något annat angeläget och ännu inte tillgodosett behov. Därmed uteblir besparingarna. Vinsten blir "luftpengar". Men vi har också ett annat problem, man kan inte stänga en åttondels vårdavdelning, dra in en tjugofjärdedels rehavtjänst eller minska lokalytorna på en vårdcentral med 4,5 kvadratmeter. De flesta kalkyler och ekonomiska utvärderingar bygger indirekt på att detta skulle vara möjligt. På så sätt är dessa kalkyler missvisande. De visar på **de vinster som skulle vara möjliga att erhålla genom samverkan om inga omställningströgheter fanns** inne i de offentliga organisationerna och **alla kostnader vore fullständigt rörliga**. På så sätt skulle man kunna tala om den som ett idealfall. Blir därmed analysen reducerad till en teoretisk övning utan praktiskt värde? Nej, vi tror inte det. Den ger en annan typ av information som enklast kan illustreras med följande figur;



Jag har i figuren illustrerat fyra effektivitetsnivåer med avseende på samverkan 1) utan samverkan alls, 2) den samverkansnivå man ligger på idag, 3) den samverkan som praktiskt skulle vara möjlig att uppnå samt 4) den samverkansnivå som teoretiskt sett skulle vara möjlig att uppnå. De flesta utvärderingskalkyler fokuserar i huvudsak på gapet mellan nivå 1 och 4 i figuren ovan.

Psykiatrireformen som sådan, för att ta ett exempel på samverkan, har på många ställen i landet lett till att spontana samverkansvinster har uppnåtts till följd av kloka människors agerande vilket jag i figuren ovan illustrerat som språnget a). De flesta utvärderingar och kalkyler pekar på vinster som endast teoretiskt sett är möjliga att uppnå under förutsättning att alla organisatoriska trögheter kan reduceras. Det finns en viss andel av samverkansvinsterna som i praktiken inte är möjliga att utvinna – språng c) i figuren ovan.

Men den intressanta, och såvitt jag kan förstå också största gruppen, utgörs av skillnaden mellan dagens samverkansnivå och det som skulle vara praktiskt möjligt att uppnå. All min erfarenhet från ett stort antal konsultuppdrag pekar på att detta språng är mycket större än vad man vanligtvis föreställer sig. Men denna samverkansvinst uppstår inte med automatik. Det kommer att uppstå om det **utövas ledning för att uppnå detta mål**.

Vi har därmed **identifierat ett ledningsuppdrag kring samverkan, uppdraget att hämta hem den möjliga samverkansvinsten – både ekonomiskt och kvalitativt**. Ett uppdrag som kommer att kräva ett något annorlunda synsätt och en något annorlunda metodik än vad vi vanligtvis tillämpar i offentligt ledarskap³.

Att hämta hem denna samverkansvinst är en uppgift som i första hand inte åligger det konkreta samverkansprojektet utan i högsta grad den styrgrupp/ledningsgrupp man har och indirekt därmed också berörda chefer i respektive linjeorganisation.

5. FRAMGÅNG ELLER MISSLYCKANDE?

Det är inte särskilt ovanligt då man diskuterar framgång i ett samverkansprojekt är att någon säger att den egentligt enda riktigt viktiga indikatorn på framgång är om det har gett effekt för individen. Är detta en riktig utsaga? Jag är inte så säker. Låt oss gå på djupet med frågan.

Tänk om vi i ett samverkansprojekt får tydliga och konkreta positiva effekter på individerna, men inget mer som resultat. Kan man då säga att projektet är framgångsrikt? Jag tror inte att det alltid är så. Eller låt oss fundera över det motsatta. Låt oss säga att vi kan påvisa att projektet överhuvudtaget inte haft någon påverkan alls på individerna. Kan man då säga att det är misslyckat? Ibland, men ibland inte. Allt beror på hur vi definierar begreppet framgång. Låt oss bena upp frågan i ytterligare några steg.

Det som på individnivå kan vara framgång kan ju faktiskt leda till betydande organisatoriska förluster. Men det kan också vara metodmässigt rent bortkastat arbete. Ett projekt som inleds, genomförs, lyckas, läggs ner och glöms. Uppriktigt sagt så är detta ödet för de allra flesta

³ se Nilsson & Lundmark, Gränsöverskridande ledarskap, SEE, 1998. Ett sådant angreppssätt har för övrigt tillämpats i Södertälje med anledning av de resultat vår tidigare studie där kring psykiatrireformen visade.

samverkansprojekt jag mött under 20 år. Även för dom riktigt bra projekten. Är dom då framgångsrika?

Men det kan ju också vara så i ett projekt att man har haft mycket måttliga eller ringa framgångar i projektet på individnivå, men man i sitt arbete genom trial-and-error lyckats utveckla en bra modell och en modell som börjat tillämpas på andra håll. Och det kan ju också vara så att man i arbetet lyckats påvisa svårigheter och hinder på ett sådant sätt att en systemförändring har inletts. Är då detta ett misslyckande?

Vi kan alltså hitta flera olika fokus för framgång; för individen i projektet, att få fram en metod som fungerar, att få genomslag för metoden och att skapa förändringar i de kringliggande systemen. Min uppfattning är att **samverkansaktiviteter som inte har avsikten och som inte lyckas med att skapa någon form av systempåverkan eller förändringar i de olika linjeorganisationerna är svåra att uppfatta som framgångsrika i någon djupare mening.**

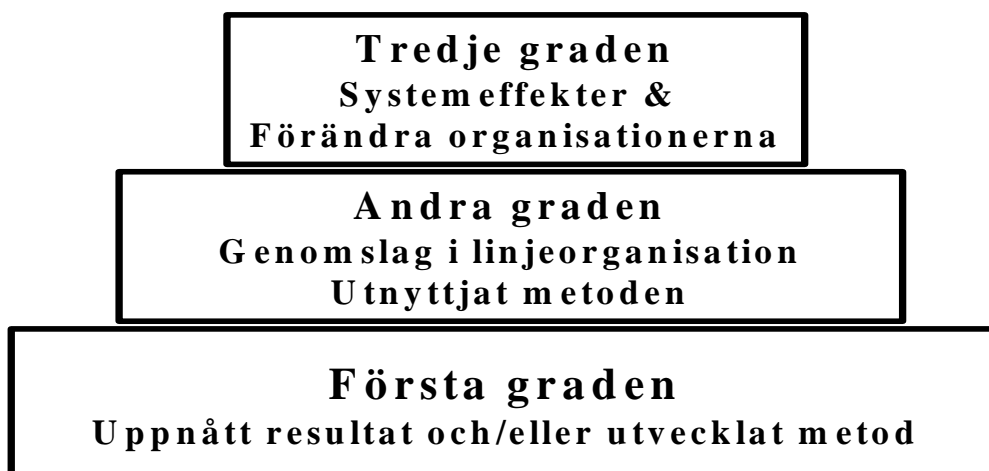
Vi är nu kanske framme vid den punkt då vi kan göra ett första försök att definiera tre olika sorters framgång. Framgång av första, andra och tredje graden.

6. VAD GÖR VI NU?

Inledningsvis påstod jag att det vare sig finns något enkelt eller entydigt sätt att definiera framgång i samverkan. Jag har också under resans gång hävdat att man i varje sammanhang måste välja det eller de perspektiv som man tycker är viktiga att värdera då man ska styra eller ta ställning till ett samverkansprojekt.

Trots detta tycker jag mig kunna se hur man mycket grovt skulle kunna kategorisera begreppet framgång på tre olika nivåer och därutöver en nivå som omfattar skenbar framgång. Ungefär på det vis som skildras i figuren nedan;

TRE NIVÅER AV FRAMGÅNG I SAMVERKAN



Nedan gör jag ett första försök att beskriva dessa nivåer mera i detalj och också utskilja vilka aktörer som kan tänkas ha ansvar för de olika nivåerna av framgång. Det kanske också bör sägas att det inte alltid är självklart att man bör eller kan sträva efter att nå längre än till nivå ett eller två. Ibland kan det vara helt tillräckligt att ha betat av en kö av rundgångsärenden utan att vare sig utvecklats en specifik metod eller att en sådan ska få genomslag i linjeorganisationen. Poängen är inte att alltid sträva efter det bästa möjliga eller högsta möjliga nivå. Poängen är att vara medveten om de krav och konsekvenser som respektive nivå är förknippad med. Detta är i högsta grad ett ledningsbeslut i samverkanssammanhang.

6.1 Tre framgångsnivåer

6.1.1 Framgång av första graden – projektet lyckas

Med framgång av första graden menar jag framgång sett endast utifrån det **enskilda projektets perspektiv**.

Detta innebär att resultatet i projektet antingen kan vara att **vissa definierade effekter** uppstår hos de enskilda klienterna och/eller ingående myndigheterna och/eller att man lyckats med att utveckla och tillämpa **en metod** i sitt konkreta projektarbete. Framgång av första graden skulle man kunna säga är projektintrovert och fokuserar inte på de omgivande organisationerna

Ofta definierar man framgång ur ett ganska **kort tidsperspektiv** (1-2 år, vilket ofta är projekttiden), ur en eller några få aktörers perspektiv. Man är i allt väsentligt koncentrerad på de direkta och omedelbara effekterna av samverkan. Man mäter det ofta i ganska få dimensioner (t.ex. klienten egna värderingar av projektet eller en enkel ekonomisk kalkyl)

I den mån ledningsgrupper eller politiska styrelser och förvaltningsledningar intresserar sig för framgång av första graden har man ofta en fokusering på kostnadsminskningar eller direkt klientnytta. Ledningsinsatserna handlar ofta om att undanröja konkreta hinder för att projektet ska lyckas.

Detta framgångsbegrepp kan vara meningsfullt om man med samverkan primärt och endast är intresserad av att lösa konkreta problem för en konkret och avgränsad målgrupp under en begränsad och avgränsad tidsrymd.

6.1.2 Framgång av andra graden – organisationerna utnyttjar erfarenheterna

Framgång av andra graden utgår från resonemangen ovan men tar dem ett steg vidare. Nu innebär framgång antingen att den metod man utvecklats i samverkansarbetet genom någon form av beslut och/eller åtgärd får **genomslag i linjeorganisationen**. Men framgång kan också definieras som att den kunskap och de synsätt som utvecklats i samverkansarbetet genom olika former av spridningsmekanismer (s.k. ”muddling through”) har börjat genomsyra de olika linjeorganisationerna.

Med automatik betyder detta att man är mindre fokuserad på de konkreta resultaten i projektet och mer på att **utnyttja de potentiella effekter detta skulle kunna leda till i linjeorganisationerna**. Detta leder med viss automatik till en längre tidshorisont (2-5 år) men också att fler framgångsdimensioner och mer indirekta effekter blir intressanta

Detta framgångsbegrepp är meningsfullt om man vill få linjeorganisationerna att långsiktigt utnyttja de samverkansvinster projektarbetet pekat på. Denna typ av framgång förutsätter ett aktivt agerande och ett målmedvetet beteende hos samverkansprojektets ledningsgrupp.

Ledningsgrupper och styrgrupper ser här sin roll i implementeringsarbetet kring vad man utvecklat i samverkansprojektet. Ledningsarbetet handlar om att undanröja de hinder som står i vägen för en implementering av det resultat man kommit fram till.

Framgång av andra graden innebär också att man påbörjar ett arbete med att ta hem alla de potentiella men ännu icke realiserade samverkansvinster som går att uppnå.

6.1.3 Framgång av tredje graden – organisationerna förändras

Framgång av tredje graden går ett steg vidare. Det innebär att man använder de vinster och framgångar som skisserats ovan som ett underlag för att dra slutsatser om **hur ledning, styrsystem, incitament, ledarskap, strukturer, organisationer etc. måste omstruktureras** för att kunna skapa möjliga samverkansvinster.

Framgång av tredje graden har att göra med påverkan av hela vår välfärdssyn (den breda välfärdssynen) och har ett mycket långt tidsperspektiv (3-10 år)

Framgång av tredje graden handlar om systempåverkan och systemförändring liksom grundläggande värderingar och synsätt. Ledningsarbetet handlar nu om att omskapa de system man själv kan omskapa och att påverka beslutsfattandet på högre nivå för att få dessa nivåer att ta för samverkan gynnsamma systembeslut

6.2 Skenbar framgång

Men vid sidan av dessa tre framgångsnivåer finns det en fjärde nivå. Resultat som ser ut som framgång men som utgör bedräglig skeninformation. **Skenbar framgång** skulle man kunna kalla det.

Om ett samverkansarbete endast byggt en massa **samverkansstrukturer** och endast gett upphov till en massa **aktiviteter** som vare sig gett upphov till resultat eller utvecklat metoder, så förefaller det mig inte vara särskilt meningsfullt. Man har skapat ytterligare en organisatorisk eller byråkratisk komponent så att man för omvärlden kan visa att man satsat på samverkan, men det är ytterst tveksamt om det kan kallas framgångsrikt. Tyvärr hamnar många samverkansaktiviteter, inte minst olika ledningsgrupper, i denna fälla

6.3 Vem gör vad

Detta ger också vissa indikationer om de olika aktörernas roll i ett samverkansarbete. Mycket skissartat skulle det kunna se ut så här

Projektgruppers arbete är att skapa framgång av första graden och att bistå med den implementering som leder till framgång av andra graden

Ledningsgrupper ska undanröja hinder så att framgång av första graden kan uppnås. Leda det implementerings- och genomförandearbete som leder till framgång av andra graden samt driva och leda arbetet med att ta hem samverkansvinsterna. Dessutom ska man ta fram underlag för framgång av tredje graden.

Politiska styrelser och förvaltningar ska leda arbetet med att uppnå framgång av tredje graden.

6.4 Att gå på ett, två eller tre ben

Ytterst tror jag att de flesta samverkansarbeten har en direkt eller indirekt, artikulera eller underförstådd avsikt att uppnå framgång av tredje graden. Men jag tror det är viktigt att i ett konkret samverkansarbete bestämma vad man vill uppnå just här. Och framförallt klarlägga rollfördelning och ansvar för de olika delarna av framgång: rollfördelning mellan projekt, ledningsgrupper och politiska ledningar och förvaltningsledningar.

7. KOMMANDE STEG

Denna lilla skiss är ett första försök att efter många års arbete med samverkansfrågor bena i framgångsbegreppet. Jag är på inte vis klar. Jag är inte ens säker att jag är på rätt väg. Det som nu återstår att göra är att pröva dessa begrepp och synsätt i det konkreta samverkansarbetet. Om de ger meningsfull insikt och kan vara redskap att arbeta med kan vi gå vidare, annars får vi pröva en ny ansats.