SAMVERKAN
ÖVER SEKTORSGRÄNSER

MÖJLIGHETER, UTMANINGAR OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

NATASHA WRANG, ANNA SCHJØLBERG: ***JÄMSTÄLLD UTVECKLING SKÅNE***
PRIYANKA JOHN, INGRID ANDERSSON, SANDRA HEDMAN, ADRIAN REPKA: ***MALMÖ TILLSAMMANS, SENSUS STUDIEFÖRBUND.*** **2023**

sensus
Jämställd Utveckling Skåne
Malmö Tillsammans
EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala utvecklingsfonden

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

2 Sammanfattning

3 Introduktion

5 Om samverkan

Varför samverka?

7 Samverkans centrala delar

Samverkanstrappan

9 Gränsarbete, gränsobjekt i samverkan och gränsgångare

13 Konflikter, missförstånd och utmaningar

Olika sektorslogiker

14 Makt, intersektionalitet och ledarskap

21 Förutsättningar för att upprätthålla god samverkan

Psykologisk trygghet

22 Förtroendefullt samarbete kräver långsiktiga relationer

24 Sektorsöverskridande samverkan i termer av K

26 Verktyg för samverkan

30 Referenser

SAMMANFATTNING

Samhällets ökade komplexitet och utmaningarnas karaktär har ökat förväntan hos aktörer från alla sektorer att samverka i så kallade multisektor-samverkan. Forskningen likväl som författarnas erfarenheter av samverkan, varse sig den sker i projektform eller på andra sätt, visar på att samverkan är både utmanande och givande. Samverkan kräver att olika sektorslogiker överbryggs, att det skapas gemensam förståelse för den specifika samverkans-formen som organisationerna ska ingå i, och att goda förutsättningar skapas för att både främja samverkan och ta hand om missförstånd längs vägen.

Till en början behöver de samverkande parterna skapa en förståelse för vilken samverkansnivå de ska ingå, arbeta med gränsarbete och gränsobjektet samt förstå vikten av gränsgångares roll i samverkan. De behöver förstå att multi-sektorsamverkan är utmanande och att de behöver skapa förståelse för varandras olika sektorslogiker, hur makt spelar roll, beakta intersektionella perspektiv och ledarskapets grundläggande roll i att navigera dessa olika utmaningar.

Förutsättningar för att upprätthålla god samverkan kräver dels att de samverkande parterna arbetar med psykologisk trygghet, långsiktigt ingå i förtroendefulla relationer och tillgängliggöra det kontextspecifika förut-sättningar i form av kapital, kompetens kontakter och kontinuitet. Det finns många olika modeller och verktyg för att stödja samverkan och ett urval av dessa är MUCFs Samverkansmodell, Delat Arbete, Charodic Stepping Stones, Cynefin-ramverket och Reflektionscykeln.

Det viktigaste som samverkansinitiativet Malmö Tillsammans har tagit med sig i relation till samverkan och projektets olika delar är att lärandet behöver finns som en ledstång när de olika aspekterna utforskas. Ingen är expert på samverkan, utan det finns ett lärande i varje ny samverkan.

INTRODUKTION

Malmö Tillsammans är ett samverkansinitiativ mellan Malmö Ideella, Sensus studieförbund region Skåne-Blekinge, NyföretagarCentrum Öresund och Malmö stad med Stadskontoret, Fritidsförvaltningen och Funktionsstödsförvaltningen. Malmö Tillsammans delfinansieras av ERUF, Europeiska regionala utvecklingsfonden. Målet med initiativet är att lägga grunden för en stadsövergripande innovationsplattform. Projektet har utifrån detta mål haft samverkan över sektorsgränser som både mål och metod.

Malmö Tillsammans har tagit hjälp av **Jämställd Utveckling Skåne** för att kapacitetshöja projektet i inkluderingsfrågor. Med denna skrift vill vi tillsammans skapa en resurs för framtida samverkan genom att väga erfarenheter från projektet i relation till en sammanfattning av vad forskning säger om samverkan inom ramen för komplexa samhällsutmaningar och innovationsprocesser där samverkan är en central del.

Den här skriften har tagits fram inom ramen för samverkansinitiativet Malmö Tillsammans och är en del av en större skriftserie som sammanfattar lärdomar, resultat och erfarenheter från Malmö Tillsammans.

Som stöd och för att förstå hur de olika aspekterna inom samverkan utspelar sig i verkligheten ges därför exempel från Malmö Tillsammans, för att även utvärdera hur samverkan har skett inom initiativet och mellan samverkansparterna.

Vår förhoppning är att texten ska vara en resurs och ett underlag för andra att bättre förstå de förutsättningar som krävs för att skapa en god samverkan över organisations- och sektorsgränser.

Många studier och rapporter undersöker gärna en viss del av samverkansprocessen eller en specifik typ av samverkan (till exempel mellan offentlig och idéburen sektor). Andra fokuserar på något eller några case som de fördjupar sig i. I denna skrift vill vi ge en översikt som kan vara användbar oavsett form eller konstellation. Våra egna erfarenheter säger att de aspekter som vi tar upp här är vanligt förekommande i olika typer av samverkan. Vi använder begreppet samverkansprojekt, men det kan också vara en samverkansprocess, samverkansinitiativ eller ett arbete som på något sätt sker i samverkan.

SÅ HÄR LÄSER DU SKRIFTEN:

Först redogör vi för teorier och modeller. I stycken med turkos kant eller bakgrund (som detta) kan du läsa mer om Malmö Tillsammans och hur samverkan har sett ut och fungerat inom det specifika samverkansinitiativet, och om hur vi har applicerat och använt oss av de olika teorierna och modellerna. I vissa delar av skriften finns även reflektionsfrågor som du kan utgå från om du ska inleda en samverkan eller vill utveckla en redan existerande.

OM SAMVERKAN

VARFÖR SAMVERKA?

En allt större del av arbetet med att möta våra samhällsutmaningar formas kring en förväntan om samverkan, och allt fler vänder sig till bland annat civilsamhället och näringslivet för att hitta lösningar för att hantera dessa. I Sverige är det dessutom ett uttalat politiskt syfte att finna former för samverkan över sektorsgränser (Tillmar, 2018) och bidragsgivare ställer allt oftare krav på samverkan för att ta sig an komplexa samhällsutmaningar (Fred, Mukhtar-Landgren, 2022). Dessa utmaningar kategoriseras som komplexa problem då de överlappar varandra och många gånger på ett oöverskådligt sätt. Samverkan mellan en mångfald berörda parter ses som en förutsättning för att kunna arbeta med komplexa problem och hitta lösningar då utgångspunkten är att flera kompetenser måste involveras. Organisationerna som involveras i samverkansprojekt representerar därmed ofta de tre olika sektorerna ideell, offentlig och privat.

Denna typ av samverkan kallas multisektorsamverkan. Projekten blir en gemensam verksamhet, ofta skild från ordinarie verksamhet men samtidigt en del av den (Löfström, 2010).

Forskningen om sektorsövergripande samverkan som visar på både möjligheterna och utmaningarna kring organisering över sektorsgränser kommer ofta från en amerikansk kontext då dessa historiskt varit mer sällsynta i det europeiska och skandinaviska välfärdssamhället. Flera av de amerikanska studierna visar att civilsamhällesorganisationer å ena sidan kan få större genomslag genom att på ett strukturerat sätt samarbeta med andra sektorer (Tillmar, 2018). Å andra sidan finns det också utmaningar med multisektorsamverkan. Med en minskande välfärdsstat förväntas bland annat civilsamhället i större omfattning ta över det som i Norden traditionellt har varit det offentligas ansvar.

Rapporten Sektorsöverskridande samverkan – en studie av organisering för välfärd mellan olika samhällssektorer lyfter till exempel att det finns en risk för att den privata sektorns marknadslogik tenderar att alltmer appliceras på offentlig sektor och civilsamhället. Läs mer om logikerna på sida 5. Det finns ett värde i att samverka för att dra lärdomar från varandra, men för att lyckas i samverkan och åstadkomma stora samhällsförändringar är vi beroende av att det finns en balans mellan de tre samhällssektorerna (Tillmar, 2018). I det krävs också ett aktivt ägarskap av alla samverkande aktörer (Fred, Mukhtar-Landgren, 2022).

Samtidigt behöver arbetet som görs för att uppnå det gemensamma målet genomföras på ett långsiktigt och hållbart sätt. Samverkansprojekt är inte sällan tidsbegränsade och för att säkerställa långsiktig förändring är det därför viktigt att tänka på vad som ska finnas kvar långsiktigt.

Malmö Tillsammans ansats till multisektorsamverkan liknar den som andra studier refererar till, nämligen att "de utmaningar som berörs är breda, komplexa och präglas av ömsesidiga beroenden" och därför krävs samverkan över sektorsgränser. Samt att denna multisektorsamverkan ska *"leda till fler innovationer som svarar mot de lokala samhällsutmaningar för en hållbar stadsutveckling."* Detta präglar också bilden hos medarbetare i projektet som har uttryckt att de ser samverkan som dels ett sätt att ta sig an utmaningar ihop men också ett sätt sätt att skapa något nytt utifrån egna och andras spets-kompetenser.

"Ett sammanhang där flera aktörer tillsammans insett ett problem eller utmaning sedan bestämt sig för att samplanera och samfinansiera en verksamhet. Verksamheten talar sen till tre perspektiv: Vad behöver vi göra? Hur organiserar vi oss? Vilken kultur gör vi detta genom?"
"När alla får använda sin bästa möjliga potential i ett uppdrag och att dessa kompetenser överbryggar och kompletterar varandra och skapar därmed något nytt som inte hade gått att skapa på egen hand."

SAMVERKANS CENTRALA DELAR

I uppstarten av samverkan behöver alla inblandade parter komma överens om många olika saker. Parterna behöver förstå och vara överens om vilken samverkansform deras specifika samverkan kräver, som kan förstås utifrån en så kallad samverkanstrappa. De behöver också arbeta med det som litteraturen om samverkan kallar för gränsarbete – bestämma vad som ska göras och vem som gör vad - och vad som utgör gränsobjektet för det gemensamma arbetet – det vill säga vad det ska samverkas kring. Slutligen behöver det skapas en förståelse för gränsgångarroller som finns i samverkan. Nedan beskrivs dessa mer utförligt.

SAMVERKANSTRAPPAN – ETT SÄTT ATT DEFINIERA VILKEN NIVÅ NI VILL SAMVERKA PÅ.

Olika typer av samarbete kräver olika samverkansformer. Samverkanstrappan kan hjälpa oss att förstå och komma överens om vilken nivå av samarbete samverkan ligger på.

DIALOG

Dialog: Om parterna söker en ömsesidig relation kan de istället ha en dialog. I en dialog finns fortfarande inga förpliktelser men parterna för en diskussion där de kan forma en gemensam bild av problem och lösningar.

KONSULTATION

Konsultation: Nästa steg är konsultation. Här håller parterna varandra inte bara informerade utan efterfrågar också varandras synpunkter. En konsultation sker utan förpliktelser, det finns ingen skyldighet att använda synpunkterna. På så sätt är konsultationen fortfarande en ensidig relation.

INFORMATION

Information: Den mest grundläggande nivån är olika former av inform-ationsutbyte. Detta kan ske utan att parterna har någon formell relation och kan även fungera ensidigt.

Inom Malmö Tillsammans har olika nivåer av samverkan bedrivits enligt samverkanstrappan. Projektparterna upplever att de främst arbetat tillsammans på nivå 4 och 5. I projektets olika aktiviteter som genomförts i samarbete med andra organisationer, entreprenörer och medborgare, har samverkan funnits på alla nivåer av samverkanstrappan. Ambitionen med projektet har varit att samverkan sträcker sig längre än de lägsta nivåerna av bara information eller konsultation. Fokus har varit på att bjuda in till samverkan som är mer djupgående och på lika villkor. Lärdomen har varit att det är viktigt att välja rätt nivå på samverkan utifrån det gemensamma arbetets avgränsningar och komplexitetsnivå.

PARTNERSKAP

Partnerskap: Den mest avancerade formen av samverkan är partnerskap, där parterna deltar gemensamt alltifrån problemformulering och planering till genomförande och utvärdering. I ett partnerskap bör parterna vara likvärdiga, arbetet ägs och drivs gemensamt. Parterna ingår med sina egna kompetenser och bidrar både med resurser till arbetet. (Törnquist, 2020)

SAMHANDLING

Samhandling: När parterna går från dialog till att också utföra något tillsammans fördjupar de samverkan genom samhandling. Samhandling kan exempelvis vara att ingå i ett gemensamt projekt eller arrangera någonting tillsammans. Det förutsätter dock inte jämlikhet mellan parterna.

REFLEKTERA KRING SAMVERKANSTRAPPAN!

Vilket steg i samverkanstrappan är rimlig för er att samverka på? Vilka bör vara med och bestämma vilken nivå samverkan ska ske på?

GRÄNSARBETE, GRÄNSOBJEKT I SAMVERKAN OCH GRÄNSGÅNGARE

GRÄNSARBETE - ATT GÖRA GRÄNSDRAGNINGAR INOM OCH MELLAN ORGANISATIONER.

När ett nytt samverkansprojekt startar behöver projektet definiera vilka uppdrag och ansvarsområden som respektive organisation ska ha. Gränsarbetet skapar en tydlighet kring förväntningar och inriktning. Här beskriver vi olika gränsarbeten i samverkan mellan organisationer:

- De involverade organisationerna är ofta med i samverkansprojektet just för att de är olika och bidrar med olika expertis. För de olika samverkande organisationerna är det alltså viktigt att tydligt avgränsa och beskriva hur de bidrar med resurser kopplat till både tid och rum (Löfström, 2010).
- Att sätta mål eller syften som ska uppnås i samverkan och som verksamheten ska bedömas utifrån är ytterligare en avgränsning.
- Definiera gränsobjektet (beskrivning nedan).
- I de gemensamma aktiviteterna handlar det om att utveckla och definiera begrepp, metoder och kunskap.
- En annan tydlig avgränsning som kan vara viktig att diskutera i samverkan mellan dessa organisationer är att synliggöra att det kan finnas en skillnad i arbetsmetoder, kunskap, värderingar osv. (Löfström, 2010)

REFLEKTERA KRING GRÄNSARBETE!

Börja redan tidigt med gränsarbetet, gärna i uppstarten av en samverkan. Vilka behöver involveras i gränsarbetet? Hur ofta planerar ni att reflektera över gränserna och justera dem?

Gränsarbetet utförs för att stärka den egna verksamhetens symboliska och materiella resurser och försvara den professionella självständigheten (Löfström, 2010). Samverkansprojektets identitet vidmakthålls genom beskrivning av dessa avgränsningar. Genom gränsarbetet blir samverkansprojekten en gemensam verksamhet, skild från ordinarie verksamhet och samtidigt en del av den. Det handlar om hur aktörerna tar med sig sina olika gränser – i form av regler, värderingar och föreställningar – från sin ordinarie arbetsplats i ett möte med en annan verksamhet med andra gränser för att i samverkan organisera nya gränser. (Löfström, 2010)

Flera studier pekar på att gränserna mellan de olika sektorerna inte längre är lika tydliga som de tidigare har varit. Gränser, som tidigare framstått som stabila och tydliga, börjar flyta ihop och bli otydliga. Detta kan bland annat vara ett resultat av utvecklingen mot nätverksorganisering, temporära organisationsformer som exempelvis projekt samt en mängd olika samverkansformer (Löfström, 2010). Gränsarbetet är en mycket viktig del av samverkan. Det är inte helt lätt, kan ofta behöva justeras och prioriteras genom att lägga tid på det.

GRÄNSOBJEKT - DET SOM SAMVERKAN HANDLAR OM.

Vad de deltagande parterna samverkar och interagerar kring kallas gränsobjekt. Ett gränsobjekt kan vara en målgrupp, en plats, en verksamhet men också en fråga. Att ha ett tydligt gränsobjekt kan underlätta samverkan (Tillmar, 2018). Idén om gränsobjekt utvecklades som en modell för att beskriva hur skillnader i föreställningar och verksamheter kan hanteras genom att aktörer samlas kring ett objekt. När varje aktör undersöker och delar sitt förhållande till gränsobjektet, kan de olika föreställningarna och perspektiven både tydliggöra den gemensamma kärnan och olikheterna i kärnans konturer. På så sätt kan representanter från olika organisationer och professioner ha möjlighet att skapa något gemensamt trots att de kommer från skilda sammanhang.

REFLEKTERA KRING GRÄNSOBJEKT!

Vilka metoder, verktyg eller analyser använder ni er av för att definiera ert gränsobjekt? Vilken kompetens behöver ni för att definiera gränsobjekt?

I Malmö Tillsammans har vi haft varierande utmaningar i att definiera gränsobjekten i projektets olika delar. I arbetet med exempelvis medborgarbudget och lokal valuta har det varit enklare eftersom gränsobjektet har varit en tydlig metod, tydliga roller och tydliga mervärden för olika parter. När gränsobjektet istället varit en fråga såsom ungas arbetslöshet och lokal utveckling har det varit svårare. Ju komplexare frågan har varit desto svårare har det varit att definiera ett gemensamt gränsobjekt. Utmaningen med att definiera gränsobjektet har också resulterat i svårighet att välja metod och arbetssätt. I innovationsarbete har även det tydliga gränsobjektet såsom medborgarbudget också blivit föremål för olika tolkningar om huruvida innovationen ligger i att testa metoden i ett nytt sammanhang eller om metoden i sig ska innoveras ytterligare. Projektmedarbetarnas gränsgångarkompetenser har varit avgörande för att stödja dessa olika tolkningar genom att överbrygga varandras perspektiv och även kopplingen tillbaka till det egna sammanhanget. Detta har varit särskilt viktigt när målet eller processen inte varit given.

GRÄNSGÅNGARE - FOKUS PÅ MELLANMÄNSKLIGA RELATIONER

Forskningen om samverkan lyfter fram nya roller som uppstår i samverkan och processer där gränser suddas ut. Dessa kallas gränsgångare. Gränsgångare är personer som i sin yrkesutövning bygger och upprätthåller mellanmänskliga relationer. De möter och interagerar med personer från många olika organisationer och bakgrunder. Forskning bekräftar att denna roll är viktig eftersom den skapar förtroende, förutsättningar för lärande och kunskapsspridning och innovation. Att brygga över klyftor mellan sektorer och bygga broar mellan organisationerna är viktiga uppgifter för gränsgångare och viktigt för samverkan. En gränsgångare behövs på viktiga positioner vid (sektors)gränser mellan samverkande organisationer för att kunna tillgodose målgruppens behov (Tillmar, 2018).

REFLEKTERA KRING GRÄNSGÅNGARE!

Vilka roller ser ni som potentiella gränsgångare i varje samverkanspart?

Därför behöver gränsgångare dessa specifika kompetenser och det nödvändiga sociala hantverket att kunna möta många utmaningar och spänningar (Ernits, 2020). När de interagerar med andra gränsgångare tvingas de (om)förhandla sin kompetens för att tillsammans lösa problem ihop med andra gränsgångare. Samverkansprojekt kan ha flera gränsgångare och det kan ibland vara svårt att förutspå vilka personer det är som kommer bli gränsgångare. Några menar att gränsgångare fungerar som nätverksbyggare och medlare, vilket behövs för att samverkan mellan sektorer ska kunna leda till samskapande innovationer. Gränsgångares karakteristiska och personliga engagemang har också visats ha betydelse för att skapa långsiktiga allianser för hållbar förändring (Tillmar, 2018). Värdefrågor blir ofta aktuella hos gränsgångare, vad som förstås som värdefull aktivitet, kompetens, värdefulla arbetssätt och utfall av den process som samverkan samlats kring. Mjuka och processorienterade värden som stärkta relationer undervärderas ofta. Gränsgångares funktioner och aktiviteter blir många gånger osynliggjorda, men studier visar att gränsgångarens informella ledarskap borde synliggöras och uppvärderas i samverkansmiljöer (Ernits, 2020).

Malmö Tillsammans har sett att gränsgångares kompetenser har varit viktiga för projektet eftersom medarbetarna behövt närma sig sina samverkanspartners och nya kollegor. Erfarenheterna från projektet bekräftar det som forskning säger om behovet av gränsgångare och psykologisk trygghet (se avsnittet om Psykologisk trygghet) i samverkan och innovationsarbete. Följande är de förmågor som projektet ser efterfrågas hos gränsgångare/projektmedarbetare:

- Bygga, prioritera och upprätthålla mellanmänskliga relationer i och utanför organisationen
- Hantera osäkra och dynamiska miljöer
- Kreativt och modigt kommunicera på flera olika sätt
- Lyssna, analysera, se mönster
- Vara uthållig i utvecklingsarbetet och den breda framåtrörelsen
- Planera, koordinera, samordna människor, resurser och handlingar
- Förhandla mellan och integrera perspektiv - grupper och människor - utifrån lyhördhet och den större bilden.
- Anpassa sig till situationer och människor
- Behålla autonomi och integritet, vara tydlig med vad som inte är förhandlingsbart
- Genuin nyfikenhet av att lära och se andra perspektiv, och inte minst humor och lättsamhet

KONFLIKTER, MISSFÖRSTÅND OCH UTMANINGAR

Samverkan ses som ett sätt att nå ett gemensamt mål, (ofta) med hjälp av krafterna från olika sektorer. Men samverkan innebär en hög grad av komplexitet och flera forskare (Lindberg 2009, Mörth & Sahlin-Andersson 2006) konstaterar att det finns ett antal svårigheter och dilemman med sektorsöverskridande samarbete. Trots gediget gränsarbete kan det uppstå konflikter och missförstånd kring organisationernas självständighet, avgränsningar av uppgifter, trovärdighet i termer av legitimitet inom ramen för olika normer och regelsystem samt vem som kan hållas ansvarig (Tillmar, 2018). Utmaningar som samverkan medför finns väl dokumenterat, men ändå upplevs det som att samverkansinitiativ sällan förbereder sig för att hantera dessa. Några av de utmaningar som bör beaktas är sektorslogiker, makt, intersektionalitet och ledarskap.

OLIKA SEKTORSLOGIKER - VILKA OLIKA ROLLER OCH MÅL HAR DE OLIKA SEKTORERNA?

Multisektorsamverkan är möjlig under vissa förutsättningar, men förknippade med utmaningar som grundar sig i olika så kallade sektorslogiker (Tillmar, 2018). Olika sektorer har olika inbyggda logiker kopplade till regelverk, vinstkrav, målgruppsengagemang med mera och dessa hänger samman med de olika regelverken och sektorernas respektive roll i samhället (Tillmar, 2018). Detta kan skapa friktion vid beslutsfattande och svårigheter att hitta en gemensam förståelse kring genomförande, mål och resultat (Tillmar, 2018).

Balansen mellan de olika sektorerna och deras dominerande logiker blir därför central för att lyckas brygga över gränserna inom ramen för samverkan (Tillmar, 2018). Bristfällig förståelse för varandras olika bakomliggande logiker och drivkrafter kan försvåra samverkan. Det är grundläggande att vi förstår att med nyskapande samverkan kommer en helt ny logik, där risktagande och misslyckanden är en del av konceptet. Det måste finnas utrymme att testa sig fram till nya lösningar (Stoltz Ehn, 2017). Detta är också det angreppssätt som generellt rekommenderas vid bemötandet av komplexa problem.

REFLEKTERA KRING SEKTORSLOGIKER!

Fundera över era olika sektorslogiker. Var finns det risk för att ni krockar? Var finns det potential att samverkan flyter på bra?

	Privat	Offentlig	Civilsamhället
Kapitalform	Finansiellt	Humant	Socialt
Rationalitet	Kalkylerande	Ideellt/ kalkylerande	Idébaserat
Kontroll	Resursmätning och pris	Process och auktoritet	Värderingar/ normer och tillit

Sektorsöverskridande samverkan – en studie av organisering för välfärd mellan olika samhällssektorer. Tillmar, 2018.

På samma sätt som att bristfällig förståelse för sektorernas respektive logiker kan försvåra samverkan kan även missförstånd mellan olika individer som finns med i projektgruppen uppstå. Det kan bero på allt ifrån olika värdegrunder, angreppssätt, kompetens och tidigare erfarenheter.

MAKT, INTERSEKTIONALITET OCH LEDARSKAP

Förutsättningar för att skapa god samverkan som kan möta komplexa samhällsutmaningar kräver ”yttre” förutsättningar som organisationers vilja, resurser och mandat, men även organisationens, gruppens och individens ”inre” förutsättningar. Dessa kan vara kunskap och förmåga att navigera komplexiteten i maktrelationer (hur makt befästs/fördelas och används), intersektionella perspektiv, förväntningar (på sig själv, andra och processen) och kulturen (som en kommer in med och vill bidra till att skapa).

MAKT

I Riksidrottsförbundets rapport använder Eliasson och Fundberg sig av Steve Lukes (2008) och Raewyn Connells (1997) för att beskriva olika sorters makt som är intressanta att lyfta i samverkan (Eliasson, Fundberg, 2022). Lukes beskriver tre former av makt: dominans, dagordningsmakt och diskursiv makt. Dominans handlar om att utöva makt genom olika resurser, exempelvis fysiskt våld, ekonomiska medel, språklig förmåga eller formell makt. Dominans som makt är ofta riktad och tydlig. Dagordningsmakt handlar om prioriteringar, exempelvis visar vilka frågor som kommer upp först och sist på ett möte samt vilken prioritering frågan har i hierarkin. Den som har makten över dagordningen bestämmer också vilka frågor som undviks och vilka som är intressanta. Denna makt är mer subtil. Diskursiv makt handlar om vad som anses givet och självklart och vad som anses avvikande och annorlunda. Detta sker i relationer mellan människor, i människor och i våra beteenden och upprätthåller skillnaden mellan det som anses normalt och onormalt. Ett exempel på detta är att nämna pojkars fotbollsspelande som fotboll – det givna som inte kräver ett tillägg på kön, och flickors fotbollsspelande som flickfotboll – det avvikande som kräver ett tillägg på kön. Personer i ledarposition sitter på alla dessa varianter av makt och bör vara medvetna om hur de påverkar andra med sin makt. Ledarpersonernas kön spelar också roll för vilken typ av makt de besitter. Connells förståelse om makt är kopplat till kön, och fokuserar både på makt mellan kön och inom kön. Vissa grupper har mer makt än andra. Hierarkier skapas inom maktgrupper beroende på etnicitet, sexualitet, ålder och klassbakgrund (Eliasson, Fundberg, 2022). Till exempel har män som grupp större makt än kvinnor, medan vita medelklasskvinnor i många avseenden har mer makt än unga utrikes födda män.

INTERSEKTIONALITET

Connells teorier för oss in på begreppet intersektionalitet, som är ett bra verktyg för att uppmärksamma vilka som har mer och mindre makt i samverkan. Det kan användas för att definiera gränsobjekt, underlätta i gränsarbetet, synliggöra värdefulla egenskaper hos gränsgångare och även användas för att förstå vem som har makten inom projektgruppen. Intersektionalitet handlar om hur olika diskrimineringsgrunder och maktordningar kan påverka varandra, och ibland till och med kan förstärka varandra. Ordet kommer från engelskans intersection, som kan betyda vägkorsning och skärning. När vi vill förstå en viss typ av hierarki eller maktordning behöver vi ta hänsyn till andra maktordningar. Exempelvis kan vi fokusera på de svenska lagstadgade diskrimineringsgrunderna: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder och välja de viktigaste kategorierna för just den analys som vi vill göra (Jämställdhetsmyndigheten, 2023). Att använda intersektionalitet för att förstå hierarkin inom en projektgrupp kan handla om att analysera olika typer av makt som nämndes i förra stycket.

LEDARSKAP

Ernits fallstudie av Kraftsamling Sjöbo redogör för vilken typ av ledarskap som behövs i ett samverkansprojekt med ständigt rörliga och pluralistiska miljöer, och finner att ett ständigt närvarande institutionellt ledarskap behövs (Ernits, 2020). Ett institutionellt ledarskap fokuserar på sociala situationer; människors tankesätt, vad de värderar och mellanmänskliga relationer, men även på hur institutionaliserade strukturer i organisationen påverkar samverkan och projektet som helhet. Det institutionella ledarskapet blir aktuellt när det uppstår konflikter, sociala slitningar eller när en organisation behöver anpassa sitt arbetssätt/verksamhet till förändrade förutsättningar. När problembilden och omvärldsförändringar förändrar projekt, vilket det ofta gör, har det institutionella ledarskapet ett stort ansvar för att åstadkomma en förbättrad anpassning eller samstämmighet av organisationen (Ernits, 2020). En förbättrad anpassning eller samstämmighet på denna nivå innebär inte bara att exempelvis förändra hierarkiska ordningar eller införa nya rutiner, utan kräver förändring av de satta strukturerna i organisationen. Enligt Selznick, som Ernits refererat till i rapporten, är det alltså ledarens ansvar att reda ut missförstånd, påverka gruppen och styra om till nya riktningar när det behövs. Däremot anser Selznick att det institutionella ledarskapet främst handlar om ledarskapet till en organisation, inte flera. Här kommer behovet av gränsgångarens ledarskap in, vars roll och kompetenser är anpassade för att navigera i gränserna mellan organisationer.

Ledarskapet behöver alltså följande förutsättningar för att samverkan ska fungera:

- Starkt engagemang för målgruppen
- Nyckelpersoner (gränsgångare) med rätt kompetens och drivkraft
- Ömsesidig respekt för organisatoriska olikheter och sektorslogiker (Tillmar, 2018)

REFLEKTERA KRING MAKT, INTERSEKTIONALITET OCH LEDARSKAP!

Fundera över maktperspektivet i er samverkansgrupp. Vilka sitter på makten och hur kan ni medvetandegöra makten som finns och använda den på bästa sätt? Vilka delar av er samverkan passar det bra att göra intersektionella analyser? Vilka består ledarskapet av? Hur kan ni förbereda och möjliggöra för ett så bra ledarskap som möjligt?

SEKTORSLOGIKER, SAMVERKAN OCH GEMENSAM BILD INOM MALMÖ TILLSAMMANS

Malmö Tillsammans använde MUCFs samverkansmodell för att utvärdera hur medarbetarna prioriterat respektive del av modellen, som ett mått för att förstå vilken del av gränsarbetet som hade lagts mest tid på. Projektet lade mest tid på implementering- och poleringsfasen, alltså på att genomföra och utveckla aktiviteter. Utöver det lades det näst mest tid på problem och behovsformulering som en del av identifiera- och involverafasen, och minst tid lades ner på planering- och justeringsfasen, d.v.s. förstå vilka metoder som är bäst lämpade, skapa en gemensam bild och prata om rollfördelning och förutsättningar. Många menade att projektets utformning ledde till att mycket fokus behövde läggas på genomförande för att kunna uppnå uppsatta projektmål. *"Det blir liksom genomförandeprojekt och där man måste jobba med frågor och begripliggöra vad som står i ansökan."* Men här kan olika sektorslogiker också spelat in i hur olika projektparter värderat delarna olika under projektets gång.

Avsaknaden av tid på att bygga den gemensamma bilden har bland annat skapat missförstånd i tankesätt, värderingar och den institutionaliserade strukturen i gränsarbetet mellan medverkande organisationer vilket inverkat på möjligheten att lösa konflikter och missförstånd. Det har följaktligen varit svårt att hantera dessa på ett gynnsamt sätt när de uppkommit, vilket ofta skett i skiljelinjen mellan de som vill fokusera på planering/orientering efter behov och de som vill fokusera på genomförande/aktivitet. Gemensamma målbilder har således varit svåra att nå.

“Men sen tänkte jag även på om den gemensamma bilden är två spår. Det här med att titta på behoven har kanske en mer systemförändrande ansats. Man kan ju ha den samtidigt som man arbetar med aktiviteter och görande. För det bästa sker när de kan (kombineras). Men då behöver man också vara överens om att vi har de här två spåren. Att det är så vi arbetar.”

“Jag upplever inte att det alltid har funnits det flödet där alla delar (kunskap-utvärdering-omformulering) integreras så att vi skulle ha byggt på. Utan att det är nästan som att det är två parallella spår som har haft en ganska statisk dragkamp.”

Gällande makt och dess olika uttryck så har skilda tanke- och förhållningssätt kring detta varit en utmaning för att projektet skulle utveckla gemensamma strukturer och en kultur som hanterar och reglerar maktutövande på ett transparent och jämlikt sätt. Detta har bland annat visat sig i relation till beslutsprocesser då det upplevts otydligt vem som har mandat att ta vilka beslut. Även turgången för beslut om prioriteringar i fördelning av ekonomiska resurser i relation till projektets olika processer och aktiviteter har upplevts otydlig. Projektet menar därför att det hade funnits ett värde i att lägga mer tid på rollfördelning och gemensam bild, för att för ta i beaktande de utmaningar som uppstår i multisektorssamverkan. Medarbetarna reflekterade över att utöver pressen på ett långsiktigt resultat fanns det även en förväntan på innovation både i aktiviteterna och för formen av samverkan, vilket var tuffa mål att nå inom en kort projektperiod. I de processer och aktiviteter där tankesätt och logiker varit mer lika har frågor om rollfördelning och makt inte varit ett problem utan det har funnits en balans i relationer och insatser och ett engagemang för att hitta lösningar. Ledarskapet hos alla inblandade spelar en viktig roll i att fördela makt och överbrygga olikheter.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT UPPRÄTTHÅLLA GOD SAMVERKAN

Som skriften tidigare visat är samverkan något pågående som ständigt behöver underhållas. För att samverkan ska vara hållbart i längden krävs vissa förutsättningar. Nedan är exempel på sådana förutsättningar som deltagande organisationer och personer i ledningsfunktion bör beakta.

PSYKOLOGISK TRYGGHET

Att skapa psykologisk trygghet i en grupp och ständigt jobba på den är en viktig förutsättning för bra samverkan. Psykologisk trygghet handlar om att skapa en öppen kultur i en grupp/projekt/etc. där medarbetarna har möjlighet att vara den de faktiskt är och känner sig trygga med att uttrycka sina åsikter och perspektiv. Det handlar inte om att alla i gruppen alltid ska hålla med varandra och tycka likadant utan snarare om att personerna i gruppen vågar ifrågasätta när de inte håller med. Samtidigt som de är öppna för att ta emot feedback och att någon annan ifrågasätter deras tankar, kunskaper och förslag.

I ett sammanhang där psykologisk trygghet råder vågar gruppens medlemmar uttrycka sina tankar och idéer, ta risker men också erkänna när de inte förstått något, saknar kunskap eller gjort ett misstag. På samma sätt kan psykologisk trygghet bidra till att gruppens medlemmar vågar vara öppna med den kompetens, kunskap och erfarenhet de besitter och är villiga att dela med sig av denna till övriga. Det kan då skapas ett klimat där medarbetarna upplever att de kan dela med sig av sin kompetens och samtidigt vara öppen med att en inte kan allt och behöver lära sig av de andra i gruppen. Studier visar då att detta har effekter för lärande, kommunikation och utveckling (Edmondson, 2019).

För många av de som ingick i projektgruppen var att känna sig välkommen i en grupp en viktig del av psykologisk trygghet och något som upplevts i många rum. Även känslan av ett öppet klimat och ett positivt förhållningssättet till lärande har uttryckts viktigt. Till exempel att kunna vara ärlig när en inte förstår, vilket upplevts som enklare i sin egen nära arbetsgrupp. Det upplevdes också tryggare i situationer då arbetet syftade till att prova något som aldrig genomförts innan, eftersom det inte fanns några förväntningar på resultat då. Även känslan av bekräftelse i sitt mandat och sin kompetens har lyfts som viktigt och som något som inte har uppnåtts i alla rum. Lärandet har genomgående upplevts som ett viktigt begrepp och angreppssätt att fostra tillit, överbrygga olikheter och skapa nytt tillsammans.

FÖRTROENDEFULLT SAMARBETE KRÄVER LÅNGSIKTIGA RELATIONER

Att fokusera på relationsskapande kan ha effekter långt efter ett samverkansprojekt avslutas. Tamm & Luyet bok Förtroendefullt samarbete – att bygga långsiktiga relationer menar att ett framgångsrikt samarbete kräver relationsbygge. Många organisationer och samverkan i projektform bygger på en flexibilitet i de olika roller som finns, en acceptans för snabbare förändringar, mer gemensamt beslutsfattande och kreativ problemlösning samt större tillit hos team som ständigt måste omdefiniera sin uppgift. Men dessa förväntningar är svåra för team att leva upp till utan att teamen får verktyg eller tid att prioritera för att bygga effektiva relationer och hantera konflikter som uppstår. Goda samarbetsrelationer ökar entusiasmen hos individen och teammedlemmar och bidrar till en bättre arbetsmiljö. Individer behöver både öva på hur de hanterar relationer och få verktyg för att kunna arbeta med problemlösning. Tamm & Luyet menar att det krävs fem grundläggande färdigheter för en långsiktig och framgångsrik relation. Se nästa sida.

FEM GRUNDLÄGGANDE FÄRDIGHETER FÖR EN LÅNGSIKTIG OCH FRAMGÅNGSRIK RELATION

1. **Avsikt**. Vilja till samarbete. Individer i ett samarbete behöver upprätthålla ett autentiskt, icke försvarsinriktat förhållningssätt som strävar efter en ömsesidig framgång i relationen.

2. **Öppenhet**. Individerna behöver både säga det som är sant men också förhålla sig till andra personers sanning. Bidra till ett klimat som är öppet och tillåtande för alla personer i relationen att känna sig trygga nog att diskutera vad som är viktigt, lösa problem och direkt ta itu med svåra frågor.

3. **Personligt ansvar**. Individerna tar ansvar för omständigheterna i sina liv och val och konsekvenserna de medför, avsiktliga och oavsiktliga. De vill hellre finna en lösning än något att skylla på. Att vara sanningsenlig och att ta ansvar för sina handlingar är beteenden som skapar trygga miljöer.

4. **Självkännedom och förståelse för andra**. Individerna förbinder sig att lära känna sig själva på djupet och är beredda att utforska interpersonella problem. De försöker förstå andras behov, avsikter och motiv, men också den kultur och det sammanhang de befinner sig i.

5. **Förhandling och problemlösning**. Individerna hanterar konflikter som bidrar till starka, hållbara relationer och problemlösning som stödjer ett samarbetsinriktat klimat. De undviker att skapa en subtil eller omedveten konkurrenssituation (Tamm, Luyet, 2011).

REFLEKTERA KRING FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR SAMVERKAN!

I vilka delar av er samverkan planerar ni in tid för att arbeta med psykologisk trygghet? Vilka verktyg och metoder kommer ni använda er av för att kunna hantera och bygga relationer? Vilka styrkor i termer av K finns i er samverkan? Vilka delar skulle ni kunna förbättra?

SEKTORSÖVERSKRIDANDE SAMVERKAN I TERMER AV K

Rapporten Sektorsöverskridande samverkan – en studie av organisering för välfärd mellan olika det offentliga, det privata och civilsamhället (Tillmar, 2018) diskuterar processer och förutsättningar som främjar respektive hindrar samverkan över sektorsgränser i praktiken. Rapporten menar att sektorsöverskridande samverkan är möjlig under vissa förutsättningar som sammanfattas i termer av K:

KOMPETENS – det krävs drivande gränsgångare som har det vi vill kalla för ”intersektoriell kompetens” och ett starkt engagemang för målgruppen.

KONTAKT– gränsgångarna måste ha kontakt med andra gränsgångare, med politiker, (andra) tjänstemän samt med gränsobjektet (målgruppen och den samhällsfråga de är en del av).

KAPITAL – det krävs finansiellt kapital, även från det offentliga. Privat kapital och ideellt arbete kan bidra, men föreslås inte i de studerade fallen.

KONTINUITET – När förändringar inom organisationerna eller i de externa förutsättningarna blir omfattande, tappar samverkan fart eller blir en omöjlig uppgift. Det behövs en lång tidshorisont.

KONTEXT – olika organisatoriska lösningar för samverkan fungerar olika bra i olika sammanhang och under olika finansiella förutsättningar. Valet beror av sammanhanget.

Rapporten kommer även fram till att ett framgångskoncept för lyckad samverkan är att hitta personer i en annan sektor som har samma eller liknande inställning till den aktuella samhällsfrågan och/eller målgruppen, att vara öppen för att lära sig mer om hur de andra sektorerna fungerar, och att i möjligaste mån försöka anpassa tempo och rytm till andra samverkande organisationer (Tillmar, 2018).

Styrkan i Malmö Tillsammans har varit relevanta kontaktytor med andra gränsgångare och angelägna kontexter i relation till gränsobjekten. Projektet har verkat för att skapa kontinuitet och långsiktighet genom att bidraga i befintliga sammanhang där relationer och lärdomar har kunnat tas om hand. Det har också funnits kapital att testa innovationer, och att det har funnits kompetens för uppdraget. Malmö Tillsammans har framförallt haft ett starkt fokus på att bygga förtroendefulla relationer till de som deltagit i/samskapat projektet. Detta har resulterat i att både projektmedarbetare och externa parter har uppskattat Malmö Tillsammans bidrag utöver de positiva utfall som aktiviteterna genererat.

VERKTYG FÖR SAMVERKAN

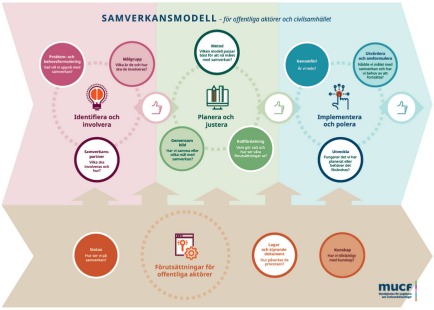
Här finns fler rekommenderade metoder och verktyg för samverkan:

SAMVERKANSMODELL (MYNDIGHETEN FÖR UNGDOMS- OCH CIVILSAMHÄLLESFRÅGOR, MUCF)

Verktyg för att designa övergripande process

Samverkansmodellen från MUCF är framtagen i samarbete med aktörer från civilsamhället och offentlig sektor för att stödja samverkans-processer mellan dessa sektorer, men kan användas i olika verksamheter. Den belyser samverkansprocesser olika delar i fyra faser med tre steg inom varje fas:

- Förutsättningar
- Identifiera och involvera
- Planera och justera
- Implementera och polera



Varje steg innehåller fördjupningsfrågor och vidare läsning samt hänvisningar till andra verktyg.

Källa: MUCF

INTERSEKTIONALITET

Verktyg för att undersöka intersektionalitet

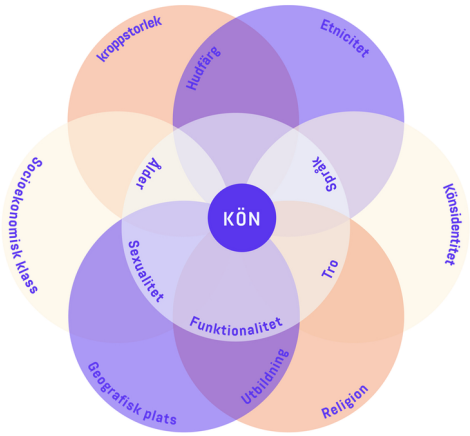


Bild från Jämställd Utveckling Skåne som också har fler material, rapporter och utbildningar för att arbeta med jämställdhet och inkludering.

Källa: Jämställd utveckling Skåne
Andra modeller av intersektionalitet finns hos Canadian Institute of Health Research

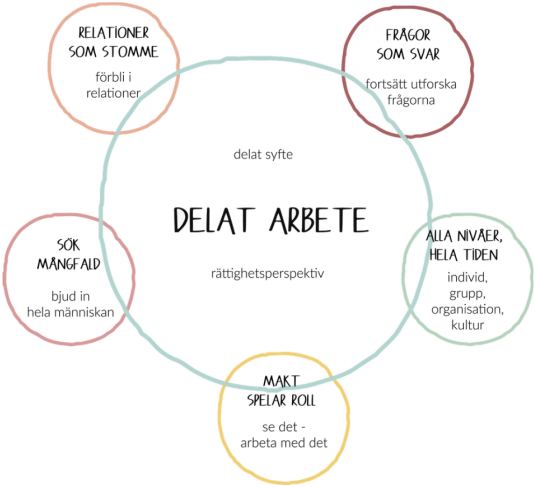
SHARED WORK

Verktyg för att skapa gemensamt förhållningssätt i samverkan

Modellen Delat arbete (Shared Work) är ett erfarenhetsbaserat förhållningssätt som kommer från det amerikansk-kanadensiska konsultföretaget The Outside. De har identifierat några viktiga förhållningssätt som utgör grunden i samverkansprocesser:

- Relationer som stomme: Låt relationerna vara centrala, och stanna i relationerna även när det det blir obekvämt. På så värdesätts personerna som deltar och man värnar om långsiktigheten.
- Frågor som svar: Fokuserar på att utforska frågorna istället för att söka snabba och enkla lösningar på komplicerade och komplexa utmaningar.
- Sök mångfald: Bemöt varandra som ”hela människor” och ta i beaktande både olika roller, identiteter och perspektiv, utöver personen som representant för en organisation.
- Alla nivåer – hela tiden: Ha ett systemperspektiv där man utgår från att de personliga, gruppen, organisatoriska respektive strukturella kontinuerligt påverkar varandra.
- Makt spelar roll: Förstå att makt alltid finns i rummet och påverkar våra relationer. Undersök hur makt används i relationerna och på vilket sätt det det påverkar arbetet.

Läs mer: *The Outsides självstudiekurs i Shared Work*



Texten om Delat Arbete är inspirerad av kapitlet Samverkan i demokratisk anda, av Sandra Hedman och Roberto Scaramuzzino som är en del i Socialhögskolan Lunds Universitets Jubileumsskrift Socialt arbete i förändring: utmaningar och villkor inom utbildning, forskning och praktik, 2022.

CHAORDIC STEPPING STONES (CSS)

Verktyg för att planera processer eller möten i komplexa samverkansprocesser

The Chaordic Stepping Stones är utvecklat av Chris Corrigan och Art of Hosting sammanhanget och baserar sig på Dee Hooks idé Chaordic Lens, Modellen CCS har tagits fram som ett verktyg för att planera i komplexitet. Modell erbjuder en generativ struktur som tillåter arbetet att fortskrida effektivt, men samtidigt med utrymme för kreativitet och förmågan att tillvarata det lärande och de idéer som uppstår allteftersom. CSS består av nio steg:

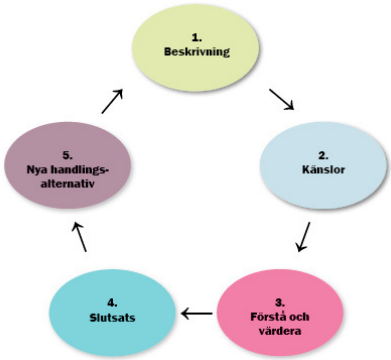
- Behov (Behovet är det angelägna skälet till att vi samlas)
- Syfte (Syftet baserar sig på behovet som vi samlas kring)
- Principer (Gemensamt framtagna principer för hur samarbetet ska ske tillsammans)
- Personer (Identifiera vilka som ska vara med och varför)
- Begränsande övertygelser (Synliggör vilka begränsande övertygelser som påverkar olika val)
- Implementering (Utfall/Förväntade resultat: konkreta och immateriella, och Implementeringens byggstenar)
- Struktur (Identifiera den enklaste strukturen/formen som stödjer att uppnå behovet och syftet)
- Koncept (Identifiera vilka koncept som är användbara för arbetet i vilket skede)

Källa: Chris Corrigan

REFLEKTIONSCYKELN

Verktyg för att reflektera och lära

Reflektionscykeln bygger på Graham Gibbs arbete och är tänkt som stöd för att utveckla det egna och den samverkande gruppens lärande. Utgångspunkten för reflektionen är situationer som en själv eller gruppen har erfarit för att genom cykelns fem delar - beskrivning, känslor, förstå och värder, slutsats, nya handlingsalternativ - synliggöra lärdomar. I detta underlaget finns också ett stödmaterial till att göra en maktanalys för att förstå och värdera situationer.



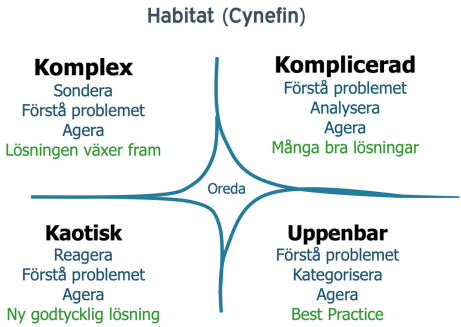
Källa: Sveriges lantbruksuniversitet

CYNEFIN-RAMVERKET

Verktyg för att förstå utmaningens karaktär

Cynefin-ramverket är framtaget av Dave Snowden för att illustrera och kunna identifiera vilken typ av situation (problemkontext) som en befinner sig inom för att på så sätt bättre kunna skapa lämpliga åtgärder. Ramverket identifierar fyra primära problemkontexter: enkel, komplicerad, komplex och kaotisk. Sonders beskriver de olika kontexterna såhär:

- I enkla situationer fungerar ”best practice”
- I komplicerade situationer finns det metoder att implementera
- I komplexa situationer måste du pröva dig fram
- I kaotiska situationer behöver du glömma allt du lärt dig



Källa: Sonder

REFERENSER

Edmondson A.C. 2019. *The Fearless Organization - Creating Psychological Safety in the workplace for learning, innovation, and growth*

Eliasson, Inger och Fundberg, Jesper. 2022. *Att förändra maskulinitet genom utbildning av pojkar inom idrott: En fallstudie av Locker Room Talk 8-veckorsprogram*. Riksidrottsförbundet FoU-rapport 2022:1

Ernits, Heiti. 2020. *Ledarskap i mellanrummen – fallstudie av gränsgångare och gränspraktiker i en komplex samverkansmiljö*. RISE Rapport 2020:45

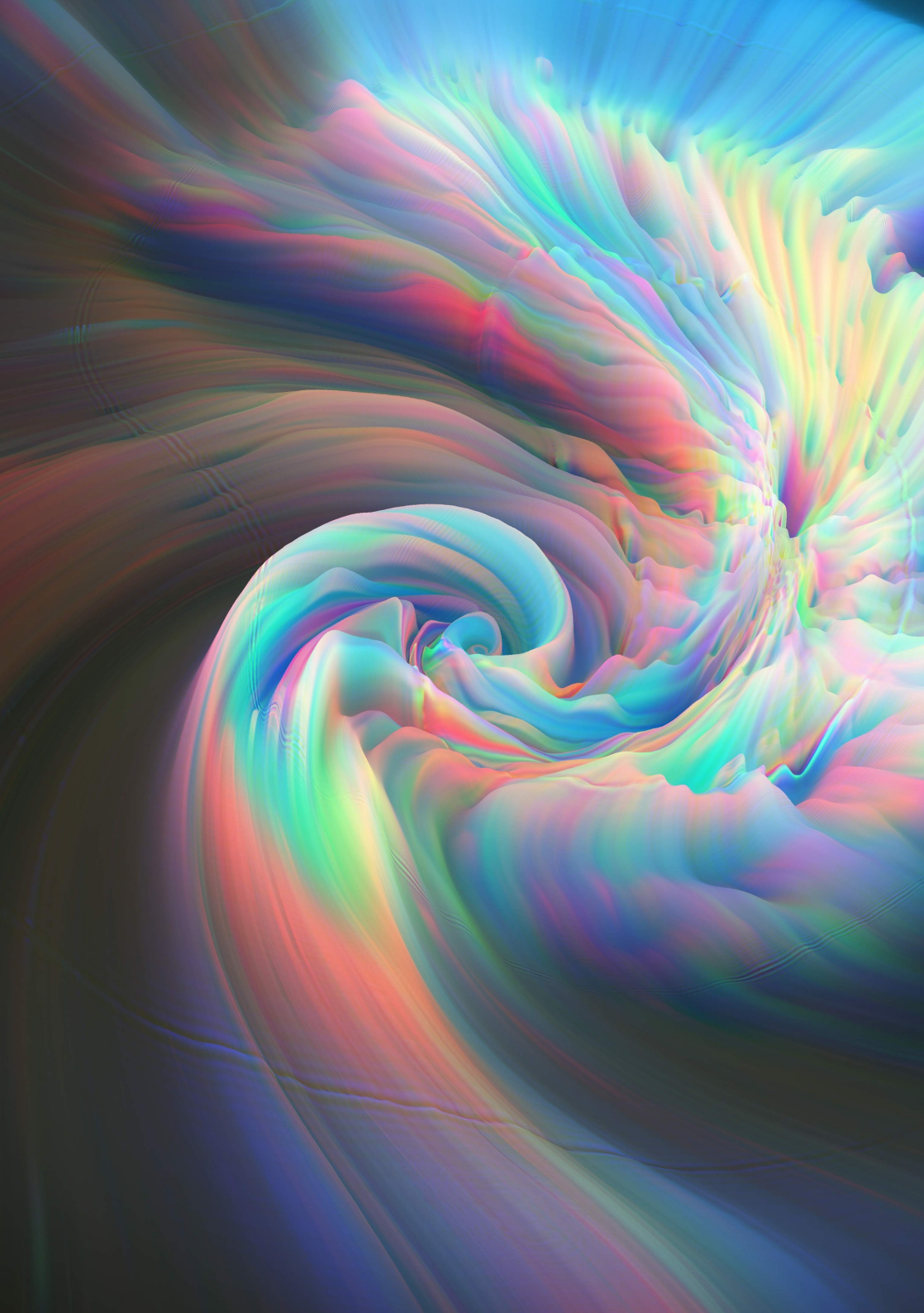
Fred, Mats och Mukhtar-Landgren, Dalia. 2022. *Lärande genom temporär organisering - projekt, piloter och experiment i Malmö Stad*, Kunskapsunderlag framtaget för Malmö Tillväxtkommission

Jämställdhetsmyndigheten. 2023. https://jamstalldhetsmyndigheten.se/fakta-om-jamstalldhet/intersektionalitet/

Löfström, Mikael. 2010. *Samverkan och gränser – studier av samverkansprojekt i offentlig sektor*. Intellecta Infolog

Tamm W. James och Luyet J. Ronald. 2011. *Förtroendefullt samarbete – Att bygga långsiktiga relationer.* Andra upplagan. Studentlitteratur 2006, 2011.

Tillmar, Malin et al. 2018. *Sektorsöverskridande samverkan – en studie av organisering för välfärd mellan olika samhällssektorer*. Helix rapport 2018

Törnquist, Tora. 2020. *Idéburet offentligt partnerskap (IOP) – hur funkar det?* Nätverket Grafo tryck, Malmö 2020

Stoltz Ehn, Anna-Karin., Lööf, Jenny., Quistgaard, Louise. 2017. *Leda och organisera innovation för hållbara städer och samhällen*