Ensam är inte stark

Något om konsten att samverka och att leda samverkan

Eva Nilsson Lundmark & Ingvar Nilsson

Kommunförbundet Skåne

REGION SKÅNE

1. VARUDEKLARATION

Detta är en manual för samverkan framtagen på uppdrag av Region Skåne och Kommunförbundet Skåne. Rapporten bygger på mer än 30 års erfarenhet av arbete med samverkan och sociala investeringar som vi författare gjort i över 100 olika projekt i nästan lika många olika kommuner, regioner och samverkansförbund. I slutet av rapporten finns en litteraturlista där delar av detta beskrivs

Den är framtagen i samband med ett större uppdrag under åren 2015-16 kring strategisk samverkan – kallat 1+1 = 3 - som genomförts på uppdrag av Region Skåne. I detta arbete har kommunerna Klippan, Trelleborg, Ystad och Tomelilla medverkat. Erfarenheter från denna satsning finns inarbetade i denna rapport.

Rapporten är uppdelad i fyra delar fördelat på totalt tolv olika kapitel

Del I (kapitel 2 - 4) här beskrivs bakgrund till, motiven bakom, målgrupper för och tänkbara mål för samverkan.

Del II (kapitel 5 - 9) beskriver hur man kan organisera, leda, bemanna och bedriva det konkreta samverkansarbetet. Detta avsnitt handlar om ”Know-how”

Del III (kapitel 10) handlar om förutsättningar, framgångsfaktorer och hinder för samverkan. Denna del är lite av en checklista för att lyckas.

Del IIII (kapitel 11-12) anlägger ett strategiskt perspektiv på samverkan och gör utblickar mot framtiden

Rapporten är skriven så att de olika delarna kan läsas oberoende av varandra. Det går alldeles utmärkt att hoppa fram och tillbaka i texten.

Slutligen ett varningens ord. En manual kan ge intrycket av att det finns ett och bara ett sätt att göra saker på. Så är det naturligtvis inte, i all synnerhet inte kring en så komplicerad fråga som samverkan. Se texten i första hand som en sammanfattning av en mängd olika erfarenheter. Det finns massor av framgångsrikt samverkansarbete som byggts upp på andra vis än det här beskrivna. Vårt förslag är enkelt; ta till dig det som förefaller passa ditt samverkansarbete, strunta i resten.

Lycka till i ditt arbete med samverkan och sociala investeringar och låt oss hoppas att just du lyckas med att få ett strategiskt genomslag för detta på din hemmaplan. Om du vill förmedla synpunkter eller dela med dig av erfarenheter från detta arbete – hör gärna av dig direkt till oss författare. Vi deltar gärna i en dialog och ett erfarenhetsutbyte med dig

Eva Nilsson Lundmark

eva.lundmark@krutab.se

Ingvar Nilsson

i.nilsson@seeab.se

DEL I

Motiv och mål för samverkan

2. VARFÖR SAMVERKA OCH FÖR VEMS SKULL?

2.1 Problem, orsaker och konsekvenser av bristande samverkan

För huvuddelen av de offentliga organisationernas verksamheter överensstämmer linjeorganisationernas uppdrag, mandat och kompetens med de problem man har att tackla. För en ökande andel människor stämmer det inte. Det förekommer dålig matchning mellan dessa faktorer.

Som en följd av detta ramlar individer mellan stolarna. De får inte det stöd de behöver eller har rätt till, får felaktigt stöd eller får stödet för sent. Det händer också att insatser kring individen inte samordnas och att de rent av motverkar varandra. De människor vi här pratar om snurrar ofta runt i det offentliga vård- omsorgs- försörjnings- och rehabiliteringssystemet. Det finns cirka en miljon människor i åldern 18 - 65 år som av olika skäl inte arbetar, är arbetslösa eller inte ingår i arbetskraften).

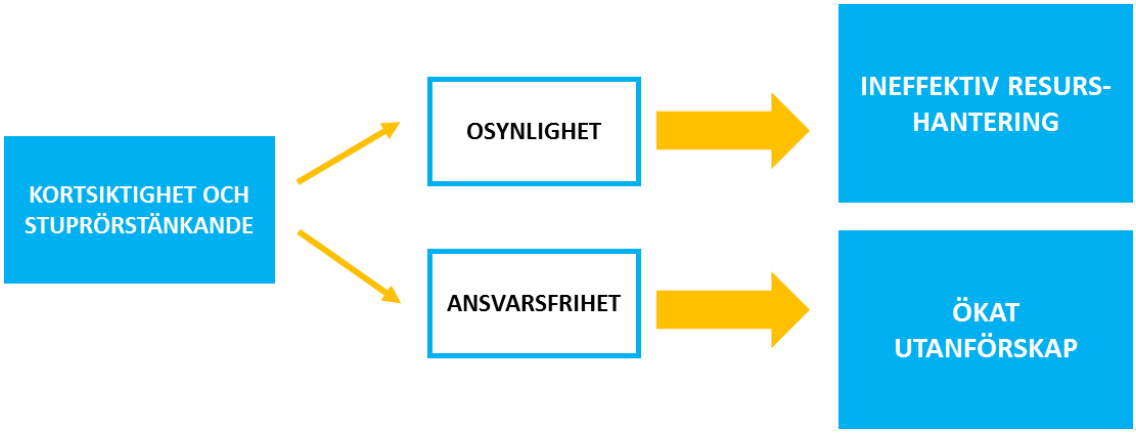
Denna resa mot framtida utanförskap börjar för en hel del människor redan under skoltiden. Unga som av olika skäl misslyckas i skolan och senare i livet inte lyckas ta sig in på arbetsmarknaden. Ungefär 25 % av en årskull lyckas inte genomföra sina gymnasiestudier på tre år. Ungefär hälften av dem lyckas med detta något år senare. Den andra halvan börjar vid 20 års ålder sin resa mot vuxenlivets framtida utanförskap.

Praktiskt taget alla dessa människor har en viss förmåga till arbete som nästan aldrig tas tillvara. Nästan alla dessa människor försörjs av de offentliga försörjningssystemen (a-kassa, sjukpenning, sjukersättning, ekonomiskt bistånd m.m.). De flesta är högkonsumenter av välfärdstjänster. I en ständig rundgång återkommer de år efter år.

2.2 Orsakerna

Det fins många olika orsaker till detta. En sådan orsak är att man inte har någon helhetssyn kring den enskilde. Denne tvingas runt i ett ständigt gatlopp mellan olika aktörer som alla har sin speciella syn på det problem personen bär med sig. Det som för den ene utgör ett medicinskt problem, är för den andre ett försörjningsproblem och för den tredje ett matchningsproblem på arbetsmarknaden. Den enskilde tvingas därför till ett ineffektivt och ofta fruktlöst kretslopp mellan dessa olika aktörer som alla har sina olika synsätt på problemet. En annan orsak är kortsiktigheten i våra styr- och uppföljningssystem. Ettårsbudgetens förbannelse.

Bakom detta problem finns alla de regelverk som förhindrar att man skapar samverkanslösningar. Våra olika organisationers uppdrag sätter pinnar i hjulet. En annan orsak till detta är att man ofta, både på chefs- och handläggarnivå har bristande kunskap om varandras uppdrag, mandat och kompetenser. Detta leder stundtals till att man har felaktiga eller orimliga förväntningar på varandra. Det kan också handla om att man inte har kunskap om hos vilken aktör som vilka kompetenser står att finna, vilket leder till att man inte kan lotsa den enskilde till rätt instans.



2.3 Konsekvenserna

Konsekvenserna av detta är många. För det första far den enskilde illa. Hen blir ofta felaktigt bemött, får felaktig behandling och blir stundtals kränkt. För de offentliga organisationerna innebär det att man till viss del inte kan lösa sitt uppdrag. Det innebär också att man bli onödigt ineffektiv i sitt arbete. Det stuprörstänkande och den kortsiktighet som präglar våra organisationer leder dels till att ingen aktör har ansvar för det sammansatta och komplexa och ingen aktör ser heller helheten. Vi får en inbyggd osynlighet och en ansvarsfrihet i våra system.

Som en följd av detta uppstår samhällsekonomiska förluster och de olika insatserna blir onödigt dyra för samhället. Detta i sin tur undergräver tilltron till de offentliga systemen, både hos de klienter som inte får det stöd de förväntar sig och hos de personer som utifrån kan beskåda denna ineffektiva resursanvändning. För berörd personal innebär detta en massa frustration över att de i regel goda arbetsinsatser man gör rinner ut i sanden på grund av att de andra offentliga aktörernas insatser inte samordnas med de egna åtgärderna.

Detta leder naturligtvis också till risken för ett ökat Svarte - Petterspel mellan de olika organisationerna kring de kortsiktigt olönsamma och svåra klienterna. Detta i sin tur riskerar att leda till konflikter mellan de olika organisationerna. Vilket i sin tur motverkar samverkan och förstärker det fruktlösa Svarte - Petterspelet.

2.4 Motiv för att samverkan

Vi tycker oss utifrån detta se att det finns tre tydliga skäl att samverka:

- **Det etiska motivet**: samverkan är en metod som gör att individens fallande mellan stolarna samt gatloppet mellan olika aktörer reduceras. Om vi kan minska den enskildes lidande och smärta är det vår moraliska plikt 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.

- **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 hand.

Om detta är avgörande motiv för att samverka borde det 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 hen innebär samverkan ett bättre liv och högre livskvalitet. Genom helhetssyn antar man att Svarte - Petterspelet kring individen upphör och alla goda krafter kan då dra åt samma håll.

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

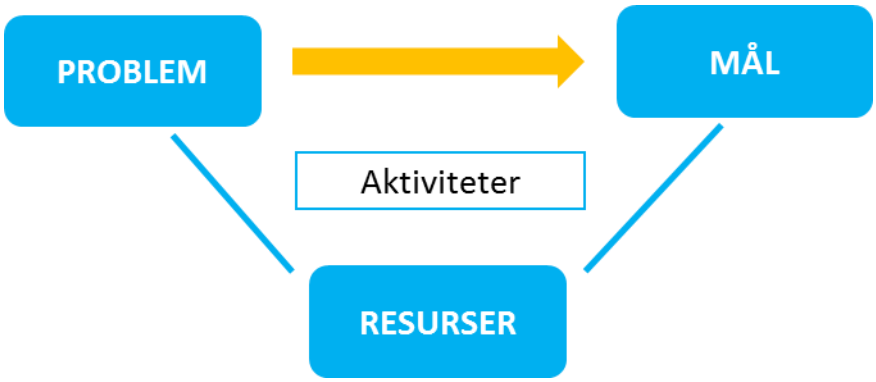
För de enskilda myndigheterna och för den offentliga sektorn i stort innebär samverkan att man genom att ge bättre resultat för mindre pengar också ökar sin trovärdighet. Detta kan uppstå genom mindre konsumtion av offentliga tjänster, mindre belastning på de offentliga försörjningssystemen eller ökade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

2.5 Några viktiga frågor att ställa innan man sätter igång

Låt oss nu säga att man av skäl som anförts ovan kommit fram till att man vill inleda ett samverkansarbete. Då infinner sig omedelbart ett antal frågor att ta ställning till. Dessa illustreras i punktlistan och figuren nedan:

- Hur komplext är det problem som ska lösas, eller hur stora problem finns för den målgrupp man tagit sig an?
- Hur ambitiösa är de mål man formulerat och är de möjliga att uppnå mot bakgrund av problemets omfattning och de resurser man tillfört?
- Hur omfattande är de resurser i form av tid, personal och pengar man tillfört projektet och står de i rimlig paritet i förhållande till mål och problem?
- Är de aktiviteter man genomför i projektet i linje med kunskapsfronten inom samverkansområdet och tillämpar man en sorts ”best practice”?



Slutligen är det angeläget att se om figurens alla delar är i balans med varandra. Det är inte ovanligt att man i samverkanssammanhang önskar sig en Rolls Royce men avsätter resurser för att inhandla en begagnad VW. Det är viktigt att ha en klar bild över svårigheten i det problem man vill lösa och de mål man vill uppnå i relation till de resurser man är beredd att avsätta. Det är inte ovanligt att man redan här bygger in möjligheterna till ett misslyckande i ett samverkansarbete genom att:

- Ha en orealistisk bild av målgruppens situation.
- Ha en orealistisk bild av vad som är möjligt att uppnå.
- Avsätta för lite resurser i form av personal, pengar och tid för att uppnå målen.

2.6 Fyra grundläggande förutsättningar för att lyckas

Vi har i ett stort antal sammanhang lärt oss att för att samverkan i rehabiliterings-sammanhang ska fungera krävs några olika ingredienser. För det första krävs det ett organisatoriskt sammanhang som skapar förutsättningar för, stödjer och underlättar arbetet. Man måste ha både en ledningsorganisation, en inre organisation för det konkreta samverkansarbetet, styr- och uppföljningssystem och en modell för gränsöverskridande ledning.

Den andra komponenten är att den konkreta samverkan måste bygga på gemensamma metoder och redskap. Man måste ha någon som agerar spindel i nätet, en fungerande arbetsprocess och metoder för att kartlägga behov och planera för att samordna och följa upp de insatser som ska göras.

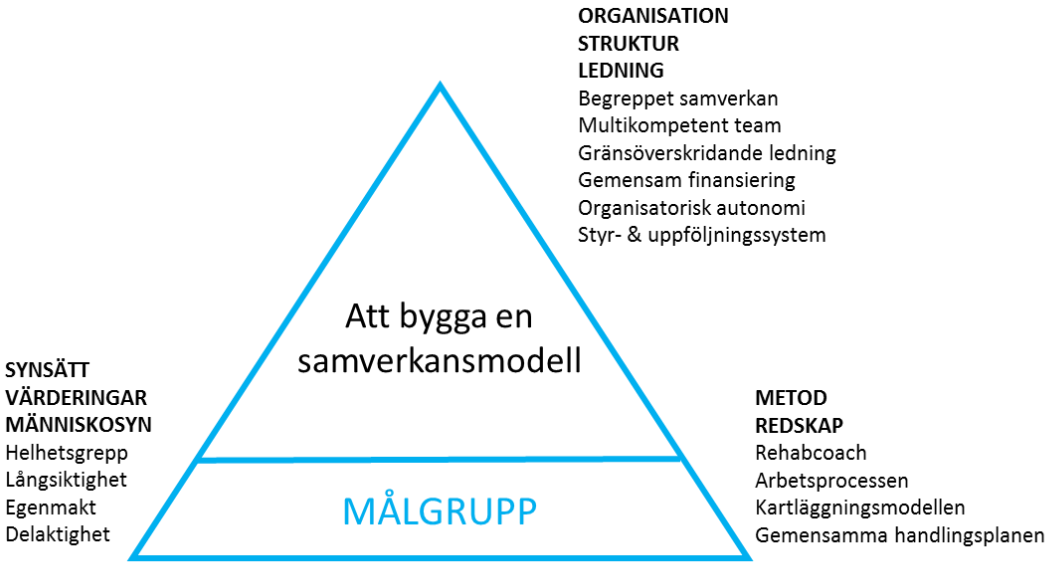
För det tredje måste detta baseras på gemensam grundsyn och värderingar. Det kan handla om begrepp som långsiktighet, helhetssyn, delaktighet och egenmakt som uttryck för detta.

Vår bild kring dessa tre aspekter är tämligen klar. De måste finnas där och de är avgörande för framgång. För det första måste alla dessa tre delar beaktas för att lyckas i ett komplext rehabiliteringsarbete. – **kravet på helhetssyn.**

För det andra måste de tre hörnen aktivt samverka och stödja varandra. Att ha en värdegrund som bygger på egenmakt och delaktighet och göra detta i en organisationsmodell baserad på hierarkisk ledning och med en metodik som gör klienten till passivt objekt i stället för aktivt subjekt leder i stort sett alltid till kontraproduktiva motsägelser i det konkreta samverkansarbetet – **kravet på konsistens.**

För det tredje måste både de som genomför det konkreta samverkansarbetet och de som har ett ledningsansvar aktivt och gemensamt omfatta de synsätt som ligger till grund för såväl organisation, metoder som synsätt - **kravet på samsyn.**

Dessutom måste metoder, organisation och värdegrund i samverkansarbete vara baserat på en genomtänkt och verklighetsförankrad bild av målgruppen (problemet) man ska arbeta med.



2.7 Samverkansarbetet i ett strategiskt perspektiv

Det finns rikligt med samverkansprojekt på många ställen i landet. Men insatserna präglas enligt vår mening nästan alltid av ett operativt perspektiv. Det vill säga, det är konkreta insatser, ofta riktade mot ett specifikt problem eller specifik målgrupp. De utgår från att rådande strukturer och system existerar och kommer att fortsätta i stort sett i samma form som nu.

Detta leder å ena sidan ur ett konkret klientperspektiv till att man ganska ofta gör nytta, stundtals mycket nytta. Man kanske får skolkare och hemmasittare tillbaka till skolan, personer med samsjuklighet får adekvat stöd, elever med kognitiva funktionsnedsättningar får hjälp att klara skolan just där man sätter in det aktuella investerings- och/eller samverkansprojektet. Men samtidigt uppstår en paradox. Denna paradox formulerades väldigt väl en gång av ett personligt ombud för personer med psykiska funktionsnedsättningar. Hon sa ungefär så här:

> *”Ju bättre vi jobbar, och ju mer vi lyckas med våra klienter. Desto sämre bli det. Vi fungerar som städgummor åt systemet och tillåter systemen att fortsätta producera situationer där personer faller mellan stolarna. Är inte detta ett sorts medberoendebeteende?”*

Vad menade hon med detta? Ombudens roll är ju att bistå personer som ramlar mellan stolarna, att få rätt insats och att insatserna samordnas. Jo, det hon sannolikt menade var, är att ju mer man lyckas med att göra detta, desto längre kan de etablerade systemen fortsätta att bete sig som nu och sända ut nya människor i utanförskap, därför att ombudens arbete bidrar till att dölja och på sätt och vis möjliggöra de systemmisslyckanden som finns.

Det finns alltså skäl till att behovet av samverkan uppstår. Och skälet är att det sätt på vilket vi organiserar, styr, följer upp, finansierar och bedriver offentliga verksamheter inte alltid är det allra bästa. Kortsiktigheten och stuprörstänkandet ställer till många problem för personer med behovsbilder som är komplexa och diffusa eller sammansatta och långvariga. Därför är kanske ett mer systemförändrande och strategisk perspektiv nödvändigt, om vi ska lyckas med samverkan kring dessa frågor på ett mer övergripande plan. Kanske är det så att då vi överväger en sådan insats vi borde ställa frågan;

> *”Vad vill vi – vill vi rädda Rutger som håller på att misslyckas i skolan på grund av sin ADHD, eller vill vi bidra till att inga fler Rutger hamnar i detta läge.”*

Att ”rädda” eller bistå Rutger (och ett antal av hans kamrater) kan vara det **operativa målet** för en samverkansinsats. Att förhindra att flera Rutger drabbas i framtiden kanske är **det strategiska målet.** Vi måste kanske i detta arbete gå bortom det konkreta projektet och den konkreta insatsen, och inte bara ställas oss frågan om hur vi ska bistå Rutger. Utan i än högre grad ställa oss ett antal besvärliga frågor som har att göra med varför Rutger hamnade där han hamnade. Svaren på dessa frågor kommer i hög grad att avgöra hur vi kommer att se på vårt samverkansarbete och vad vi vill uppnå med det.

2.8 Strategiska eller operativa mål med samverkan

> *”Om det droppar vatten från en kran – vad väljer du att göra? Torka under kranen med en trasa, eller stänga kranen?”*

Om vi är intresserade av att med hjälp av samverkan både skapa en bättre situation för t.ex. barn och unga och samtidigt höja effektiviteten i resursanvändningen, hur kan och bör vi då se på målsättningen med denna samverkan? Som vi ser på det finns det två tillvägagångsätt: det operativa och det strategiska.

Om vi ser på samverkan utifrån det operativa perspektivet handlar det om, att utifrån begreppen helhetssyn och långsiktighet hitta och ta i anspråk metoder som på bästa vis uppfyller målet för vissa klientgrupper eller specifika problemområden. Målsättningen blir således att lyckas på klientnivå och med det enskilda projektet. 20 familjehemsplacerade barn, 15 hemmasittare, eller 50 barn med ADHD-diagnos som har skolsvårigheter. Man skulle kunna säga att samverkansarbete fyller

funktionen att hantera och reducera, eller rentav dölja effekterna av de systemfel i våra offentliga organisationer som leder till att komplexa och långsiktiga problem hanteras utifrån ett fragmenterat och kortsiktigt och därmed ineffektivt synsätt. Följaktligen kommer man att som en (oavsiktlig) följd av detta att underlätta en fortsatt existens av dessa systemfel. Man agerar helt enkelt systemsmörjande. Lite tillspetsat skulle man kunna uttrycka det som att man har ett medberoendebeteende i förhållande till systemfelen.

Om man däremot, vid sidan av och bortom de operativa målen med samverkan dessutom har en strategisk målsättning blir bilden helt annorlunda. Då handlar det om att i grunden reducera eller undanröja de systemfel som gör att särskilda former för samverkan behöver utvecklas. Ett systemförändrande och systemutvecklande perspektiv. Då pratar vi om hur resursanvändningen i stort sker i våra offentliga system. Med detta perspektiv handlar det hela om att få hjälp att synliggöra och åtgärda de brister i våra strukturer som lett fram till behovet av särskilda samverkanslösningar. Det handlar om hur långsiktighet och helhetssyn påverkas av vårt sätt att organisera verksamheten, våra styr- och uppföljningssystem och våra ersättnings- och belöningssystem samt resursfördelningssystemen i stort.

Med detta synsätt blir samverkan i allra högsta grad en fråga för kommunstyrelsen, kommundirektören och kommunens ekonomichef. Hur använder vi totalt sett de resurser vi förfogar över i kommunen (landstinget/regionen) på bästa vis? Har vi en resursfördelningsmodell som ger högst marginalnytta per insatt krona eller inte?

Låt oss exemplifiera med ett problem och en målgrupp som finns i praktiskt taget varje svensk kommun: Unga som under skoltiden först skolkar, därefter blir hemmasittare och slutligen misslyckas med att ta sig in på arbetsmarknaden.

Ser vi detta ur ett strikt operativt perspektiv blir frågan; hur får vi tillbaka dessa barn till skolan så att de kan fullgöra sin skolgång. En fråga i första hand för skolledningen. Men om vi ser frågan ur ett strategiskt perspektiv ställer vi en helt annan fråga; hur kommer det sig att så många barn hamnar i denna situation och hur kan vi förhindra att detta sker i framtiden? En fråga som i högsta grad berör kommunens högsta ledning eftersom den leder till följdfrågor av systemförändrande natur såsom:

- Vad är det i våra styr och uppföljningssystem och i vår budgetprocess som gör att vi inte värderar effekterna av ett preventivt arbete och tidiga insatser tillräckligt mycket för att förhindra detta? Är det så att våra uppföljningssystem ger en både ofullständig och missvisande bild av verkligheten?

- Vad är det i vår organisationsstruktur som gör att vi inte får till stånd ett samarbete mellan skola och socialtjänst kring dessa barn? Har vi kanske fel nämndstruktur?

- Är vår skolpeng och andra delar av våra ersättningsystem feldesignade vilket leder till att barn med behov av stöd inte får det på bästa tänkbara vis?

- Har vi fördelat resurserna på bästa sätt i vår kommun? Eller vore det klokare att omfördela en del resurser till skolan för att tidig för hindra ungas marginalisering?

I en studie som genomfördes i Trelleborgs Kommun kring målgruppen ”unga långtidsarbetslösa med stora svårigheter att ta sig in på arbetsmarknaden”, ledde det strategiska perspektivet till att utmaningen omformulerades från att vara ett strikt arbetsmarknadspolitiskt problem till följande något bredare grepp;

”Svårigheten för unga Trelleborgare att ta sig in på arbetsmarknaden är inte enbart en arbetsmarknadspolitisk fråga. Det är en långsiktig tvärsektoriell fråga som oftast startar tidigt i livet; först i förskolan, som därefter accelererar under skoltiden och slutligen manifesteras i det unga vuxenlivet som ett arbetsmarknadspolitiskt problem.

Det är en fråga som rör de flesta kommunala förvaltningar samt ett flertal regionala och statliga myndigheter främst sjukvården, arbetsförmedlingen, försäkringskassan och rättsväsendet. Konsekvenserna av att inte ta ett helhetsgrepp kring detta är mänskligt lidande, stora kostnader och betydande ineffektivitet i de offentliga systemen.”[1]

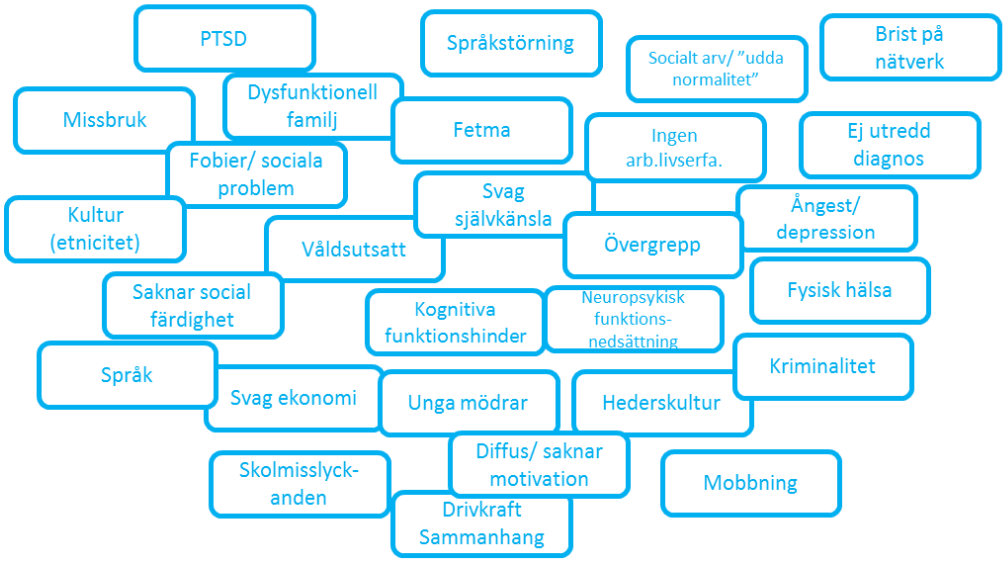
Om vi ser detta enbart ur ett strikt ekonomiskt perspektiv borde vi ta tag i frågan tidigt och, som man säger i näringslivet, investera oss ur situationen på ett offensivt och långsiktigt vis. I stället för att, som man alltför ofta gör idag, svälta oss ur det hela. Det är detta som är ett strategiskt och systemförändrande perspektiv på frågan.

3. VEM PRATAR VI OM?

En av de viktigaste aspekterna för att lyckas i ett samverkansarbete är att ha en tydlig och realistisk bild av den målgrupp man ska arbeta med. Allt för ofta har man en alltför grumlig eller ytlig bild av målgruppen och dess situation. En konsekvens av detta är att man skapar sig orealistiska föreställningar om vilka mål som kan uppnås eller vilka resurser och kompetenser som krävs för att lyckas med arbetet. Det är också viktigt att de olika aktörerna har en gemensam och realistisk bild av hur målgruppen ser ut innan arbetet inleds på allvar.

Låt oss illustrera detta med målgruppen unga med svårigheter att ta sig in på arbetsmarknaden. Denna grupp beskrivs alltför ofta på ett schablonartat och ytligt vis. Om man går på djupet kring frågan ser man en i högsta grad blandad grupp av unga. De svårigheter och utmaningar man ställs inför varierar starkt. Det är också så att som man ropar får man svar. Det den ene ser som ett neuropsykiatriskt problem ser den andre kanske som att fattigdomsproblem och den tredje om ett missbruksproblem. Bilden nedan illustrerar de svar vi fick då vi i Trelleborgs Kommun frågade hur målgruppen unga som inte lyckas ta sig in på arbetsmarknaden ser ut.

MÅLGRUPPENS SVÅRIGHETER, UTMANINGAR, PROBLEM OCH BAKGRUND



[1] Nilsson Lundmark & Nilsson, Vem Pratar vi egentligen om – en kartläggning och analys av unga i Trelleborg med svårigheter att ta sig in på arbetsmarknaden, Samordningsförbundet i Trelleborg, 2016

Den mest dominerande bilden är att gruppen är utomordentligt heterogen. Det är en mångsidig och komplex grupp med mängder av olika behov. Bilden uppvisar en blandning av symptom och orsaker, konkreta problem och mer abstrakta, enkla tydliga problem liksom komplexa och sammansatta.

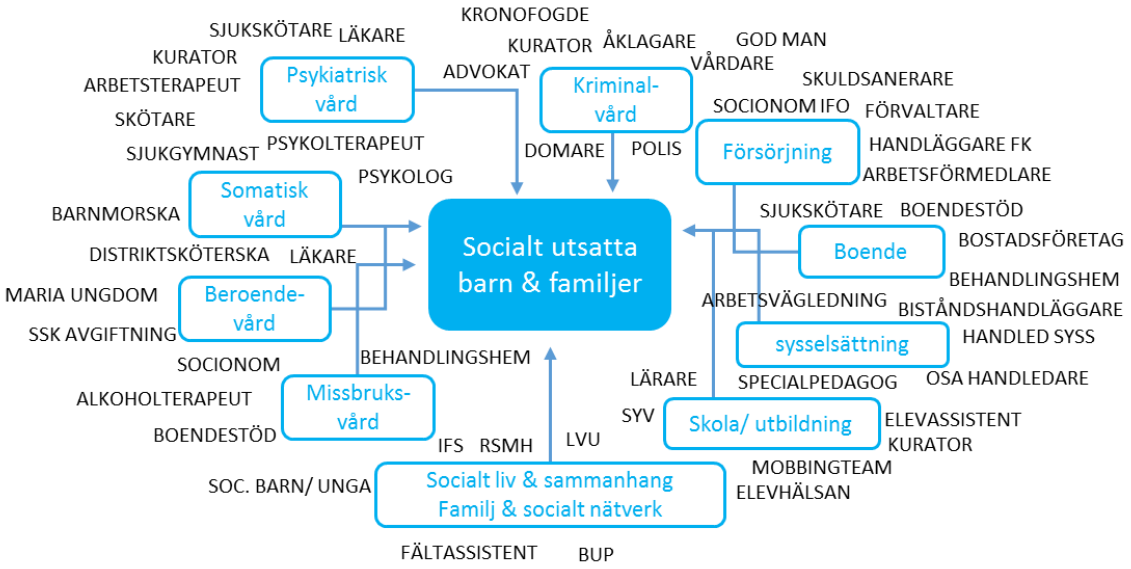
Vi förstår direkt att många olika aktörer är involverade i arbetet med målgruppen. Aktörer som alla har lite olika definitioner av centrala begrepp som t.ex. när man är anställningsbar". Eller har olika bilder av vad målet är med en insats – t.ex. "egen försörjning". Vad innebär det? Tillsvidareanställning, anställning med lönebidrag eller att någon annan offentlig aktör tar över försörjningsansvaret?

Detta betyder med all sannolikhet att insatser för att jobba med och samverka kring gruppen måste bygga på just olikheten kring och komplexiteten i den behovsbild som finns. Det ställer också krav på att det borde finnas någon aktör med uppgift att ha uppsikt över helheten dels så att inte någon eller några delgrupper ramlar mellan stolarna men också för att inte olika aktörer ska dubbelarbeta. Bilden praktiskt taget ropar på behovet av samverkan – både rent operativt i vardagen, men framförallt strategiskt på ledningsnivå.

3.1 Den komplexa kartan och begreppet helhetssyn

Marginalisering och utanförskap – med vilket vi här lite förenklat definierar som personer som långvarigt inte lyckas ta sig in på arbetsmarknaden och därmed inte kan försörja sig genom eget arbete - är alltså ett komplext fenomen som samtidig sker i många olika dimensioner och där synliga symptom och underliggande orsaker i regel är inflätade i varandra på ett stundtals svåröverskådligt vis.

Ofta har många olika aktörer och professioner varit involverade i människors resa mot utanförskap. I regel utan att samverka med varandra på ett mer systematiskt sätt. De insatser som görs uppfattas ofta som fragmenterade. Det är inte ovanligt att de personer det gäller känner sig överkörda och föga lyssnade på. Man skulle kunna säga att få ser helheten i den enskildes situation. Det är inte ovanligt att människor av det slag vi här diskuterar har haft kontakt med 20, 30, 40 eller fler olika personer. Alla med olika perspektiv på och kunskap om deras problem. Det som för den ene är ett ordningsproblem i skolan är för den andre en neuropsykiatrisk problematik. Det som uppfattas som ett missbruksproblem på ett ställe ser hos en annan aktör ut som övergrepp och misshandel. Polisen ser kriminalitet och Bostadsföretaget störning och uteblivna hyror. Få har kunskap om eller ser helheten i dessa människors liv.



Vi vet från många studier att förebyggande arbete, prevention och utvecklad samverkan i regel är en lönsam affär[2]. Likväl är det ofta svårt att få sådan långsiktig, uthållig samverkan till stånd hur många rationella ekonomiska argument som än presenteras. Vi är övertygade om att detta till stor del har att göra med olika perspektiv, kunskap och synsätt när man som beslutsfattare ställs inför denna typ av resultat:

- Man ser inte vinsterna eftersom man saknar kunskap om helheten (illustrerad ovan) och därmed den totala kostnadsbilden.
- Man tror inte på vinsterna. Man tror att kalkylerna är överdrivna.
- Man ser vinsterna och tror på dem, men tror att någon annan får dem. Man ser sig själv (på saklig grund eller ej) som förlorare i ett Svarte-Petterspel.
- Man ser vinsterna, tror på dem, tror att man själv kan få dem, men det ligger för långt fram i tiden för att det ska ha betydelse för dagens beslut.

Detta har naturligtvis att göra med bristen på helhetssyn, bristen på långsiktighet och bristen på tilltro till dessa personers egen förmåga att med rätt stöd ta ansvar för sitt liv samt den sociala stämpling som sker av utanförskapets människor.

3.2 Rätten att definiera verkligheten

Personer i eller med risk för att befinna sig i utanförskap har alltså påfallande ofta en problematik som både kan vara diffus, komplex eller sammansatt. Det diffusa gör att det kan vara svårt att se vad som är ytliga symptom och vad som är underliggande orsaker. Det sammansatta eller komplexa skapar två problem. Det ena är att det krävs en möjlighet att se hela problempanoramat för att kunna hantera det. Det andra är att organisationsstruktur och ersättningssystem måste möjliggöra samordning av insatserna för att de ska kunna vara effektiva. Låt oss illustrera med följande exempel:

> *”Jasmine är en utagerande tonårsflicka. Hon har stora problem under skoltiden. Hon har flera gånger blivit omhändertagen berusad av polisen och tagits in på avgiftning. Hon har varit på flera utredningar hos barn- och ungdomspsykiatrin. Föräldrarna lyckas inte riktigt hantera hennes beteende. I skolan har man haft stora problem med att hantera hennes agerande. Hon är inte obegåvad. Tvärtom hon är begåvad långt över genomsnittet. Nu är hon som 19-åring till föremål för arbetsmarknadspolitiska insatser.”*

Med utgångspunkt i bilden nedan måste man ställa sig frågan; Vad är Jasmines problem? Är det ett inlärningsproblem, ett neuropsykiatriskt problem, ett missbruksproblem, ett ordningsproblem, ett hälsoproblem osv.? Beroende på hur man ställer frågan får man helt olika svar. Varje perspektiv ger ett intressant bidrag till svaret, men inget perspektiv ger ensamt det fullständiga svaret.

---

[2] I slutet av rapporten återfinns en litteraturlista med rapporter som tar upp detta tema. Dessa rapporter återfinns också på www.socioekonomi.se

Utgångspunkten i många samverkansprojekt är svårigheten att få tillträde till arbetsmarknaden. Det är framgång eller misslyckanden där som utgör startpunkten för olika insatser. Många gånger definieras problemet som ett kompetensproblem eller problem med att vara anställningsbar. Men tänk om detta bara är toppen på ett isberg? Tänk om det under ytan finns ett brett knippe av andra faktorer som bidrar till detta problem, men som för tillfället är otydliga eller rentav osynliga.

I framgångsrika samverkansprojektet har man hanterat detta bl.a. genom att inte enbart arbeta med de mest uppenbara arbetshindren i form av kompetens, skolunderbyggnad m.m. Man har dessutom arbetat med att undersöka hur det ser ut under ytan. Inom vilka livsområden finns det hinder som behöver undanröjas? Hur ser dygnsrytmen ut? Hur ser den fysiska och psykiska hälsan ut? Vikten av regelbunden motion, sömn och mat.

Det kan ju också vara på det viset att de manifesta symptom man stöter på och som går att identifiera som konkreta arbetshinder för målgruppen utgör tecken på en underliggande problematik. Flickan med självskadebeteende kanske bär med sig en historia av övergrepp. Den utåtagerande pojken kanske har en obehandlad ADHD-problematik. Den deprimerade unga kvinnan kanske sörjer föräldrarnas skilsmässa. Den öl- och haschmissbrukande unge mannen kanske dövar sin ångest inför mammans psykiska sjukdomsbild.

Erfarenheten säger att för att verkligen komma åt de underliggande orsakerna bakom ett utanförskap på arbetsmarknaden krävs att man gör en seriös kartläggning av hela den problembild man bär med sig. Om man missar detta är risken betydande att man sätter in åtgärder på den punkt som förefaller vara mest uppenbar i stället för på den plats där de egentliga orsakerna befinner sig.

3.3 Varför är det på detta viset

3.3.1 Ovanför ytan – är dom lata?

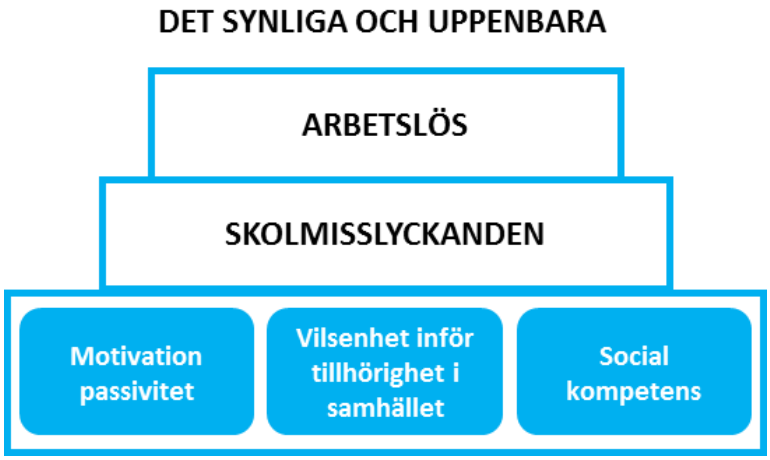
Då man ska fånga upp en sådan grupp som unga utanför arbetsmarknaden är det första man ser en grupp arbetslösa, kanske fångade i arbetsförmedlingens statistik. Men denna statistisk fångar inte alla de unga som hamnar under den statistiska radarn. Alla de unga som på olika sätt glider i kanten av

eller utanför våra välfärdssystem. Vi ser kanske att en del av dem belastar våra olika försörjningsystem, kanske främst i form av ekonomiskt bistånd. Vi kanske också ser att en hel del av dem har någon form av problematik vid sidan av arbetslösheten såsom psykisk ohälsa, kanske en neuropsykiatrisk problematik, möjligtvis ett begynnande missbruk. Vi kanske också ser att arbetslösheten för dem kan fungera som en accelerator eller trigger kring denna sidoproblematik.

Men det vi kanske allra mest ser är att de allra flesta av dem har misslyckats i skolan på ett eller annat vis. Kopplingen skolmisslyckanden och arbetslivsmisslyckanden är utomordentligt stark. Detta betyder naturligtvis inte att alla arbetslivsmisslyckanden är ”skolans fel”. Men det kanske betyder att skolan samtidigt fungerar både som ett sorts lackmuspapper och katalysator för sådana misslyckanden. Det är förmodligen så att skolan skulle kunna fungera som ett sorts ”tidigt varningssystem ” för framtida arbetslivsmisslyckanden.

Men det vi kanske ännu mera ser är hur dessa ungdomar beter sig. I olika omgångar har det – främst inom media men även inom forskningen – diskuterats kring ungdomens passivitet och lathet. Det man fokuserar på är unga som är passiva, unga som är ”curlade” av sina föräldrar, unga som är bortskämda, unga som ratar jobb. Debatten har – som vanligt – pendlat mellan dom som tycker synd om unga och dom som tycker att det är väl bara att rycka upp sig.

Vad är det då man ser? Man ser unga som förefaller vara passiva. Unga utan motivation. Unga som förefaller driva kring. De förefaller likgiltiga, håglösa och uppgivna. Man ser unga i avsaknad av grundläggande social kompetens. De tittar inte andra i ögonen. De vet inte hur man för sig i ett socialt sammanhang. Att ta av sig keps och luva på jackan, att skaka hand eller att säga hej när man kommer in i ett rum. De sitter lutade över sin smartphone och knappar in SMS. De kan uppfattas som sociala ufon eller analfabeter. Men man kan också ana en vilsenhet inför oss andra. Vi äldre, vi som tillhör samhället. Som om de vore av en helt annan sort.



Dessa ungdomar finns. Dom är passiva, dom saknar social kompetens och dom är vilsna inför det samhälle dom inte vet om dom tillhör. Dom verkar inte vilja, verkar inte våga. Inte alla, inte alltid fullt ut, men tillräckligt många. Hur ska vi reagera inför detta? Med fördömande? Ryck upp dig, skärp dig, vakna upp – det är dags att bli vuxen! Eller med empati och medkänsla och i värsta fall ett sorts curlande medberoendebeteende? Stackars dig, klapp på huvudet strategin.

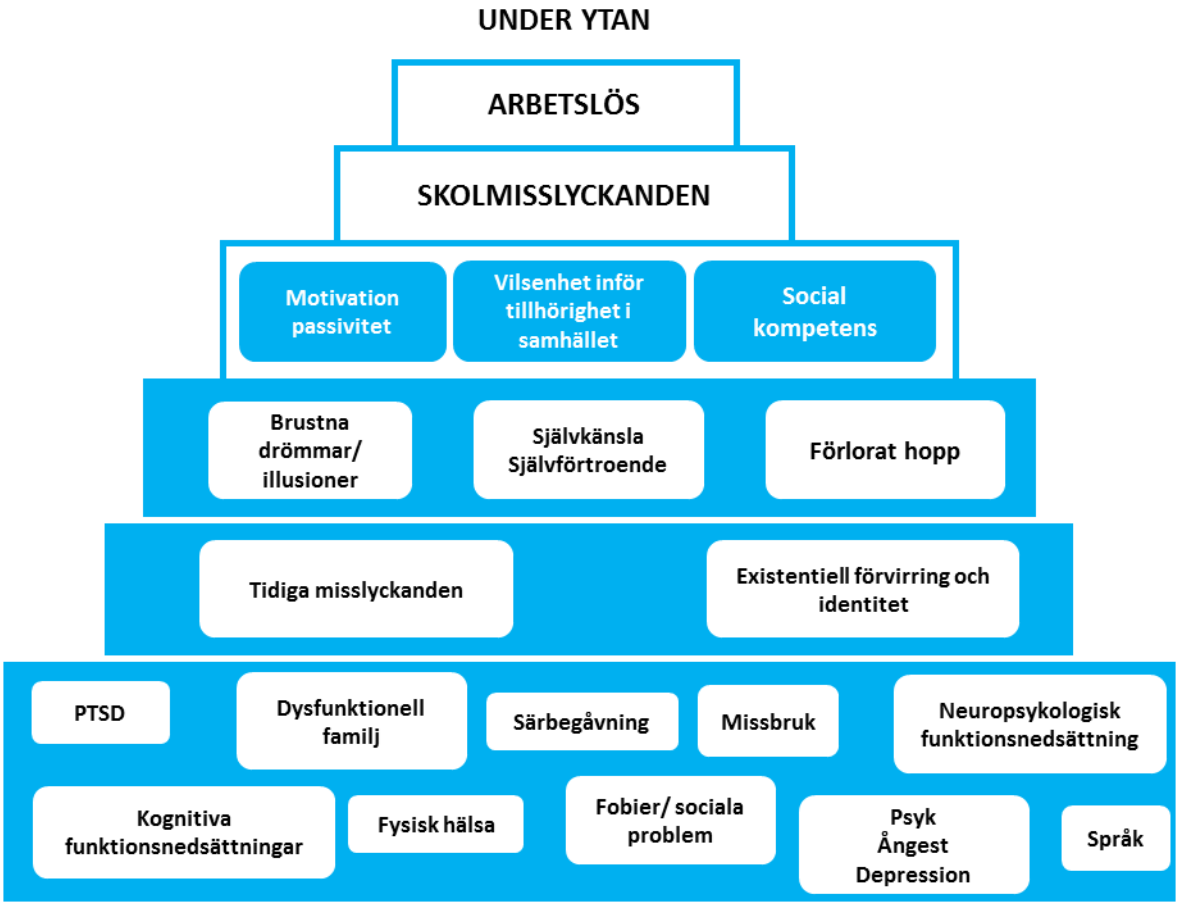
Eller handlar det om att förstå varför det ser ut som det gör. Om många av de unga vi idag möter och som har betydande svårigheter att ta sig in på arbetsmarknaden uppvisar den här typen av mönster(i större eller mindre omfattning) handlar då inte lösningen om att förstå hur det blev så här?

3.3.2 Under ytan – hur kan vi förstå detta?

I ett antal samverkansprojekt kring målgruppen unga vi arbetat med har nedanstående bild växt fram. Någonstans, långt där nere under ytan, finns en eller flera tydliga eller otydliga, enskilda eller sammansatta grundorsaker till sakernas tillstånd. Det kan vara en icke upptäckt dyslexi, en omöjlig familjesituation med missbruk och/eller psykisk ohälsa, en ännu icke behandlad ADHD, långvarig och systematisk mobbing, språk- och/eller kulturbarriärer. Det kan handla om en bred uppsjö av grundproblem. Ofta inte upptäckta eller hanterade av det omkringliggande vuxensamhället.

Detta leder för många unga till två saker. Den ena är att man tidigt konfronteras med upprepade misslyckanden. En erfarenhet som, bidrar till känslan av att vara annorlunda, avvikande, inte normal eller inte OK. Hand i hand med detta uppstår eller uppträder en sorts existentiell förvirring om vem man är och i vilket sammanhang man befinner sig. En oklarhet över om man tillhör eller inte tillhör det omkringliggande samhället. En förvirring som tidigt skapar en grundläggande känsla av vi och dom. Så här skriver en ung man till oss;

”När jag var 11 år så började bråken, jag blev mobbad för mitt utseende. Bråken eskalerade när jag var 12 år och övergick i slagsmål. Slagsmål var vanligt, men ingen vuxen på skolan tog tag i saken eller brydde sig. Föräldrarna kunde se att jag hade fått stryk på skolan och gjorde en polisanmälan som inte ledde till något. Mobbingen fortsatte hela grundskolan. På grund av mobbingen så stannade jag hemma från skolan. Depressionen blev djupare och jag hade mycket tankar på att ta mitt liv. Därav fick jag inte så bra betyg heller. Stödet hemifrån har inte funnits. Jag är idag arbetslös. Jag är sedan 10 månader inskriven hos arbetsmarknadsförvaltningen men det händer ingenting. Jag blir lovad saker men det händer ingenting.”



Hos många leder detta till att drömmar brister och illusioner försvinner. Man kan höra detta som att man ger upp tanken tidigt på att först lyckas i skolan och därefter få ett arbete. Men det handlar också om ett förlorat hopp om en god framtid. Man har tappat lusten och förmågan till uthållighet och att anstränga sig. Ibland handlar det om inställning till utbildning – en sorts kunskapsförakt. Hos några orealistiska förväntningar om vad vuxenlivet kan ha att erbjuda i stark kontrast i förhållande till vad man förmår. Rädslan för nya misslyckanden är stor och nästan förlamande hos en del. Självkänslan och självförtroendet eroderar bort. Detta gör att förmågan att hantera svårigheter och motgångar är låg. Många har tidigt definierat sig som udda och outsiders, personer utanför det gemensamma och kollektiva ”vi” som de andra tillhör. Bristen på stöd och att vara osedd, rentav osynlig är närvarande hos flera. Så här säger en person vi mött;

> *”Jag är körd. Med mina betyg, med mitt utseende, med mina kläder är det ingen som vill anställa mig. Jag vet inte ens hur man ska göra. Jag ser ingen framtid för mig. Ibland orkar jag inte ens stiga upp ur sängen. En gång hade jag drömmen om att bli kändis. Men det var för länge sedan… egentligen är det nog aldrig någon som trott på mig.”*

Det är effekterna av alla dessa fenomen vi möter då vi ser den passive unge mannen helt utan social kompetens som skyggt gömmer sig under luvjackan, eller den aggressiva unga kvinnan som ilsket tuggar tuggummi och vägrar lämna den virtuella världen för att mötas öga mot öga IRL. Dom är livrädda för att misslyckas ännu en gång, att ännu en gång få bekräftat att dom är värdelösa. Dom vågar inte testa på nytt och har gett upp både sina drömmar och hoppet om framtiden. Detta är naturligtvis ingen ursäkt, och ger inget frikort att fortsätta på samma vis. Att förstå är inte detsamma som att acceptera. Det ger endast en ingång till att förstå hur vi ska kunna tackla denna grupp unga och ge dem en andra chans att ta sig in i samhället.

4. VAD ÄR FRAMGÅNG I SAMVERKAN?

4.1 Framgångsbegreppet

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. Vad som emellertid är något mindre klart är mera exakt på vilket sätt 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 också för projektgrupper som ofta har svårt att få riktning på sitt arbete eftersom framgångsbegreppet är diffust – när har man lyckats? Man kan se att alla dessa båda grupper ställs inför likartade utmaningar 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 – och tenderar att studera produktivitetsförändringarna som uppstår som följd av samverkan (mer av samma sak som förr) 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 personer som återgått till arbete eller att man lyckats utveckla en metod). Man glömmer ofta bort att studera det som oftast ligger inbyggt i de flesta samverkansprojekt – behovet av att överföra metodik och erfarenheter till linjeorganisationen. Det som kallas 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 samverkansarbetet (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 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).

4.2 Strategisk eller operativ framgång i samverkan

Det är en tydlig erfarenhet att det är viktigt att bestämma sig för vad man vill uppnå med de konkreta samverkansaktiviteter man genomför. Vill man lösa ett konkret problem, vill man utveckla och sprida en metod/metodik eller vill man rentav utlösa en förändring av de rådande organisationsstrukturerna. Ytterst handlar det om huruvida man har ett operativt eller strategiskt perspektiv då man tar ställning till vad som är framgång. Vi kan se minst tre olika aspekter eller nivåer på framgångsbegreppet

- Ett första steg kan handla om att lyckas i det konkreta arbetet. Få fler hemmasittare tillbaka till skolan, fler arbetslösa in i arbete m.m. Men redan detta kan vara ett trubbigt mått på framgång. Ibland leder ett samverkansarbete inte hela vägen fram till t.ex. arbete men bidrar ändå till att den det handlar om rör sig i rätt riktning. En sorts stegförflyttning som även den kanske kan anses som framgång och ökar sannolikheten få att få arbete längre fram. Men svår att mäta.

- Ett andra steg kanske handlar om att framgång är att de metoder man använt sig av i samverkansarbetet varit så väl fungerande att de lett till att man implementerar dem i de berörda organisationerna. Men ytterligare en nivå av framgång på denna nivå kan vara att man omvandlar och transponerar arbetsmodellen till helt andra målgrupper.

- Det tredje steget handlar om att samverkansarbetet leder fram till sådana förändringar av metoder, förhållningssätt och arbetsformer att man inte bara bistår de personer som finns i projektet utan även – till följd av detta - stärker andra personer så att deras systemberoende och hjälplöshet minskar så att de på egen hand kan hantera sina problem. På systemnivå innebär den här typen av framgång till systemförändrande åtgärder som på ett strukturellt minskar utanförskapet i samhället t.ex. genom att kortsluta Svarte Petterspel med klienter

Man måste bestämma sig då man ska värdera framgång i ett samverkansarbete om man ska utgå från det ena, det andra eller alla tre perspektiven ovan då man ska värdera dess framgång. Man kan sålunda mycket väl tänka sig att ett projekt kan anses vara framgångsrikt med utgångspunkt i det första steget (man har lyckats hantera och dämpa ett elakartat ryggproblem). 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 det tredje steget. Det finns alltså minst följande tre frågeställningar att ta ställning till då man ska värdera framgång i ett samverkansarbete:

- Bidrar projektet till att använda 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 hjälplöshet och/eller systemberoende? Skapar man i projektet omedvetet en inlärd 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 projektet till konservera eller förändra strukturer som framkallar utanförskap och rundgångsbeteenden. Ett systembevarande eller ett systemförändrande perspektiv?

4.3 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.

Erfarenhetsmässigt leder ett samverkansarbete inledningsvis ofta till en kostnadsökning, en form av investeringspuckel. Samverkansvinsterna inträffar först i ett andra skede, men är i regel desto större och sträcker sig över en längre tidsperiod. Vi väljer själva ofta ett tidsperspektiv i intervallet 4 - 8 år då vi utvärderar samverkan. Genom detta undviker vi det kortsiktiga ettårs - 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.

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 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 tidshorisonten 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.

4.4 Resurser i förhållande till mål och det problem som ska lösas

Det är alltid vanskligt att sätta enbart kvantifierbara mål i ett projekt. I synnerhet när man inte riktigt vet hur målgruppen ser ut. Ofta sätter man tydliga operativa mål som att en viss andel av deltagarna ska komma ut i arbete eller studier, ofta en ganska hög andel. Vad är det man vill med dessa operativa och mätbara mål i förhållande till det övergripande syftet med verksamheten? Vad är över - och underordnat? Att ett antal individer har börjat sin resa framåt i livet och på något sätt förändrat sin livssituation till det bättre eller att få ut personer i jobb snabbt? Svaret beror på om vi ser detta utifrån att det är en målgrupp som har ingen eller liten arbetslivserfarenhet och som levt i ett utanförskap under större delen av sitt liv och nu ska börja en resa för att förändra sitt liv. Eller om vi ser det utifrån att det kan bli en snygg ”pinnstatistik” med några ut i jobb, men betydligt fler som än en gång misslyckas och där vi permanentar och fördjupar deras utanförskap.

Med en målgrupp med stora komplexa behov och där man väldigt begränsat eller aldrig varit inne på arbetsmarknaden, behöver man fundera över vad som är realistiska mål på kort och lång sikt. Det som väldigt ofta (nästan alltid vågar vi säga) blir lite av en överraskning i ett samverkansprojekt (både för personal och ledning) är att deltagarna har större behov och en mer komplicerad problembild än man trott från början inte minst när det gällde den psykiska ohälsan.

Sammanfattningsvis måste ett samverkansprojekts målsättning vara rimligt i förhållande till det problem man ska lösa (målgruppens komplexitet) och de resurser i form av tid och personal som står till förfogande. Om inte leder detta inte bara till att man kanske inte uppnår dessa operativa mål. Det är värre än så. Man riskerar att för ett antal av deltagarna ställa till betydligt mer skada än nytta. Genom att bygga in förutsättningar för ännu ett misslyckande och ännu en förstärkande bekräftelse av utanförskapsidentiteten.

4.5 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, förlängt liv, mer nöjd personal, etc. Det gemensamma för alla dessa faktorer är att de ofta är av kvalitativ natur. Typiskt så kallade mjuka frågor.

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 ekonomiskt bistånd) och ökade intäkter (t.ex. ökade kommunalskatteintäkter till följd av ökad självförsörjningsförmåga och därmed högre inkomster).

Problemet är att välja bland alla dessa faktorer 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. Vi 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. Erfarenheten säger att det är viktigt att behålla den komplexitet som dessa två huvuddimensioner utgör.

DEL II

Att organisera, leda och genomföra samverkan

5. GRÄNSÖVERSKRIDANDE, SAMVERKAN OCH NÄTVERK

5.1 Att lämna stuprörens värld

Det finns många olika sätt att närma sig begreppet samverkan. Ett modernt synsätt är att se samverkan som att arbeta i gränsöverskridande miljöer. Det man då fokuserar på är att varje form av samverkan utgör en sorts gränsöverskridande och att man i traditionella organisationsmodeller ser gränsbevarandet och gränserna mot omvärlden som en central funktion. Man definierar traditionellt ofta organisationen utifrån dess formella struktur och kanske dess juridiska form. Gränsöverskridande och samverkan blir då en fråga om att både behålla sin ursprungsorganisation och att överskrida dess gränser då uppdraget så kräver. En sorts ”både och”-strategi. Detta synsätt leder med nödvändighet till en fokusering på vad ledarskap, chefskap och ledning i sådana miljöer innebär.

5.1.1 Den stabila och gränsbevarande organisationen

Ledning i traditionella stuprörsliknande organisationer bygger på att makt tilldelas uppifrån och att makt att leda tilldelas chefer. Den bygger på tanken att den för organisationen väsentligaste begåvningen, kompetensen och förmågan sitter högst upp i hierarkin. Det är där överblick och kunskap samlas. Det är också där beslut tas, men den bygger också på några andra förhållanden. Det första är att arbetsområden och beslutsområden sammanfaller. Att chefer har fullt mandat över de områden där man har att utöva chefskap och att inga andra aktörer (t.ex. sidoordnade chefer) kan agera inom den egna domänen och påverka den egna förmågan att nå framgång.

En följd av detta och en andra förutsättning är att man själv inte är beroende av sidoordnade aktörer för att kunna nå framgång i sitt jobb. Modellen förutsätter en viss horisontell autonomi mellan aktörer på samma nivå. Koordineringsbeslut tas på den övergripande nivån. En tredje förutsättning är att gränserna är någorlunda stabila över tiden och inte förändras i sådan takt att egna insatser leder till vinster (eller förluster) hos andra aktörer i systemet. Gränserna måste alltså inte bara vara stabila utan också tydliga samt respekteras.

En fjärde förutsättning är att ledningsförhållandena är klara**.** Man vet vem som är överordnad och som kan ge mig order. Principen om en chef gäller. Man vet också vilka andra aktörer som man själv kan ge order – de direkt underställda. Maktfrågan är med andra ord en gång för alla utklarad.

En femte omständighet brukar råda. Det finns en koppling mellan **f**ormella befogenheter och mandat å ena sidan samt ansvar å den andra. En linjechef har t.ex. ofta ansvar för sin budget och mandat att fatta beslut kring denna. Det bör råda symmetri mellan befogenheter och ansvar.

5.1.2 Den flytande och gränsöverskridande organisationen

Men låt oss nu ställa detta mot en helt annan situation. I organisation inträffar följande. Det uppstår behov av att skapa ett tillfälligt projekt, som skär på tvärs i organisationen. Samtidigt inser den högsta ledningen att en extern samverkansprocess måste inledas för att få effekt i det arbete man utför. Under tiden har chefen för ett ansvarsområde tagit initiativ till ett utvecklingsarbete som skär in i övriga chefers ansvarsområde. Slutligen har organisationens högste chef tagit initiativ till en gränsöverskridande process som kommer att beröra alla hans direktunderställda chefer.

I denna organisationsmiljö, den gränsöverskridande miljön, blir det inte längre självklart att ledaren och chefen är samman person. För att ledning enligt denna modell överhuvudtaget ska kunna fungera förutsätts två saker. För det första att formella chefer är beredda att uppge delar av sitt formella ledarskap, med syfte att på ett annat och mera effektivt sätt lösa sin uppgift. För det andra att det finns individer i organisationen som är beredda att ta ledarroller och ledaruppgifter utan formella mandat för detta. Låt oss nu återvända till ledarfrågan. Hur ser samspelet mellan ledarskap och chefskap ut i denna modell?

5.2 Kompetenser för att leda gränsöverskridande

Vi kan alltså konstatera att gränsöverskridande ledning inte bara är möjligt utan faktiskt nödvändigt för att uppnå hög effektivitet i en viss typ av organisatoriskt sammanhang. Vad utmärker då det gränsöverskridande ledarskapet? Det ledarskap som krävs för att kunna leda samverkan. Utan anspråk på att vara fullständiga tycker vi oss kunna hitta några egenskaper/kompetenser som förefaller vara viktiga för att lyckas.

Kärnan i ledarskapet kommer att vara förmågan att kommunicera med alla som berörs. Ledning kommer med andra ord mera att ske genom dialog och förhandling än genom formella beslut. Bärkraftiga argument som motparten köper blir en viktig del av ledningsmodellen. Detta betyder att vi får ett ledarskap baserat inte bara på förmåga att utöva makt utan att förhandla med sidoparter och att skapa vinna-vinna situationer. Ordergivning blir mindre viktigt än dialog, samtal och förhandling.

Detta betyder att vi söker ledare med utpräglad förmåga att hantera föränderlighet och flexibilitet och mindre beroende av stabilitet och fasta strukturer. Den informella manöverförmågan och förmågan att ständigt anpassa sig till ständiga gränsförskjutningar blir viktigt. Gränsförskjutningar och gränspassager blir ett instrument för att utöva ledarskapet – inte ett problem som ska hanteras under vånda. Detta förutsätter en mycket stor klarhet om vad uppdraget är, vilka mål ska uppnås och vilka är de mer långsiktiga visionerna. Mål och visioner blir det gränsöverskridande ledarskapet intellektuella och emotionella ledstänger. Det övergripande resultatet blir viktigare än de formella gränserna.

Det bygger alltså på ledare som är beredda att ta ansvar för den övergripande helheten och som riktar sin lojalitet och hängivenhet mot detta mål och inte de organisatoriska gränserna och reviren eller formella spelregler. Det betyder att den gemensamma visionen och värdegemenskapen blir viktig i denna typ av organisationer.

Naturligtvis måste detta bygga på ledare som är beredda att vara rollmodeller och som genom sitt agerande förmår att skapa tillit. Ledarens sociala kompetens i form av lyhördhet, kommunikationsförmåga, respekt och öppenhet blir helt avgörande för att lyckas eftersom det krävs av denne att kunna förändra inte bara sitt beteende utan också skifta rollgestalter.

Att leda gränsöverskridande innebär också viljan och förmågan att släppa kontroll (en följd av tilliten) i tron att ansvarstagande medarbetare med en klar bild av målet också kommer att styra åt detta håll. Detta baseras bl.a. på synsättet att ett visst mått av kaos är en förutsättning för kreativitet och problemlösning och att misstag är OK så länge se genererar kunskap.

Detta betyder ledare som är tillräckligt modiga för att våga vara rädda! Ledare som har förmågan att leva med paradoxer och osäkerheter och samtidigt kan leda andra människor i denna osäkerhet, i detta av vissa upplevda kaos. Inte bara stå ut i denna miljö, utan också kunna fungera och fungera väl. Skillnaderna mellan det gränsbevarande och gränsöverskridande ledarskapet sammanfattas i förenklad form i tabellen nedan

Viktiga faktorer	Gränsbevarande ledarskap	Gränsöverskridande ledarskap
Kommunikation	Tydliga direktiv Ge och ta order Uppifrån och ned	Levande kommunikation Förhandla & föra dialog Sidledes
Medarbetarna	Ansvarslös Hjälplösa & statiska Misstroende	Ansvarstagande Kapabla & växande Tillit
Gränser	Stelhet Störs av gränsförskjutningar Bevaka gränser	Flexibilitet Använder sig av gräns-förskjutningar Hantera gränspassager
Styrning	Ge uppdrag Avgränsning inom organisationens gränser Mål, regler & resultat	Uppdragsdialog & engagera Helhet lösa problem Visioner, värderingar & mål
Roll	Sakkompetens & expertroll Egna vinster Organisationsfokus	Social kompetens & rollmodell Vinna – vinna - skapare Problemfokusering
Kontroll	Behålla och utöva kontroll Riskundvikande Misstag är misslyckande Kaos undvikes – ordning och reda	Våga släppa kontroll & visa tillit Risktagande. Misstag är OK och skapar lärande Kaos är OK och en förutsättning för kreativitet

5.3 Att leda en organisatorisk amöba

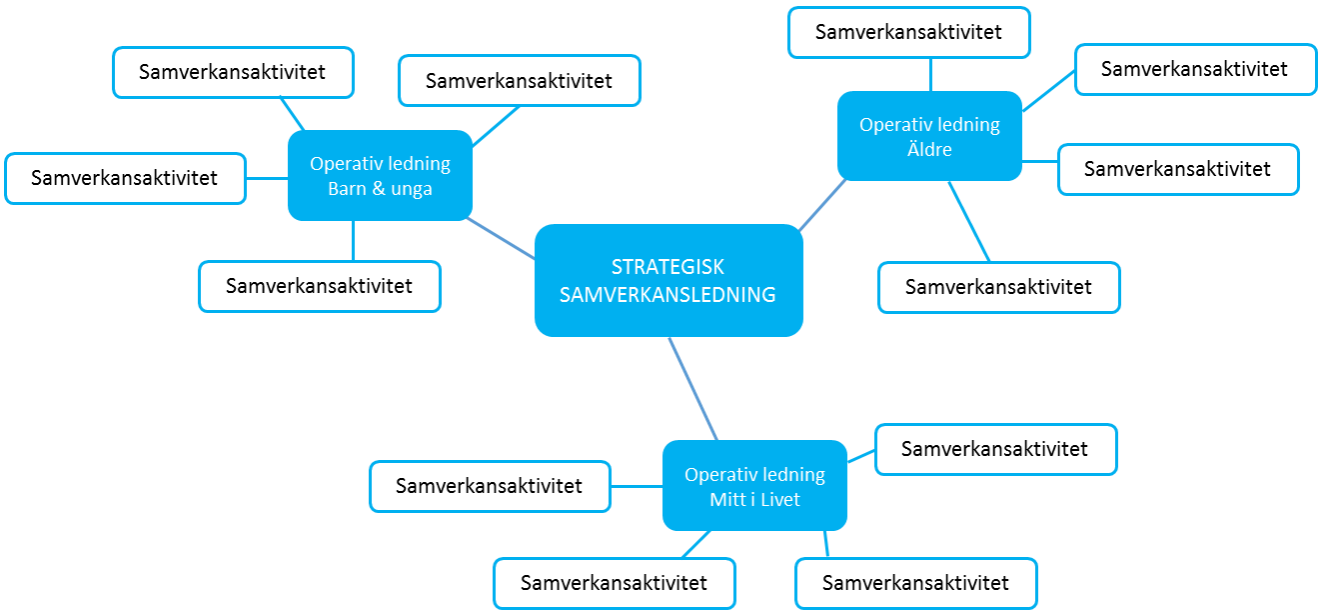
Hur ser då den organisation ut som ska ledas i en gränsöverskridande miljö. Den kanske vanligaste formen är nätverket**.** Ett nätverk skiljer sig på många punkter från den traditionella hierarkin. Det finns inget entydigt centrum. Det finns många olika centra. Detta betyder att makten är fördelad på ett helt annat, ofta diffust och/eller svåröverblickbart vis. Makt utövas sällan genom beslut. Makt utövas på många andra sätt – dialog, förhandling & argumentation.

Ledningslogiken är också annorlunda. Ledningslegitimitet erövras inte enbart eller ens huvudsakligen genom formell makt utan snarare genom kunskap, kompetens, social förmåga och andra ”mjuka

faktorer”. Förmågan att skapa dialog, tillit och förtroende samt att skapa och upprätthålla arenor på vilka dialogen kan upprätthållas blir viktigt.

Modellen bygger också i regel på att ledning utövas genom att de som ska ledas **h**ar en hög delaktighet i denna process och tar ansvar inte bara för sitt eget arbete utan också i uppnåendet av de övergripande målen. Kommunikationsmässigt är relationerna många, ofta horisontella samt bygger på ömsesidighet och respekt mellan parterna. Vän av ordning måste nu fråga sig; hur leder man denna typ av amöbaliknande organisation. Vilka synsätt och vilka metoder kommer detta att kräva?

Den amöbaliknande modell vi ovan presenterat går att bryta ner till ett antal olika parrelationer. Den kanske mest intressanta ur ledningssynvinkel är relationen mellan en uppdragsgivargrupp och en uppdragstagargrupp. Dessa två konstellationer utgör nyckelaktörerna i praktiskt taget alla samverkanssammanhang. Låt oss därför börja med att ge en enkel bild av några grundläggande förutsättningar som enligt vårt förmenande måste föreligga för att en gynnsam samverkanssituation ska kunna uppstå.



Först och främst kan vi konstatera att det behövs en grupp av människor, ett team, t.ex. ett multikompetent team, som ska utföra det konkreta samverkansarbetet – vi kallar detta för uppdragstagargruppen. Dessa måste ha uppdrag, mandat och kompetens som motsvarar det problem som ska tacklas. Det bör också (i de allra flesta fall) finnas en grupp av aktörer som vill få denna samverkan till stånd – en uppdragsgivargrupp – som utifrån någon form av avsikt och gemensamt synsätt vill uträtta något. Samspelet mellan uppdragsgivare och uppdragstagare sker i form av ett antal olika ledningsdialoger där uppdragets omfattning mejslas fram.

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

Att skapa denna struktur av tydlig ledning, en uppdragsgivargrupp och en uppdragstagargrupp och penetrera dessa fyra frågeställningar utgör enligt vår erfarenhet grunden för att lyckas med att skapa ett samverkansarbete. Men under ytan finns ett stort antal andra mer komplexa frågeställningar såsom synsätt, öppenhet, tillit, värderingar, människosyn etc. som i grunden kommer att avgöra om man

kommer att lyckas. I praktiken är det ofta så att det är hur väl man lyckas hantera dessa frågor som kommer att avgöra hur väl samverkansarbetet lyckas.

6. EN FUNGERANDE GRUNDMODELL FÖR SAMVERKAN

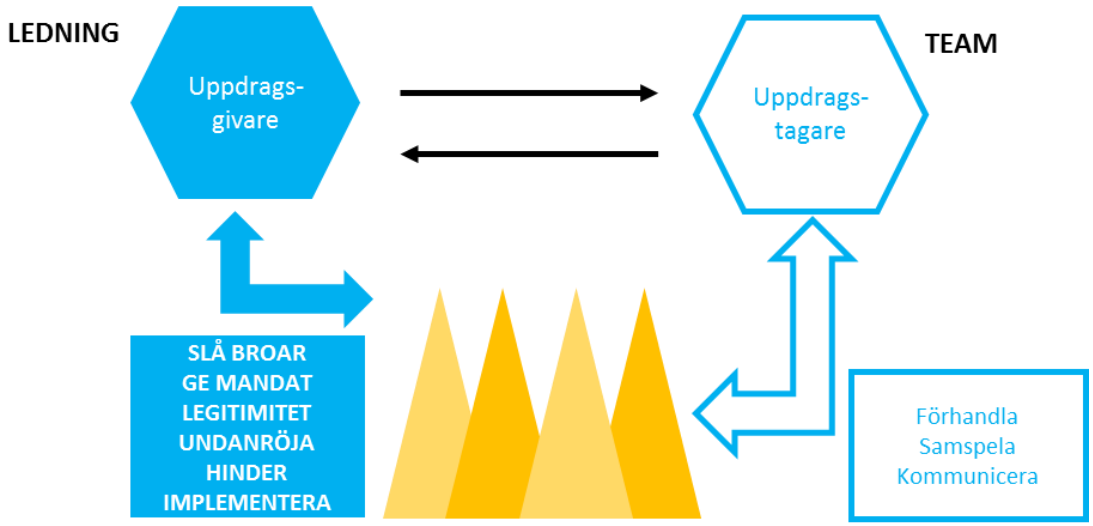
6.1 Två parter – tre samspel

För att ett fungerande samverkansarbete ska kunna etableras krävs alltså att två fungerande gruppkonstellationer skapas; en fungerande uppdragsgivargrupp och en fungerande uppdragstagargrupp. Det senare är man ofta medveten om i samverkanssammanhang. Man pratar i projektsammanhang ofta om teambuildningsprocessen och vikten av att ha en bred och allsidig kompetens i projektgruppen liksom att deltagarna bör ha en rimlig social kompetens.

Det är inte lika ofta man har samma höga medvetenhet kring en uppdragsgivargrupps behov av att bilda just en fungerande grupp. Orsakerna kan vara många. Man inser inte vikten av att uppdragsgivaren som grupp (i motsats till att göra detta som enskilda individer) leder själva samverkansprocessen – man ser eller förstår inte sin kollektiva ledningsroll. Man anser sig kanske inte ha tid. Man kanske delegerar frågan till en handläggare. Våra erfarenheter är mycket entydiga; man måste lägga mycket krut på att skapa en fungerande uppdragsgivargrupp (ledningsgrupp eller styrgrupp) för att få samverkansprocessen att fungera. Gruppen måste ha rätt sammansättning, rätt kompetensnivå, rätt mandat att fatta beslut, vara symmetriskt sammansatt för att nämna några kriterier för en fungerande uppdragsgivargrupp. Gruppen måste också lägga tid på att lära känna varandra som individer, förstå varandras arbetsvillkor och spelregler. Man måste utveckla ett gemensamt förhållningssätt kring samverkansfrågan, bli överens om en gemensam avsikt med samverkan (syfte, uppdrag & mål) samt en metod och ett synsätt kring hur detta ska ledas.

De flesta samverkansprojekt agerar dessutom i en miljö präglade av de medverkande linjeorganisationernas livsvillkor och spelregler (t.ex. kommun, landsting, försäkringskassa och arbetsförmedling). Detta betyder å ena sidan att projektets livsvillkor indirekt bestäms av dessa organisationers kulturer och regelverk. Men det betyder å andra sidan att projektet i det dagliga arbetet kontinuerligt och konstruktivt måste samverka på basnivå (handläggarnivå, behandlarnivå) med enskilda individer och enheter inom de olika myndigheterna. Denna kommunikation och samverkan utgör å ena sidan en förutsättning för att ett samverkansprojekt ska kunna göra sitt jobb på kort sikt och å andra sidan en del av implementeringen av erfarenheterna på lång sikt.

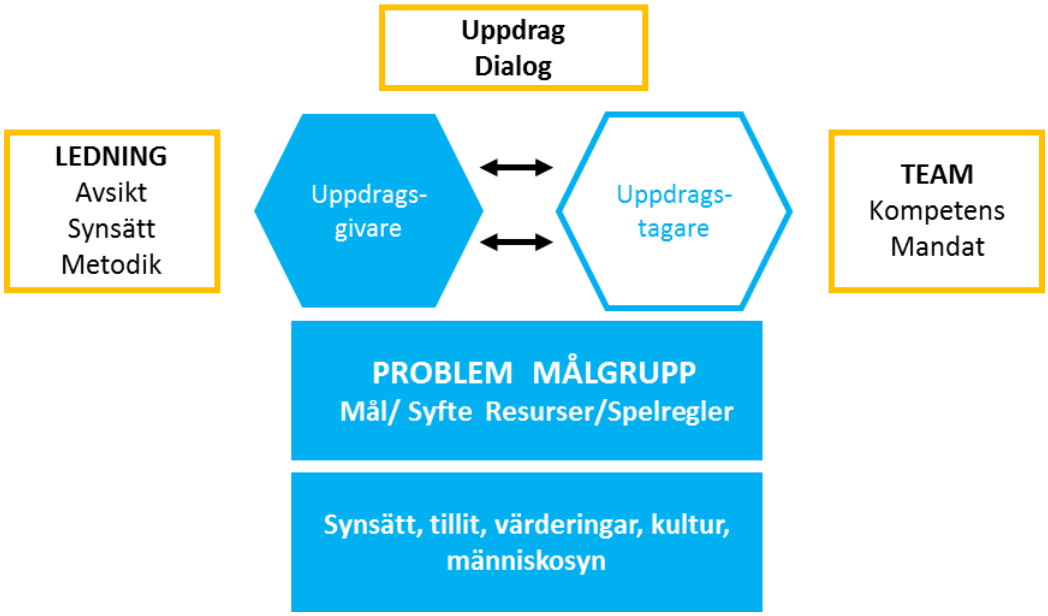
För att detta ska kunna fungera krävs att de chefer som ingår i uppdragsgivargruppen i sitt dagliga ledningsarbete i linjeorganisationerna ger stöd och legitimitet åt samverkans-arbetet. Samt ger de deltagande personerna i uppdragstagargruppen mandat att arbeta på detta vis. Samtidigt är det ledningens uppgift att i sina linjeorganisationer undanröja de hinder som samverkansarbetet stöter på. På lite längre sikt är det ledningens uppgift att mer systematiskt implementera de erfarenheter samverkansarbetet ger upphov till. Figuren nedan illustrerar dessa två fungerande gruppkonstellationer och tre relationer eller samspel som bör fungera tillfredsställande för att ett samverkansarbete ska kunna bli framgångsrikt.



Den uppdragsgivare som finns, ofta i form av en ledningsgrupp, bör ha en gemensam avsikt (vad vill vi uträtta tillsammans), ett gemensamt synsätt (hur tänker vi) och en metodik för samverkansledning (hur tänker vi arbeta). På samma vis bör det team som har till uppdrag att utföra det konkreta samverkansarbetet ha en genomtänkt kompetensprofil (vad kan vi uträtta) och rimliga mandat (vad får och förväntas vi göra)

Samspelet mellan uppdragsgivare och uppdragstagare sker (eller i varje fall bör ske) i form av ett antal olika ledningsdialoger där uppdragets omfattning mejslas fram. Det är framförallt fyra frågor dessa ledningsdialoger har att penetrera. För det första vilket problem som ska lösas. Därefter vilket mål och syfte man har med samverkansaktiviteten. Som tredje fråga vilken den exakta målgrupp är som man ska jobba med. Slutligen fastställer man i denna ledningsdialog vilka resurser och spelregler som står till förfogande för uppdragstagargruppen.

Att skapa denna struktur av tydlig ledning, en uppdragsgivargrupp och en uppdragstagargrupp och penetrera dessa fyra frågeställningar utgör enligt vår erfarenhet grunden för att lyckas med att skapa ett samverkansarbete.



Men under ytan finns ett stort antal andra mer komplexa frågeställningar såsom synsätt, öppenhet, tillit, värderingar, människosyn etc. som i grunden kommer att avgöra om man kommer att lyckas. I praktiken är det ofta så att det är hur väl man lyckas hantera dessa frågor som kommer att avgöra hur väl samverkansarbetet lyckas. Man skulle kunna uttrycka det på ett annat vis. De mer synliga och sak orienterade aspekterna kan sägas vara hjälpmedel för att komma åt samverkanssituationens verkligt svåra frågor. Stannar man kvar på denna formella nivå beter man sig som i en parrelation där man löser samarbetsfrågorna i hushållsarbetet med hjälp av arbetsschema, skriftliga regler och skriftliga avtal. Man behandlar symtomen på bristande samverkan i stället för de underliggande orsakerna (respekt, öppenhet, tillit etc.).

7. SAMVERKANSLEDNING

7.1 Nyckelfrågan är samverkansledning

Ett av de vanligaste skälen till att ett samverkansarbete misslyckas är att man inte får till stånd en fungerande ledning av processen. Orsakerna kan vara många – brist på kunskap, brist på tid, brist på insikt m.m.

Väldigt ofta fattar man i någon form av gränsöverskridande chefskonstellation beslut om att inleda ett samverkansarbete. Kanske formulerar sig i form av ett uppdragsdokument. Kanske till och med tillsätter någon form av styrgrupp, ofta med oklar roll och oklara mandat. Sedan överger man processen och blir ytterst överraskad när processen går i stå. Man har inte tagit ledningsarbetet på allvar. Man har övergett projektet eller kanske föreställt sig att samverkan kan ledas genom dokument och genom att chefa, ta beslut och ge order på traditionellt vis. Inget kan vara mer fel. Gränsöverskridande ledning är, som vi diskuterat i ett tidigare avsnitt, en helt annorlunda modell för ledarskap än den traditionella

7.1.1 En sund disposition för personlighetsklyvning kan hjälpa

Vi har tidigare pekat på att samverkansledning eller nätverksledning bygger på andra mer dialogbaserade – och därmed också tidskrävande - ledningsmodeller än det ledarskap som utövas i traditionella hierarkiska organisationer. Kring detta finns mängder med erfarenheten, inte minst i det privata näringslivet. Utmaningen vi ställs inför i ett samverkansarbete är emellertid större än så. Det handlar nämligen inte enbart om att övergå till en ny mer dialogbaserad ledningsmodell utan om att växla eller hoppa mellan två olika slags ledningsmodeller – samverkansarbetets mer dialogbaserade modell och moderorganisationernas mer hierarkiska modell.

7.1.2 Uppdragsgivargruppen

En avgörande förutsättning för att nå framgång i ett samverkansarbete är alltså att den uppdragsgivargrupp som ska leda arbetet fungerar. Vår erfarenhet kring ledningsfrågor är mycket entydig. För att ett samverkansarbete ska bli framgångsrikt krävs att den ledningsgrupp som ska leda detta på en övergripande nivå har uppnått vissa saker:

- Man identifierar sig som ledning för samverkansarbetet, d.v.s. man påtar sig kollektivt rollen som ledningsfunktion.
- Man blir en fungerande grupp som agerar samfällt och gemensamt i relation till projektgruppen.
- Medlemmarna i denna grupp (som bör vara chefspersoner) har symmetriska mandat och befogenheter att fatta ledningsbeslut med verkställighet i moderorganisationerna.
- Man har formulerat gemensamma mål som man vill uppnå i det gemensamma samverkansarbetet. Dessa mål måste också omsättas i form av en övergripande strategi och en konkret handlingsplan.[3]
- Man har en klar och gemensam idé om synsätt och metoder för att leda samverkansarbetet.
- Man har en klar bild kring rollfördelning mellan projekt och ledningsgrupp.
- Man är beredd att avsätta tid både enskilt och gemensamt för dessa frågor.

Som vi ser det är ledningsgruppens roll och identitet avgörande under projekttiden för att skapa förutsättningar, undanröja hinder och ge legitimitet för arbetet. Deltagarna i ledningsgruppen har också en viktig uppgift då det gäller att ge projektgruppen och dess medlemmar mandat att agera. Dels i projektet och dels i samspel med linjeorganisationerna.

7.1.3 Fyra olika ambitionsnivåer

Vi har i möte med ett stort antal samverkansprojekt[4] och ledningsgrupper sett att det går att urskilja minst fyra olika roller eller ambitionsnivåer för ledningsgrupper för samverkan. Beskrivningen är naturligtvis som alla modeller en ytterst förenklad bild av verkligheten, men fångar ändå fyra grundtyper vi mött.

Den lägsta ambitionsnivån är att bilda en grupp som med låg frekvens (1-2 gånger per halvår) träffas under korta arbetspass (någon enstaka timme) och översiktligt och på ett ganska ytligt plan informerar varandra om aktuella frågor. Vi kan i gruppdynamiska termer knappast prata om grupp. Man har trevligt och lär känna varandra. Dessa träffar leder ofta till att personkunskapen om varandra kan bidra till att göra livet enklare och lösa problem mellan olika myndigheter På mötena serveras ofta kaffe med bröd. Vi kallar detta därför för en kaffe och mazarin grupp.

På en något högre ambitionsnivå ser vi en chefsgrupp som möts på mera regelbunden basis med något högre intensitet. Vid sina möten tar man, efterhand som det dyker upp något, upp aktuella gemensamma problem som kräver gemensamma lösningar av två eller flera parter. Detta sker på en sorts ad hoc basis och gruppen har ingen långsiktigt tydlig och målfokuserad strategi eller avsikt med sitt agerande. Men man löser praktiska problem i umgänget med varandra. Man skulle kunna kalla detta en problemlösningsgrupp.

På nästa ambitionsnivå ser vi en grupp som mycket konkret driver ledningsarbetet kring ett eller flera projekt. Man träffas regelbundet och får rapporter om hur projektet eller projekten framskrider. Man

---

[3] Ibland är det en fördel om en sådan strategi bekräftas i form av ett ömsesidigt bindande och undertecknat samverkansavtal.

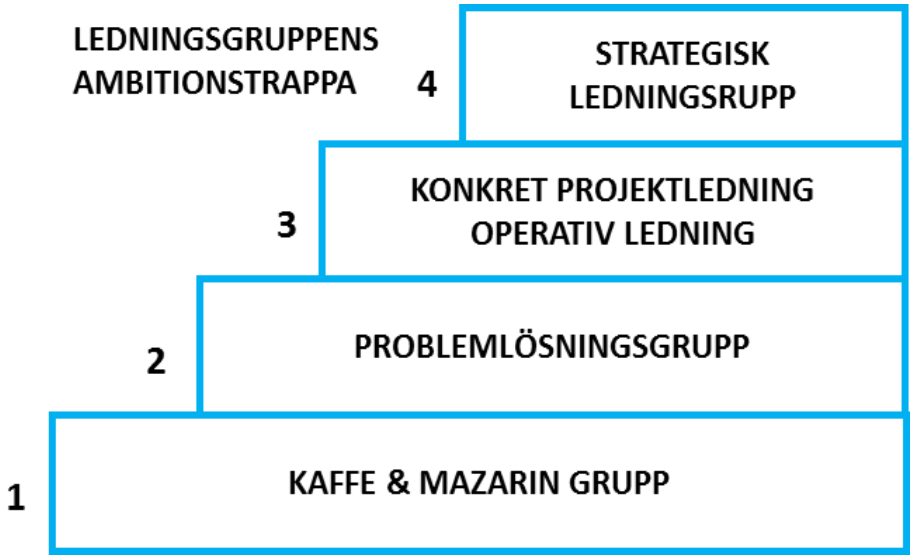
[4] Vi använder oss omväxlande av begreppen nätverksarbete, samverkansaktivitet, samverkansprojekt och gränsöverskridande arbete för att beteckna det konkreta samverkansarbetet mellan handläggare kring en klientgrupp.

fattar ledningsbeslut kring detta både i denna grupp och på hemmaplan i linjeorganisationerna. Denna projektledningsgrupps perspektiv går sällan bortom det konkreta projektarbetet. Man har ingen övergripande strategi eller syfte för samverkansfrågorna i stort. Men det utgör ett ytterst konkret operativt ledningsarbete som handlar både om att ge uppdrag, skapa uppdragsdialog, följa upp och utvärdera.

På den högsta nivån, som naturligtvis kan omfatta beteenden och synsätt från de tre tidigare, ser man samverkansarbetet i ett mer övergripande sammanhang. Vid sidan av att se till att det (eller de) konkreta projektet leds placeras det också in i ett större strategiskt sammanhang. Man funderar mycket över vilka struktur-, styrnings- och organisationskonsekvenser projektet kan få. På ett mycket aktivt sätt initierar, leder och driver man implementeringen av projektets metoder och erfarenheter. Man skulle kunna kalla detta för en strategisk ledningsgrupp.

För de två övre nivåerna av ledning kan man säga att det gemensamma är att man träffas ofta och regelbundet (minst varje månad). Man formulerar gemensamma mål och synsätt och driver en gemensam linje i förhållande till samverkansprojektet. Man utvecklar i gruppen metoder för samverkansledning. En sådan grupp blir också grupp i en mera gruppdynamisk mening och frågor som berör värderingar och synsätt liksom personliga relationer blir viktiga. Skillnaden mellan dessa grupper är de frågor man väljer att arbeta med.

Ingen av dessa fyra nivåer är i sig bättre än någon annan. De ger endast uttryck för olika ambitionsnivåer i ett samverkansarbete. Även på de två lägre nivåerna kan man uträtta mycket nytta. Man ska t.ex. inte underskatta alla de positiva vardagseffekter som kan uppstå genom att man träffas och lär känna varandra i en ”kaffe och mazarin grupp”. Men man bör dock vara klar över att det är endast på de två högre nivåerna som man kan tala om någon form av reell ledning av samverkan. De fyra nivåerna illustreras schematiskt i figuren nedan.



7.1.4 Bemanning

En förutsättning för att en samverkansledningsgrupp ska kunna fungera på trappans två övre trappsteg är att den har en lämplig bemanning. Vi har identifierat några olika kriterier för hur en sådan grupp bör bemannas:

- För det första bör den bestå av chefspersoner[5] från alla berörda myndigheter med mandat och legitimitet att företräda och/eller fatta beslut. Arbetet i denna form av ledningsgrupp går inte att delegera och kan inte hanteras av växlande personer. Arbetet förutsätter kontinuerlig medverkan över längre tid från samma personer.

- De personer som är där måste vilja vara där. Skälet till att man medverkar i denna typ av ledningsgrupp måste vara att man ser en möjlighet att lösa problem och uppnå mål som man inte kan uppnå på egen hand. Detta betyder att alla medlemmar i en sådan grupp i någon mening måste ha något att vinna på att medverka.

- Därutöver måste gruppens medlemmar förstå och acceptera att samverkan kräver ledning. En speciell sorts ledning som skiljer sig från de flesta linjeorganisationers ledningsmodeller och som kommer att kännas tidskrävande samt ovan och kanske kommer att kräva egen kompetensutveckling i nätverksledning.

7.2 Strategisk & operativ ledning

En sådan uppdragsgivargrupp kan ha två helt olika fokus. Å ena sidan kan man ha strategiska ledningsuppgifter i samverkansarbetet. Å den andra kan man ha mer operativa arbetsuppgifter. Dessa två gruppers arbetsuppgifter och fokus skiljer sig åt. Den strategiska samverkansledningens roll är att skapa förutsättningar för att samverkan ska uppstå (formulera mål, tillskapa resurser för samverkan, utveckla ledningsmodeller). Den operativa samverkansledningens roll är att bygga nätverk kring problem och målgrupper, samt initiera och driva samt utvärdera konkreta samverkansaktiviteter. Detta arbete ska ske på ett sådant vis att det inlemmas i, utgör en naturlig del av och återspeglas i respektive myndighets ordinarie planerings- och uppföljningsarbete.

7.2.1 Strategisk ledning

I rollen som strategisk ledning ingår arbetsuppgifter som att:

- arbeta långsiktigt och med systemförändrande och systemutvecklande perspektiv

- skapa motivation och legitimitet för samverkansarbetet på ett övergripande plan

- skapa och bemanna en ledningsstruktur samt fungerande arbetsstruktur för samverkansarbetet med rimliga mandat och spelregler

- kartlägga samverkansbehovet, identifiera målgrupper och behovsgrupper, formulera mål och ambitionsnivå på en övergripande nivå för samverkansarbetet och av detta formulera en övergripande strategi och plan samt ta fram resurser och arbetsförutsättningar

---

5 Ibland kan det vara någon som agerar i chefens ställe men som har rätt uppsättning beslutsmandat och delegation

- skapa kompetensutveckling samt skapa förutsättningar för lärande och organisatoriska förändringar som en följd av de erfarenheter man gör, dvs. driva det övergripande förändringsarbetet

- undanröja hinder för samverkan

7.2.2 Operativ ledning

I den operativa rollen som samverkansledning ingår arbetsuppgifter som att:

- skapa en bild av problem och målgrupper, formulera mål och göra handlingsplaner för det konkreta arbetet för målgruppen

- initiera och sjösätta konkreta samverkansaktiviteter samt formulera mål och uppdrag för dessa, ge dem resurser och andra arbetsförutsättningar, bemanna dem och ge dem mandat

- leda det konkreta samverkansarbetet samt följa upp och utvärdera detta arbete och att under resans gång undanröja hinder och skapa förankring för det konkreta samverkansarbetet

- stödja och stimulera samt ta tillvara idéer som väcks ute i de olika organisationerna samt skapa arenor för dialog och lärande på ett gränsöverskridande vis kring målgruppen

- se till att konkreta arbetsmodeller för samverkan utarbetas

I vissa sammanhang kan båda dessa arbetsuppgifter lösas av en och samma uppdragsgivargrupp. I andra sammanhang (då samverkansarbetet är stort, komplext och omfattar ett flertal konkreta projekt och/eller samverkansaktiviteter för flera olika behovsgrupper) kan det vara en poäng att arbetet på en övergripande nivå leds av en strategisk samverkansledning och på en operativ nivå av flera olika ledningsgrupper eller styrgrupper.

7.2.3 Gemensamma ledningsuppgifter

Men dessutom finns det några arbetsuppgifter som är gemensamma oavsett om man har en strategisk eller operativ samverkansledning.

- Förankringsarbetet som handlar om att sprida kunskap om och skapa legitimitet för samverkansarbetet i linjeorganisationen.

- Mandatgivning och resursskapande som innebär att de som arbetar med samverkansarbetet får resurser (t.ex. i form av arbetstid) som står i paritet med det uppdrag man erhållit och mandat att agera vissa frågor.

- Uppföljning och utvärdering av det samverkansarbete som sker. Både för att vara säker på att man är på rätt spår och för att skapa förutsättningar för att sprida erfarenheter kring framgångsrika modeller och skapa lärande.

- Implementering av de erfarenheter som är gjorda och de samverkansmodeller som utvecklas så att de olika moderorganisationerna kan få nytta av dem.

7.3 Ledningsinstrument för samverkansarbetet

För att leda samverkansarbetet på den gemensamma arenan finns ett antal instrument som de olika ledningsgrupperna kan använda sig av

- en gemensam och undertecknad strategi som utgör en beskrivning av vad man vill uppnå och hur detta ska gå till (mål, målgrupper, och prioriteringar) samt ett samverkansavtal mellan berörda organisationer.

- konkreta aktivitetsplaner för kommande verksamhetsperioder som anges vad som ska uträttas, när det ska uträttas och vem som har ansvar för att det blir gjort

- gemensamma resurser t.ex. för att finansiera kompetensutveckling, processtöd och utvärdering

- gemensamma kompetensutvecklingsinsatser både kring metoder för samverkan och kring rehabiliteringsmodeller i form av utbildningar och praktik och/eller auskultationer hos varandra

- modeller för gemensam uppföljning och utvärdering av samverkan (t.ex. samverkansbokslut)

7.4 Arbetsformer

Vi har märkt att samverkansledningar tenderar att ha två helt olika typer av möten. Den ena formen är korta, ganska operativa möten. Möten med en längd om 2 - 3 timmar, genomförda kanske med 3 - 8 veckors intervall. Detta är i regel informations- och beslutsmöten. Fokus är på näraliggande frågor, ofta av detaljnatur. Utpräglade sakfrågor brukar dominera agendan. De antar ofta formen av ett sammanträde. I bästa fall finns i förväg en agenda och mötena leds av en ordförande i ledningsgruppen. De utmynnar ofta i beslut om åtgärder på kort sikt kring samverkansarbetet.

Den andra formen är långa möten. T.ex. lunch-till-lunchinternat. Möten som genomförs kanske 1 - 2 gånger per termin. Dessa möten har i regel helt andra fokus såsom långsiktiga strategifrågor, utvärdering och reflektion kring det samverkansarbetet som genomförs. Värderings- och synsättsfrågor brukar vara en viktig del av agendan. En sorts process för lärande, idéproduktion och utveckling. Till formen fungerar de, när de är som bäst, som en sorts kreativa workshops. De leds ibland av ledningsgruppen själv, ibland anlitar man någon utifrån för att leda den kreativa arbetsprocessen. De utmynnar i regel i tankar och/eller beslut om samverkansarbetets fortsatta långsiktiga utveckling.

Vi tror att det är viktigt att båda dessa former utnyttjas i ett ledningsarbete kring samverkansfrågor. Man behöver både arbeta med långsiktiga utvecklingsfrågor och kortsiktiga operativa ledningsbeslut. Men vi tror att det är viktigt att man skiljer dem åt och arbetar med de frågor som passar bäst i dessa olika mötesformer.

7.5 Att skapa en samverkansledning

7.5.1 De två parallellprocesserna

I föregående avsnitt har vi beskrivit vilka frågor man har att hantera som en ledningsgrupp för samverkan. I detta avsnitt vill vi lyfta fram hur arbetet i en sådan ledningsgrupp kan växa fram. Inledningsvis vill vi peka på att ett sådant arbete växer fram som två helt parallella men ömsesidigt växelverkande processer.

Sakfrågeprocessen: Den handlar om strategier, målformuleringar och resurstillförsel för det gemensamma arbetet. Denna process är förhållandevis enkel men trots detta inte helt okomplicerad. Målkonflikter, olikheter i ambitionsnivåer, olika syn på hur man driver och leder processer kan dyka upp.

Gruppformeringsprocessen: Det handlar om att i ledningsgruppen gradvis lära känna och få tillit till varandra. Det handlar om att lyfta fram, bearbeta och utveckla värderingsfrågor och synsättsfrågor. Man kommer att beröra revirfrågor och andra känsliga makt- och prestigefrågor.

Båda dessa processer måste genomlöpas. Man kan till synes lyckas med sitt ledningsarbete genom att arbeta fram (ibland med konsultstöd) kloka och genomtänkta strategier för samverkan. Men om dessa inte åtföljs av en mognad i ledningsgruppen på den mer underliggande nivån är risken stor att denna strategi endast blir en pappersprodukt.

Man skulle kunna formulera ett framgångsrecept för en samverkansledningsgrupp som lyder ungefär så här; tillits- och mognadsprocessen måste föregå sakfråge- och problemlösningsprocessen. Samtidigt är detta en något tillspetsad överförenkling eftersom man också skulle kunna säga att sakfrågor och konkreta problem kan användas som instrument för att skapa tillit och mognad i ledningsgruppen. Oavsett hur man ser på detta utgör tilliten, förtroendet och mognaden i gruppen det centrala för att lyckas som samverkansledningsgrupp.

7.5.2 De olika faserna i arbetet med att skapa en samverkansledningsgrupp

Detta arbete kan också delas upp i ett antal olika arbetsfaser (illustrerade i figuren nedan). Det första steget handlar om att axla rollen som ledning för samverkansfrågorna. För att kunna göra detta krävs att man inledningsvis inser och accepterar att samverkan kräver en alldeles särskild form av ledning och att denna ledning behöver skapa sig en egen och gemensam identitet. Det krävs också att man i denna ledning har någon form av gemensamt åtagande eller kommittent. Man skulle kunna säga att man sluter ett ömsesidigt kontrakt att man kollektivt tar ansvar för de gemensamma ledningsfrågorna kring samverkan. Ibland väljer man att formulera detta kontrakt även i skriftlig form, vilket symboliskt kan vara väldigt viktigt. Man försöker också skapa sig en bild av hur detta ledningsuppdrag ser ut. Är det strategisk eller operativ ledning vi pratar om? Hur mycket tid kommer detta att kräva och hur ska samspelet se ut mellan denna ledning och ledningsarbetet i linjeorganisationerna.

Samtidigt som detta sker inleds parallellt ett arbete med att i gruppdynamisk mening skapa en grupp av ledningsgruppen. Man börjar känna varandra på pulsen. Man söker roller och tar reda på varandras kompetens, styrkor och svagheter. Man lär känna varandra som personer. Och i denna process växer i bästa fall tillit, förtroende och respekt fram mellan de olika deltagarna i gruppen. En tillit som utgör grogrund för att hantera alla de gräns-, revir-, synsätts- och värderingsfrågor som dyker upp i ett samverkansarbete. Dessa båda faser tar normalt sett 2 - 6 månader att genomlöpa. Allt beroende på hur intensivt man arbetar i ledningsgruppen.

I nästa steg har man två övergripande frågor att arbeta med; att utveckla en strategi eller plan för samverkan och att utveckla och/eller bli överens om en fungerande och gemensam ledningsmodell för samverkansledning. Strategidelen kan utformas på flera olika vis men inleds vanligtvis med en kartläggning av hur nuläget ser ut. Man försöker ta reda på vilka samverkansbehov som finns, kring vilka behovsgrupper och vilka samverkansaktiviteter som redan finns idag. Man formulerar vad man vill uppnå med samverkan och hur man tänker ta sig dit. Man analyserar vilken arbetsstruktur som behövs för detta och vilka resurser som kommer att krävas. Man studerar hur samspelet ska se ut mellan den nätverksorganisation man behöver och moderorganisationerna. Ofta avrundas en sådan strategi med en konkret handlingsplan för de kommande 12 - 18 månaderna.

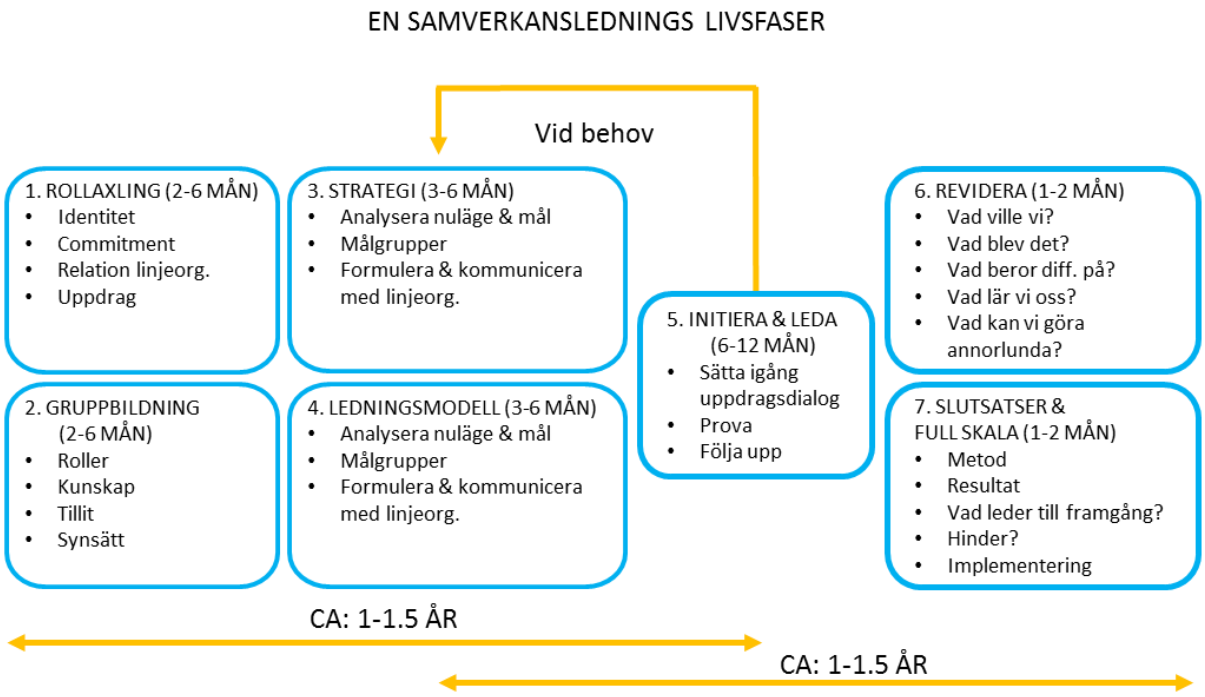
Samtidigt med detta arbete måste man i ledningsgruppen bli överens om hur man som grupp ska leda denna process. Vilket synsätt ska prägla ledningsarbetet. Vilka ledningsmetoder och ledningsredskap ska man använda sig av. Och hur ska man göra för att detta inte ska komma i konflikt med ledningsarbetet i de olika moderorganisationerna.

Det är först nu som man egentligen kan vara beredd att initiera ett välgrundat och välgenomtänkt konkret samverkansarbete. Detta måste föregås av en noggrann diskussion om vilket uppdrag ska ges, vilka problem ska lösas, vilken arbetsform eller organisationsform behöver man för den grupp (eller de grupper) som ska arbeta med detta. Gruppen ska bemannas, den ska ha rimliga och symmetriska mandat och dess legitimitet i moderorganisationerna måste skapas. Allt detta tar tid. Vi brukar tänka att hela processen från det att man inleder arbetet med att skapa en övergripande ledningsgrupp till det att man har initierat och sjösatt de första konkreta samverkansaktiviteterna tar mellan 12 och 18 månader.

Då erfarenheterna från detta arbete börjar bli tydliga är det dags att utvärdera, skapa lärande och revidera de arbetsmodeller man arbetat fram. Detta görs i ett antal olika dialogsteg med de olika samverkansgrupper som arbetar. Man ställer ett antal basala frågor som bör ställas i en lärande organisation; vad ville vi, vad blev det, vad beror skillnaden på och vad kan vi lära av detta?

Allt detta ger grund för att därefter dra slutsatser kring metodfrågor och ledningsfrågor. Man får en bild av vilka hinder som finns och vilka förutsättningar som krävs. Detta i sin tur skapar underlag för att implementera de metoder som är framgångsrika.

Hela detta förlopp finns i stiliserad form återgiven i figuren nedan. Naturligtvis är de olika faserna i verkliga livet inte så strikt åtskilda som denna teoretiska modell antyder utan är mer eller mindre invävda i varandra.



7.5.3 Vägen till helvetet var kantad av goda föresatser

Om man ska lyckas med denna typ av övergripande och långsiktigt samverkansarbete finns det många fällor att undvika. Nedan vill vi i punktform peka på några av dessa i form av en lista över ”klassiska misstag”:

- Man vill inte eller förmår inte avsätta resurser för det gemensamma samverkansarbetet så att det blir praktiskt möjligt för handläggarna att avsätta tid för arbetet.

- Det finns inget riktigt committent i ledningsgruppen för att satsa på samverkansfrågorna. Man befinner sig i denna ledningsgrupp mest för att bevaka sina positioner och för att samverkan är ”politiskt korrekt”.

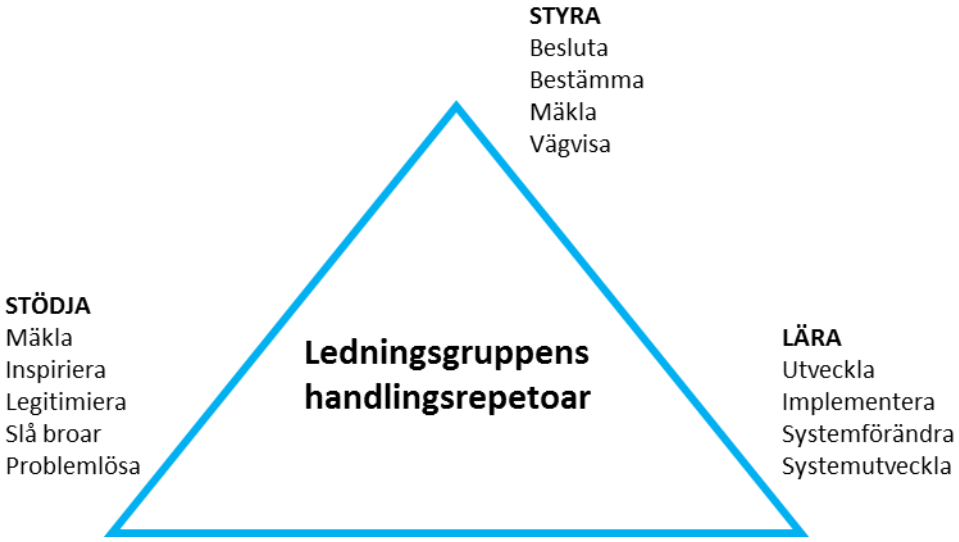
- Man ser inte eller är inte beredd att acceptera att samverkan är ett långsiktigt projekt som kräver en inledande investeringsfas för att utveckla metoder och modeller som därefter kan appliceras.

- Det råder obalans mellan det mål som ska uppnås, de resurser man tilldelar och det problem som ska lösas av samverkansgruppen. Detta leder till helt orealistiska förväntningar och arbetsförutsättningar.

- Man förankrar inte samverkansarbetet i de olika moderorganisationerna vilket leder till motstånd, besvikelser och maktkamp mellan samverkansarbetet och det ordinarie arbetet.

7.6 Tre sidor på myntet av samverkansledning

Då man säger att ett samverkansarbete både kan och bör ledas, kan detta leda till de mest skiftande slutsatser och bilder. Ibland förknippas begreppet ledning med ord som styrning, beslutsfattande, ordergivning, chefande och kanske att ”styra och ställa” i största allmänhet. Samverkansarbetets ledarskap är mycket mer sofistikerat än så. Det innehåller en bred repertoar av olika arbetsformer.



Man brukar säga att bra ledningsarbete ofta bygger på tre centrala stickord; styra, stödja, lära. Traditionellt chefsarbete fokuserar ofta på den styrande delen; att fatta beslut och bestämma. Modernt ledarskap (i synnerhet i kunskapsorganisationer) betonar mer den stödjande och lärande funktionen. Arbetet med att leda samverkan omfattar (eller i varje fall bör omfatta) alla tre.

Det finns en styrande sida som handlar om att fatta vissa viktiga beslut och att som vägvisare peka ut den långsiktiga vägen. Den lärande sidan handlar om att dra lärdomar av samverkansarbetet både i klientarbetet och ur ett systemperspektiv. Detta är en särskild aspekt av det som vi på annan plats i rapporten kallar implementeringsprocessen. Den stödjande sidan handlar om att underlätta genomförandet av arbetet. Varje aspekt av ledningsarbetet kan beskrivas som en specifik roll. Dessa roller utgör samverkansledningens handlingsrepertoar.

7.6.1 Att styra

I styrandet finns olika delroller

- Rollen som vägvisare påminner i vissa stycken om en traditionell ledarroll. I denna roll ligger att peka ut färdriktning, formulera mål, definiera målgrupper samt ta ställning till olika prioriteringsfrågor. Det viktiga i denna roll är att vägvisandet sker i dialog med de som ska utföra arbetet.

- Rollen som beslutsfattare. En roll som påminner om chefsrollen i mer konventionell mening. Det kan handla om att avgränsa målgrupper, fatta prioriteringsbeslut. I rollen kan också ligga ett visst korrigerande inslag – styra arbetet mot det beslutade målet.

- Rollen som mandat- och resursgivare kan också anses vara en del av styrfunktionen. I denna roll ligger att tilldela resurser, avsätta personal, skaffa lokaler etc.

7.6.2 Att stödja

I stödjandet finns följande roller:

- Rollen som informationscentral som dels innebär att vara den som har överblick över den lokala arenan, den man kan vända sig till då man vill ha information. Men i denna roll ligger också att sprida information om samverkansarbetet. Nära kopplat till denna roll ligger också att bidra till kunskap och kompetensutveckling kring dessa frågor.

- En något mera aktiv roll är att vara mäklare och kopplare, dvs. den som för samman olika intressen och förmedlar kontakter som gör konkret samverkan kring klienten möjlig.

- En tredje roll är att agera som inspiratör och idégivare. Denna roll innebär att skapa och dela med sig av idéer om olika behov och lösningar. En särskilt viktig roll är att uppmuntra och ge positiv feedback till teamet för deras insatser och effekterna av deras arbete. Beröm och uppskattning är underskattade som instrument i allt ledningsarbete.

- Rollen som möjliggörare innebär att man ger mandat för att arbeta med samverkansfrågor och skapar spelregler och/eller resurser som gör samverkansarbetet möjligt. Man kanske ger möjlighet till kompetensutveckling och skapar olika mötesplatser (t.ex. genom att anordna konferenser, studiebesök etc.) som gör det möjligt för olika intressenter kring klienten att mötas och själva ta initiativ till lösningar.

- Rollen som legitimerare innebär att förankra och legitimera samverkansarbetet i moderorganisationerna (både uppåt och nedåt).

- Rollen som trouble shooter innebär att man stödjer samverkansarbetet genom att bidra till att lösa problem man stött på i de olika linjeorganisationerna. Man öppnar grindar, undanröjer hinder och fördjupar förankringsarbetet.

Kanske har vi i den stödjande funktion tyngdpunkten i ledningsarbetet, en tyngdpunkt som ofta förbises vilket kan leda till att de som arbetar i ett samverkansprojekt stundtals känner sig övergivna i samverkansarbetets genomförandefas.

7.6.3 Att lära

Lärandet innefattar också flera olika delroller:

- Kompetensutveckling för att både stödja samverkansprojektet i deras metodutveckling, men också att skapa förutsättningar att kunskapstillförsel sker i de olika hemmaorganisationerna – kompetensutvecklarrollen.

- Att genom olika former av systematisk kunskaps- och erfarenhetsinhämtning (i form av uppföljningar, ledningsdialoger och utvärderingar) dra lärdomar av hur det konkreta klientarbetet fungerar och hur det skulle kunna utvecklas i respektive organisation – man skulle kunna kalla detta utvecklarrollen.

- En tredje roll skulle kunna vara att använda de kunskaper samverkansarbetet skapar om olika lokala och centrala systembrister i våra organisationer som leder till att människor far illa och ramlar mellan stolarna. Till att påbörja ett förändringsarbete av mer strukturell natur, både lokalt och genom att förmedla denna kunskap vidare till mer centrala beslutsfattare – man skulle kunna kalla detta systemförändrarrollen.

Om man i ett samverkansarbete vill få någon annan effekt än att bidra till ytterligare några människors rehabilitering för att därefter som så många andra projekt glömmas är just lärandet kanske det mest avgörande måttet på framgång.

7.6.4 Slutsatser

Alla dessa tre sidor av ledningsgruppens handlingsrepertoar behövs. Utan lärandet blir det svårt att styra mot rätt mål och implementera. Utan stödjandet ringa effekt av det styrbeslut som tas. Och utan styrandet ingen färdriktning att hålla sig till. Konsten som ledningsgrupp är att veta när man ska betona det ena och det andra.

Gemensamt för alla är att de bygger på en horisontell relation mellan uppdragsgivare (ledning) och uppdragstagare (de som ska göra jobbet). Det viktigaste uttrycket för denna horisontella relation är den problemlösningsorienterade ständigt pågående ledningsdialog som bör vara grunden för alla ledningsinsatser i samverkan.

Erfarenheten säger att man ofta gör sig skyldig till tre misstag. Man överbetonar styrningen och missar stödjandet. Man glömmer bort att använda lärandet som redskap (eller hittar inga enkla vardagsmetoder för lärande) för att styra och stödja verksamheten. Det tredje och kanske vanligaste misstaget är att man som ledningsgrupp inte tror att man kan leda därför att man saknar instrument för ledningsarbetets styrande del och missar kanske hur kraftfullt styrinstrument stödjandet och lärandet kan vara.

8. FRÅN PRAT TILL VERKSTAD

8.1 Att välja organisationsform för det konkreta samverkansarbetet

Då man ska organisera det konkreta samverkansarbetet står man i praktiken inför ett flertal olika möjligheter. Tyvärr är det ofta så att man lite reflexmässigt väljer den traditionella projektformen med en heltidsarbetande projektgrupp utan att fundera särskilt noga över alternativen. Vi kan se åtminstone följande olika alternativ att välja mellan då man ska göra ett sådant val.

- T**illfälliga nätverk med roterande bemanning**. Dessa består av representanter för olika ingående myndigheter i ett samverkansarbete. Ofta träffas man för att utväxla information om varandras myndigheter i stort. Relationerna är opersonliga. Man kan sällan arbeta med direkt klientarbete eftersom man i regel inte har detta uppdrag

- **Permanenta nätverk med personlig representation**. Detta innebär att särskilt utvalda personer med vissa intervall träffas en i förväg avsatt tid för diskutera samverkansfrågor som ofta både berör enskilda ärenden men också samverkansfrågor i stort mellan de olika organisationerna. De personliga relationerna i gruppen är viktigt för dess framgång. Ibland kan man både i denna modell och den kommande ha en projektledare på heltid som mellan träffarna i nätverket arbetar både med klientfrågor och myndighetsfrågor

- **Arbetsgrupper på deltid och övrig tid i linjeorganisation**. Detta innebär att man har någon form av arbetsgrupp som viss del av sin arbetstid arbetar på en gemensam arbetsplats i samverkansformer kring enskilda klientärenden. Övrig tid arbetar man på sin ordinarie arbetsplats i linjeorganisationen. Syftet är ofta att både uppnå integrerade samverkans effekter samtidigt som man vill behålla en stark koppling till linjeorganisationen för att undvika en ”vi-och-dom”-relation.

- **Arbetsgrupper på heltid.** Dessa arbetsgrupper består ofta av handläggare från berörda myndigheter. De har ofta en gemensam arbetsplats. Samspelet med linjeorganisationerna kan antingen ske genom att man upprättat stabila systematiska nätverksrelationer med de olika nyckelaktörerna i dessa eller på mera spontan och behovsmässig basis. Handläggarna i projektet kan antingen förfoga över alla sina beslutsmandat från moderorganisationen i arbetsgruppen eller vara beroende av handläggare i moderorganisationerna

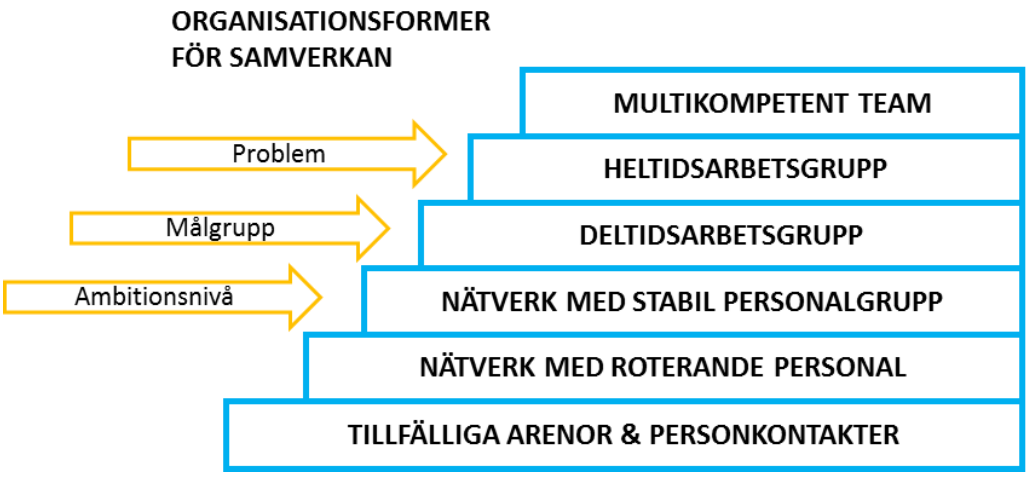
- **Multikompetenta team**. Dessa grupper påminner mycket om de permanenta arbetsgrupperna men man har lagt mer energi på att integrera gruppen till ett team. Därmed skapar man också en sådan multikompetens att alla de aspekter av de problem som ska bearbetas i målgruppen finns representerade i teamet. Det innebär förutom förmågan att vara ett samagerande team också stora krav på långsiktighet, uthållighet och kontinuitet

Trots att dessa olika lösningar skiljer sig mycket åt, finns det ett antal gemensamma faktorer som måste föreligga för att man ska bli framgångsrik. För det första måste man ha ett tydligt, begripligt och realistiskt uppdrag. För det andra måste det finnas en uppdragsgivare som ger detta uppdrag och kan stödja och leda arbetet. För det tredje måste man ha klara och tydliga mandat och spelregler för sitt agerande, inte minst i förhållande till sin linjeorganisation.

Det man kan fråga sig är då vad som avgör vilken av dessa fem nivåer av integration som kan vara lämpligt att lägga sig på. Svaret beror på flera olika saker. Låt oss till att börja med säga att det inte är självklart att ju högre upp på trappan man ligger desto bättre är det. Först och främst beror det på målgruppens och problemets komplexitet i samverkansarbetet. Ju svårare frågor att arbeta med (t.ex. dubbeldiagnos psykisk sjukdom och missbruk) och ju mer bräckliga individer man har att hantera desto mer integrerad och långvarig bör processen vara. Detta återverkar naturligtvis på val av organisationsform.

För det andra har det att göra om det föreligger gap i den insatsskedja samhället redan har byggt upp i dag eller ej. Ju mer man i samverkansarbetet tvingas bygga upp helt nya funktioner, desto mer talar detta för en integrerad verksamhet.

För det tredje har det att göra med de resurser man förfogar över och den ambitionsnivå man har för arbetet. Ju längre upp i trappan vi rör oss desto högre kan vi spänna vår ambitionsbåge, men samtidigt kostar det desto mer. Det kanske inte alltid är viktigt att komma så högt upp på trappan som möjligt, men desto viktigare är att ambitionsnivå, problemets art och uppdraget står i harmoni med de resurser man är beredd att tilldela



Men oavsett val av organisationsform finns det några nyckelfrågor som ständigt återkommer då man ska lyckas i sitt samverkansarbete. Den första har att göra med hur samverkansstrukturen samspelar med linjeorganisationerna. Det viktiga är att hitta en samspelsrelation och inte en konkurrensrelation eller en vi-och-dom-relation. Den andra frågan har att göra med i vilken mån de som deltar i samverkansarbetet också har beslutsmandat att fatta beslut om moderorganisationens åtgärdsrepertoar. Vi tror att det är viktigt att i ett samverkansarbete ha tydliga och symmetriska mandat. Den tredje viktiga frågan handlar om kontinuitet. All genuin samverkan baseras på personliga relationer och den tillit som byggs upp mellan olika människor. Det är vår erfarenhet att möjligheterna till kontinuerliga och långvariga relationer i samverkansarbetet utgör en viktig framgångsfaktor

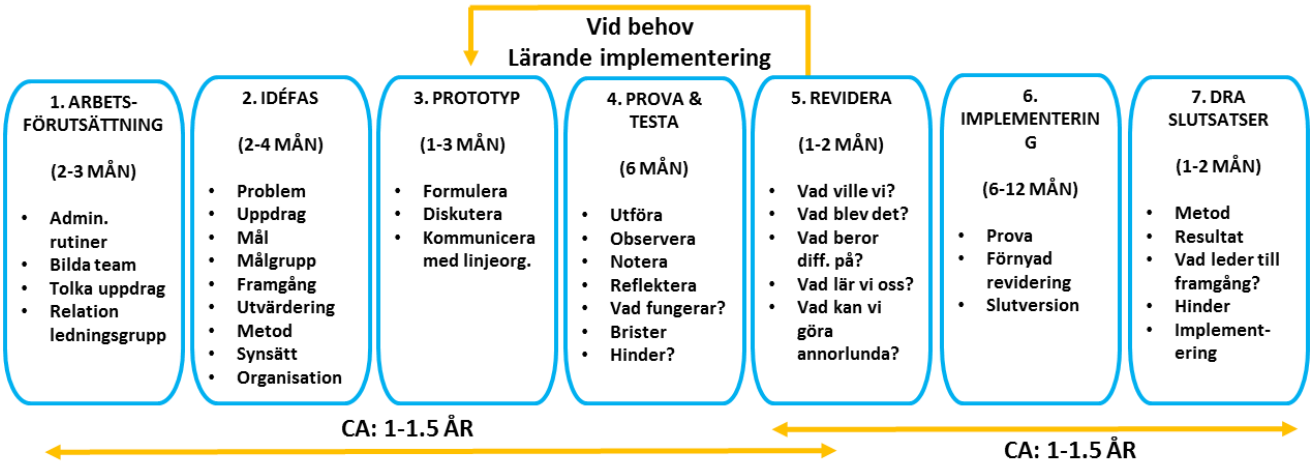
8.2 Livsfaserna i ett samverkansarbete

Ett samverkansprojekts[6] liv kan beskrivas på ett principiellt och teoretiskt något över förenklat vis med hjälp av nedanstående mycket schematiska struktur som beskriver sju olika projektfaser.

I den första fasen handlar det helt enkelt om att skapa konkreta arbetsförutsättningar. Fixa lokaler, telefoner, datorer etc. Men det handlar också om att skapa ett team och tillsammans med detta team tolka och förstå innebörden av det uppdrag man fått. Samt att i samband med detta upprätta en dialog med den ledningsgrupp man har för projektet. Senast i detta skede gör man en tids- och arbetsplan för projektet. Det är mycket vanligt att både projektgrupper och i synnerhet ledningsgrupper underskattar de startfriktioner ett projekt möter.

6 Vi använder här beteckningen projekt för alla former av organiserat samverkansarbete. Det skulle lika gärna kunna ha formen av en arbetsgrupp, nätverk el. dyl.

ETT SAMVERKANSPROJEKTS LIVSFASER



I den andra fasen handlar det om att med utgångspunkt i den uppdragstolkning man gjort omforma detta till en idé om hur man ska jobba – ett koncept, en modell, en metod eller vad man vill kalla det. Man närmar sig nu så konkreta frågor som mål, målgrupp, hur man ska definiera framgång i projektet och vilka synsätt som ska prägla arbetet. Man upprättar också konkreta rutiner för hur arbetet inom projektet och samspel med omvärlden ska gå till. Stundtals slarvar man i detta skede förbi en djupare analys kring flera av dessa viktiga frågor eftersom man ofta är handlings- och resultatorienterad och snabbt vill komma till skott. Värderingsfrågor och synsättsfrågor är ofta viktiga i detta steg.

I den tredje fasen omvandlas allt detta till en sorts arbetshypotes eller prototyp för hur man vill jobba. Man tar fram en arbetsmodell. Denna är ofta mycket konkret en sorts step-by-step manual. Man tar fram olika blanketter och bestämmer rutiner och remitteringsvägar. Denna modell kommuniceras sedan med den omvärld med vilken man samspelar. Många gånger är det i denna fas svårt att tydligt kommunicera denna modell eller så glömmer man att göra detta vilket kommer att leda till friktioner och missförstånd i samspelet med omvärlden.

Den fjärde fasen i denna process handlar om att pröva och testa den modell man utvecklat på ett tillräckligt stort och tillräckligt representativt urval av målgruppen. I denna process är det viktigt att inte bara hantera ärenden utan att skapa rikliga tillfällen att reflektera, analysera vad som leder till framgång och vilka hinder. Ett hjälpmedel som ofta glöms i denna fas är att konsekvent dokumentera de erfarenheter man gör.

I den femte fasen handlar det om att stanna upp och med ett mer samlat grepp fundera över hur modellen som sådan fungerar och vilka lärdomar man kan dra av det man lärt sig så att man kan revidera modellen och dess tillämpning på de punkter där det känns meningsfullt. Ofta hoppar man helt över detta steg och missar därmed de inneboende möjligheterna till lärande i projektet.

Den sjätte fasen handlar om att i betydligt större skala pröva och testa modellen och att i denna process naturligtvis vara öppen för de revideringar som man finner nödvändiga. Det man ofta glömmer i detta steg är att ständig ompröva och skapa möjligheter till lärande och utveckling i projektarbetet.

Den sjunde och avslutande fasen handlar om att dra slutsatser och för uppdragsgivaren komma med förslag och idéer om hur projektets erfarenheter ska kunna utnyttjas. Som vi ser det övergår nu ansvaret för projektimplementering till ledningsgrupp/styrgrupp. Tyvärr kommer man alltför sällan fram till denna fas i de flesta projekt. Projektets alla dyrköpta erfarenheter tenderar att tappas bort. I själva verket bör lärandet, erfarenhetsöverföringen och det vi tidigare beskrivit som implementeringsprocessen inledas betydlig tidigare än vad som antytts i figuren (i den första revisionsfasen) annars finns risken att man aldrig når dit och att samverkansprojektet blir ännu ett i raden av framgångsrika men glömda projekt.

Figuren är som alla teoretiska konstruktioner naturligtvis en överförenkling av verkligheten och de olika faserna glider naturligtvis in i varandra. Men vi tycker att den kan vara en meningsfull utgångspunkt då man ska diskutera ett projekts arbetsfaser och förlopp. Inte minst kan det vara viktigt att ha en realistisk bild av de tänkbara tidsförhållandena.

8.3 Ett antal frågor att ställa innan vi börjar

Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att då man överväger eller inleder ett samverkansarbete finns det ett antal frågor som bör få ett tillfredsställande svar:

- Vilket problem ska vi lösa? Hur ser målgruppen ut?
- Vad ska vi uppnå? Är målsättningen realistisk att uppnå?
- Vilka resurser för detta har vi i form av tid, kompetens, pengar och personal?
- Vilken värdegrund och synsätt ska detta arbete bygga på?
- Vilken organisation, struktur och metodik ska arbetet bygga på?
- Hur ska arbetet ledas?
- Hur ska erfarenheterna från projektet implementeras?
- Hur ska vi följa upp och utvärdera arbetet?
- Genomsyras projektet av ett strategiskt perspektiv?

9. METODIK, ARBETSFORMER OCH INRE ORGANISATION

9.1 Arbetsprocessen

9.1.1 Steg för steg

Om man studerar olika samverkansmodeller kan man konstatera att de väldigt ofta har ett gemensamt mönster för de olika arbetsstegen. Det handlar om att hitta en modell eller en arbetsprocess som lyckas härbärgera spänningsfältet mellan förväntningar och krav från de i samverkansarbetet ingående linjeorganisationerna och den ledningsgrupp man har att förhålla sig till. Det förefaller som om många av de samverkansaktiviteter som lyckas följer ett återkommande mönster[7].

Till att börja med är det viktigt att erinra sig att ett framgångsrikt samverkansarbete alltid, ja faktiskt alltid, rör sig i och hanterar spänningsfältet mellan de linjeorganisationer man samarbetar med och den

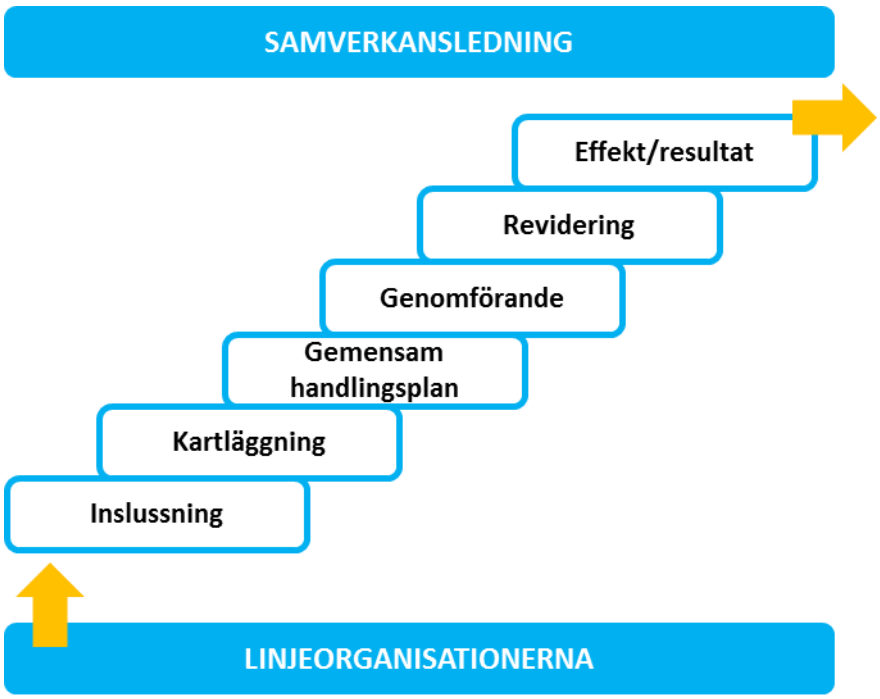
---

[7] Vi vill dock varna för att följa denna typ av modeller slaviskt. Vi känner till flera mycket framgångsrika rehabiliteringsaktiviteter som gör nästan tvärtom. Det finns med andra ord inte några självklara lösningar på detta problem. "It takes all kinds to make a world."

samverkansledning som gett uppdraget. I detta spänningsfält föreligger nästan alltid utmaningar och målkonflikter man har att hantera. Men låt oss nu titta på de konkreta arbetsstegen

För det första har man metoder eller arbetsmodeller för hur man kan slussa in olika klienter till samverkansaktiviteten. Det kan handla om en inslussnings eller mottagningsgrupp eller att man blivit överens med linjeorganisationerna om vilka kriterier för deltagande i samverkansarbetet som ska gälla. I detta arbetssteg ligger att hantera sekretessfrågor och andra barriärer för samverkan. Ofta sluter man också någon form av kontrakt med klienten när denne gör sin entré på den gemensamma samverkansarenan.

I det andra steget handlar det ofta om att göra en allsidig kartläggning av individens situation. Detta är ofta en nyckelaktivitet för framgång. Här kan det handla om att utveckla metoder för kartläggning som delaktig gör klienten i arbetet och förutsätter dennes aktiva medverkan. Man tittar ofta på den enskildes historia och totala livssituation. För många klienter är detta första gången någon anlägger ett helhetsperspektiv på deras situation.



Det tredje steget syftar till att tillsammans med klienten utforma en gemensam handlingsplan som tar i anspråk alla de berörda myndigheternas samlade kompetens. En viktig del i detta arbete är att tillsammans med klienten formulera höga MEN realistiska mål för vad som ska uppnås. Många gånger sluter man i detta arbetssteg ett kontrakt med klienten kring handlingsplanen. I denna del har man ofta för varje klient en eller två personer (samordnare, kontaktperson, guide, coach, etc.) vars uppgift är att från och med kartläggningsfasen till och med uppföljningsfasen vara klientens kontinuerliga stöd och kontaktperson i det fortsatta samverkansarbetet. Det vi längre fram kommer att kalla samverkanscoach.

Steg fyra är själva genomförandet. Denna fas kan naturligtvis variera högst betydligt beroende målgruppens problembild. Rent allmänt sett tycks det vanligaste misstaget i denna fas vara att man underskattar de svårigheter och friktioner som uppstår och därmed kanske anlägger ett alltför optimistiskt tidsperspektiv.

Det femte steget handlar om att tillsammans med den enskilde efter genomförd arbetsprocess utvärdera om man lyckats uppnå det man föresatte sig inledningsvis och dra lärdomar av detta. Men det handlar också om att tillsammans med arbetsgruppen värdera det egna arbetet. Studera styrkor och

svagheter. Men det kan också handla om att göra denna utvärdering i samspel med linjeorganisationen, vilket kan vara en del i det kontinuerliga implementeringsarbetet.

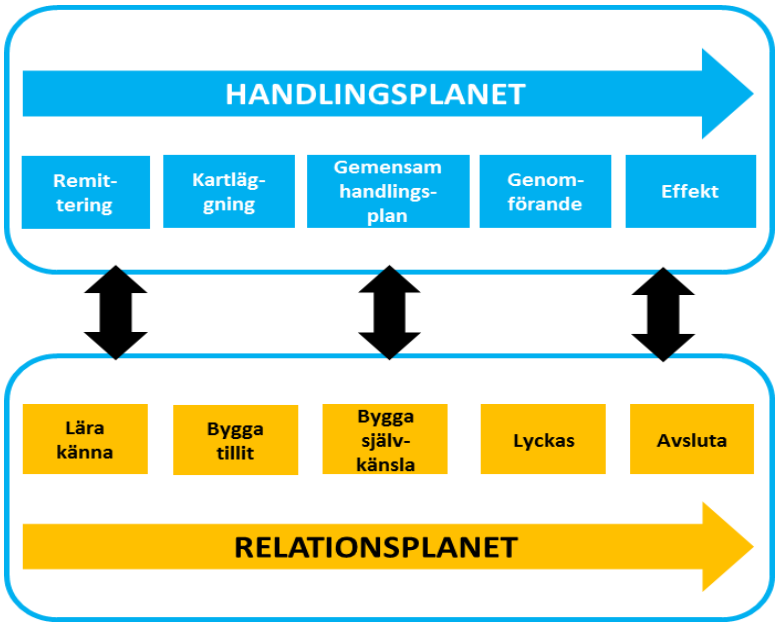
Syftet med detta är att i det sjätte steget överväga om man behöver revidera insatsen för klienten eller sina arbetsmetoder eller om man för tillfället är nöjd med det man har utvecklat.

Ovanstående skulle kunna sägas vara en beskrivning av en arbetsprocess eller en arbetsmetodik. Inom vården skulle man kanske kalla det en vårdkedja. Kanske är begreppet samverkanskedja användbart. Men metodiken behöver i varje steg olika former av arbetsredskap. Det kan handla om blanketter för sekretessmedgivande från den enskilde. Det kan vara olika metoder eller tekniker för kartläggning av individens livssituation eller beskrivning av nuläge. Det kan handla om formulär för att upprätta en handlingsplan och kontrakt mellan projekt och den enskilde och projektet för den handlingsplan man gemensamt kommit fram till.

9.1.2 Att bygga tillit tar tid

Arbetsprocessen ovan beskriver de konkreta arbetsstegen i en fungerande samverkanskedja - handlingsplanet. Men under ytan sker en annan betydligt mera komplicerad process som handlar om relationsbygge och tillit. Vi pratar i denna typ av samverkansprojekt ofta om deltagare som långvarigt misslyckats med att ta sig in i samhället. Många har misslyckats i skolan år efter år. De flesta har en komplicerad problematik. Det finns ofta grundläggande tillitsbrister och självkänsloproblem i målgruppen. Processen ska ske på två plan. Ett synlig handlingsplan och ett mera osynligt relationsplan. På handlingsplanet ska man hinna genomföra ett antal olika arbetssteg. På relationsplanet handlar det om att den som ska fungera som lots och stöd under resan ska lära känna, etablera en relation, bygga tillit som i sin tur är grunden för att arbeta med självkänsla hos den det gäller. Det handlar i ett första steg om att (1) lära känna varandra. För många deltagare kan det vara ett gigantisk steg att ta sig ut från hemmet. Därefter kan den mödosamma (2) tillitsbyggande processen inledas. Steg för steg med människor som stundtals inte bär med sig grundläggandetrygghet eller har goda erfarenheter av offentliga myndigheter.

Detta kan steg för steg leda till att (3) deltagarens självkänsla byggs upp. Det lösningsfokuserade synsätt som är framgångrika samverkansprojekts adelsmärke handlar om att i små steg bygga upp situationer där (4) deltagaren lyckas i sin egen rehab process. Effekten av detta relationsbygge uppstår sedan då deltagaren lyckas och kvittot blir en insättning på kontot för självkänsla.



Båda dessa processer tar tid. De samspelar med varandra. Det är relationsprocessen som, är den bärande processen. Handlingsprocessen kan man kanske forcera genom att arbeta smartare och smidigare. Men relationsprocessen är svårare att pressa på. Den kräver sin tid. Kortare tid 12 – 18 månader för detta, med den målgrupp vi ofta finner i samverkansprojekt känns inte realistiskt. Den grundläggande fråga man måste ställa sig kring detta är om designen med korta tvåårsprojekt och ännu kortare genomströmningstider är rätt tänkt från början. Vi tror inte det. Vår bild är entydig; man måste ha betydligt längre tider - både projekttid och genomströmningstid. Detta leder sannolikt både till färre misslyckanden och till en högre resurseffektivitet.

9.1.3 Att sikta mot stjärnorna en säker väg mot misslyckande?

Många samverkansprojekt formulerar sina mål på två olika nivåer. En mer övergripande nivå som ofta handlar om att deltagarna ska påbörja en positiv utveckling i en eller annan form. Och en mer operativ nivå som ofta handlar om begrepp som arbete, studier och reducerat försörjningsstöd.

Ofta slås man då av några saker. Den första är att de mer övergripande syftena i regel känns rimliga och eftersträvansvärda. Ofta råder det heller knappast någon tvekan om att man med råge brukar uppnå dessa mål. Merparten av deltagarna börjar ofta en positiv livsresa som en följd av samverkansprojektet. Det man kanske kan vara oroad över är vad som händer med de deltagare som lämnat marken och börjat flyga men ännu inte hunnit landa då samverkansprojektet avslutas. Kommer de att kraschlanda ännu en gång, eller finns det någon aktör som tar ansvar för en framtida mjuklandning. Här finns också en etisk dimension som dyker upp i alla sammanhang av detta slag. Då man sätter igång en förändringsprocess med människor som kortare eller längre tid befunnit sig i utanförskap skapar man eller väcker man förhoppningar om något bättre. Längtan efter ett bättre liv. Den stund man gör detta har man också ett moraliskt ansvar för att också fullfölja denna process ända till landningspunkten. Detta ansvar åligger främst projektets initiativtagare, finansiärer och ledning.

Problemen infinner sig då man studerar de mer konkreta operativa projektmålen. Ofta formulerar man konkreta och höga målsättningar som att 70 % av gruppen ska komma i arbete eller studier. Mål som inte alltid känns genomtänkta eller realistiska. Vi har mött denna typ av målsättningar i mängder av projektansökningar och projektbeskrivningar. Vi kan inte låta bli att misstänka att man ibland då man formulerar projektmål faller i fällan att formulera ett högt satt mål för att öka sannolikheten att få projektet beviljat. Det förefaller inom många områden finnas ett sorts kvantifieringsraseri. Ju högre mått på framgång man sätter i ansökan desto bättre förefaller projektet uppfattas vara. Denna strävan startar, i våra ögon, på regerings- och departementsnivå och genomsyrar de flesta offentliga organisationer som gärna vill framstå som ambitiösa och duktiga.

Vi tror detta är feltänkt. Allvarligt feltänkt. Man brukar i förändringssammanhang säga att *”realistiska men högt ställda förväntningar är en drivkraft”.* För högt ställda förväntningar leder till ständiga misslyckanden. För lågt ställda förväntningar leder till att man inte anstränger sig efter förmåga. Men höga målsättningar är inte alltid realistiska. I all synnerhet om detta inte är baserat på en genuin kunskap om målgruppen, dess historia och dess behov. Vår bild är att denna typ av förväntningsbilder är kontraproduktiva och motverkar syftet. De skapar en felaktig känsla av misslyckanden. Vi tror detta är viktigt då man formulerar förväntningar och mål för ett samverkansprojekt.

9.2 Det multikompetenta teamet

9.2.1 Grundprincip och teamets kompetensomfång

Om man ska samverka kring den enskilde i komplexa samverkansfrågor är det viktigt att se att en förutsättning för en helhetssyn är att man faktiskt kan tillföra alla relevanta perspektiv. Det finns en sorts grundprincip som säger; multiproblem kräver multikompetens. Med detta menar vi att det i teamet (eller till teamets förfogande) måste finnas minst lika många kompetenser representerade som det finns aspekter eller fasetter av problembilden. Om detta villkor inte är uppfyllt kan strängt taget inte den helhetssyn uppnås som man strävar efter och som en problemlösning är en förutsättning för.

Vad hjälper det på sikt en klient att bli drogfri om man inte har något liv att gå till, ingen bostad, inget arbete inget socialt liv? Hur meningsfullt är det att verka för att en före detta missbrukare ska få en anställning om han inte har en bostad att gå till. Hur lätt är det att behålla drogfriheten om det inte finns någon med rätt kompetens som kan hjälpa en att hantera alla de psykiatriska symtom som kan dyka upp då inte drogmissbruket fungerar dämpande?

Kärnan i teamet är alltså den sammansättning av multifaktoriell kompetens som behövs för att lösa uppgiften. Men ibland låter det sig inte göras att inkludera alla dessa kompetenser i teamet. I sådana fall är det viktigt att kring teamet bygga upp en mer eller mindre permanent struktur av externa samverkanspartners eller nätverkspartners med vilka man bygger upp långsiktiga arbetsrelationer. Man kan också säga att teamet har fyra distinkta arbetsuppgifter:

- Att skapa en helhetssyn kring den enskilde, och utifrån detta samordna insatserna för att inte bara dämpa de akuta symtomen den enskilde bär med sig utan också försöka både förstå och komma åt de bakomliggande grundorsakerna till symtomen.

- Att som en del i denna helhetssyn etablera ett fungerande nätverk i arbetet dels som stöd för det egna teamets arbete och dels som stöd för den enskilde.

- Att etablera och vidmakthålla en tillitsfull relation med uppdragsgivargruppen dels för att få stöd i det egna arbetet men också för att öka kompetensen och kunskapen i ledningsgruppen kring den aktuella samverkansfrågan

- Att vidmakthålla goda relationer till de egna moderorganisationerna dels för att därigenom skapa och bevara hög legitimitet för rehabiliteringsarbetet och för att kunna utnyttja moderorganisationernas kompetenser och resurser och dels för att tillföra moderorganisationerna erfarenheterna från samverkansarbetet

För att kunna göra detta måste teamet i förhållande till sin yttre intressentstruktur kunna:

- Arbeta gränsöverskridande och nätverksbyggande.

- Kunna samordna insatser mellan olika parter som inte alltid är överens vare sig om de problem som ska lösas eller de mål som ska uppnås.

- Därmed måste man ha en god förmåga att mäkla och medla mellan olika intressen samt agera i rollen som förhandlare.

- Av detta följer att man måste vara både en god kommunikatör och en skicklig marknadsförare då teamets intressen ska jämkas samman med och ibland även slåss om resurser med de berörda moderorganisationerna.

För att detta ska kunna fungera i teamet krävs ytterligare några saker i det inre arbetet:

- Den första och kanske viktigaste egenskapen är förmågan att kompromissa kring synsätt, metoder och förhållningssätt.

- Detta i sin tur bygger på en vilja att lyssna, en lust att lära och utvecklas och en förmåga att se nya bilder och helheter kring klienten.

9.2.2 Sammansättning av teamet

Man skulle kunna säga att ett team är en grupp människor som arbetar tillsammans och nära varandra för att uppnå gemensamma mål. I ett team har man ofta likartade värderingar och synsätt. Det finns många sätt att skapa ett team. I detta speciella sammanhang tycker vi oss se att då man ska skapa ett samverkansteam är följande saker viktiga att tänka på:

- Deltagarna bör ha god sakkompetens inom sitt område.

- De bör dessutom ha en hög social kompetens och god förmåga att kommunicera (vilket främst omfattar förmågan att lyssna) samt en intresserad, öppen och nyfiken inställning till andra professioner och verksamheter.

- De bör ha en hög legitimitet i den egna moderorganisationen, gärna i kombination med tillgång till egna personliga nätverk i den egna professionen.

- De bör vilja vara med i ett samverkansteam. Man måste vara motiverad och tro på denna idé. Man kan aldrig beordra någon att mot sin vilja delta i ett samverkansarbete och tro att detta ska fungera bra.

Då man sätter samman teamet bör man dessutom tänka på att teamet ur en sorts personlighetsperspektiv bör vara allsidigt sammansatt så att en hög grad av komplementaritet erhålls (allt från visionärer, via eldsjälar och entreprenörer till arbetsmyror och byråkrater).

Det är viktigt att också komma ihåg att det finns en sorts människor som absolut inte ska delta. Vi pratar om de där personerna som ”vet hur det egentligen är”, och som ser sin roll i teamet att förmedla denna sanning till de övriga. De är de i samverkanssammanhang fullständigt livsfarliga bärarna av ”den sanna läran.”

Slutligen bör man säga något om teamets storlek. Det är vår erfarenhet att denna typ av team ofta blir för små och därmed riskerar att bli sårbara vid personalförändringar och sjukskrivning eller annan frånvaro. Ett team bestående av tre personer får i princip alltid genomlöpa en omstart då en person försvinner. En undre gräns för att ha en robust struktur bör vara fyra eller ännu hellre fem personer. Till detta kommer att i de fall man i teamet har nyckelpersoner av typen spindeln i nätet som såsom en samverkanscoach bör man alltid se till att ha denna funktion dubblerad för att kunna hantera tillfällig frånvaro eller personalomsättning.

9.2.3 Att knyta till sig en halvpermanent nätverksstruktur

Ofta har man i ett samverkansprojekt mer eller mindre spontana nätverkskontakter med ett stort antal sidoaktörer. Detta är bra, men man kan och bör ibland gå ett steg längre, nämligen knyta till sig en sorts halvpermanent partnerstruktur med vilka man mer regelbundet har en sorts vinna - vinna utbyte. Dessa partners kan fylla flera olika funktioner för teamet. Man tillför specialistkunskap, man kan bistå i samverkansprocessen, man kan marknadsföra och sprida kunskap om arbetet och man kan förmedla klienter till projektet.

Vi tror att det kan vara ett värde att man i ett samverkansarbete identifierar dessa partners, hittar en gemensam arbetsform och arbetsstruktur som gynnar båda parter och därigenom etablerar ett mer permanent partnerskap. Formerna för detta måste variera med vilken sorts problemställning man arbetar med. Det gemensamma är att det är teamet som måste se som sin uppgift att upprätta detta partnerskap.

9.2.4 Att fungera som kulturtolkar och kommunikationsbryggor

Det multikompetenta teamet agerar i en sorts både och värld. Å ena sidan är man autonom och arbetar oberoende av de berörda moderorganisationerna och å andra sidan är man i sitt arbete beroende av och samspelar tätt med dessa organisationer. Detta utgör en delikat balansgång på temat; nära men inte för nära eller håll distans men inte för stor distans. Den norske sociologen Thomas Mathiesen använder två begrepp – indefinierad och utdefinierad – för att beskriva förhållandet mellan utanförkrafterna och det de vill påverka. Med indefiniering menar han att man dras in så mycket i vardagsmönstret att man tappar det fristående perspektivet och därmed inte kan påverka. Man dras så att säga in i kovärmen. Med utdefiniering menar han att man stöts bort så långt från de man vill påverka att man kan oskadliggöras som ”en ofarlig outsider”. Det multikompetenta teamets uppgift är att hitta den svåra mellandistansen och fylla några olika funktioner:

- Att bistå de berörda organisationerna med att förstå varandras synsätt, språk och organisationskultur. Man skulle kunna säga att man fungerar som kulturtolkar – hur tänker egentligen polisen, hjälp mig att förstå?

- Nära detta ligger också att sprida kunskap om varandra och på så sätt fungera som murbräcka då det gäller fördomsbarriärer – det vet man väl hur en psykiater är, de är galna hela bunten. Det är därför de valt sitt jobb.

- En följd av detta är att man skapar kommunikationsbryggor och kontaktytor mellan olika aktörer kring samma klient – hur ska jag kunna etablera kontakt med ansvarig läkare?

- På sikt bidrar detta till förståelse för varandra arbetsvillkor och att man med olika utgångspunkter försöker bistå den enskilde och därmed erövrar också de berörda organisationerna legitimitet i varandras

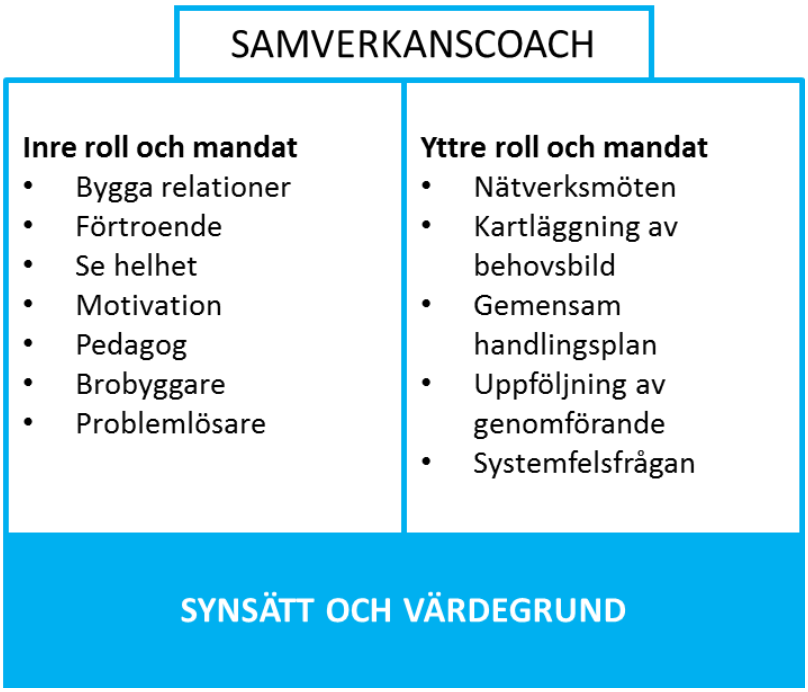
På så sätt skulle man kunna säga att det multikompetenta teamet utifrån detta perspektiv kan fungera som en effektivitetshöjare av de offentliga insatserna kring personer med en sammansatt problematik – allt under förutsättning att man hittat den svåra balansen mellan närhet och distans.

9.3 Spindeln i nätet – samverkanscoachen

Inom i stort sett all verksamhet som rör klienter med en komplex och/eller sammansatt problematik finns idag ett utvecklingsmönster som handlar om att på strukturell nivå hitta former för att koordinera samhällets olika insatser. På klientnivå handlar det om att hitta en person eller skapa en funktion eller aktör som fyller den sammanbindande rollen eller rollen som spindeln i nätet t.ex. organkoordinator vid transplantationer, personligt ombud för personer med psykiska funktionsnedsättningar, case - manager för personer med dubbeldiagnoser eller arbetsmarknadscoacher kring långtidsarbetslösa.

Det gemensamma i alla dessa roller är att man utgår från klienten, dennes behov och en helhetssyn kring denne för att med utgångspunkt i detta bidra till att kartläggning av behov och olika insatser samordnas och att det som beslutas om också genomförs och därefter följs upp och vid behov revideras oavsett vilken enskild huvudman som har ansvar för processens olika delar. I nästan alla framgångsrika samverkansprojekt återfinns en aktör med ungefär denna roll.

I detta sammanhang kommer vi att välja begreppet coach för att beskriva denna roll. Coachbegreppet pekar på att denna aktörs uppgift inte är att ta över processen. I den måste klienten själv - med stöd av de olika organisationernas resurser - vara huvudmotor. Utan uppgiften är att professionellt stödja denna process och fungera som en länk (konsumentvägledare, koordinator, vägvisare, kartläsare – det finns många olika bilder av denna roll man kan använda sig av) mellan klienten och alla de olika offentliga aktörer som är involverade i detta arbete. Man skulle kunna prata om en spindel som väver ett samverkansnät eller en koordinator som samordnar olika insatser. Detta är en helt ny roll. En roll som många efterlyst och många också i tysthet börjat utöva. Låt oss diskutera rollen utifrån figuren nedan.



Coachens roll bygger på att man erhåller två typer av mandat. Man har/får/erövrar ett inre mandat som kommer från klienten och ett yttre mandat som kommer från de berörda organisationerna. Ur klientens perspektiv är det centrala att man lyckas bygga en relation som baseras på tillit och förtroende. Man fungerar som en sorts pedagog och arbetar med att motivera klienten – en kärnprocess och en färskvara i allt samverkansarbete. Man är också den aktör som har entydigt i uppdrag att ha en organisationsoberoende helhetssyn på klienten dennes problem, behov och lösningar kring detta.

Ur de berörda organisationernas perspektiv måste coachen ha mandat att kalla till, leda, dokumentera och följa upp nätverksmöten där insatserna kring klienten samordnas. Man är också den som rimligtvis ska mäkla och medla mellan olika särintressen i samverkansarbetet. Och man är också en person som har till uppgift att upptäcka och uppmärksamma berörda organisationer på sådana systemfel som kan leda till att klienten ramlar mellan stolarna.

För att kunna fylla denna roll och skapa legitimitet för detta arbete måste coachen ha ett genomtänkt och förankrat synsätt kring samverkan på det sätt som vi beskriver på annan plats i denna rapport. Men man måste också på samma sätt som i relation till klienten bygga upp ett förtroende och en professionell tillit till detta arbete hos de berörda organisationerna och deras representanter. Man skulle då kunna säga att coachens arbetsuppgifter är att:

- Ansvara för identifiering, kartläggning och analys av klientens behov utifrån ett allsidigt och så fullständigt helhetsperspektiv som möjligt.

- Ansvara för planering och uppföljning av insatser, ofta dokumenterad i någon form av gemensam handlingsplan.

- Inför teamet och i samråd med klienten ansvara för diskussion och beslut om de insatser som ska göras för klienten.

- Säkerställa kontinuiteten i klientens kontakter och vara den som svarar för att både den relationella och strukturella kontinuitetens upprätthålls.

- Ha det samlade ansvaret för att behandlingsinsatser, stöd och praktisk hjälp till klienten som man beslutat om också genomförs.

- Vara ombudsman för klienten och bevaka dennes samhälleliga rättigheter.

- Att arbeta uppsökande gentemot anhöriga, närstående samt samhällets olika instanser och därvidlag lokalisera och hålla kontakt med de arbetsmarknadspolitiska, sociala, medicinska och psykiatriska insatser som inte kan erbjudas inom teamet, och som kan vara aktuella för klienten.

DEL III

Framgångsfaktorer och hinder

10. FRAMGÅNGSFAKTORER OCH HINDER

10.1 Framgångsfaktorer

Erfarenheten säger att det finns ett antal faktorer vars närvaro genomgående tycks leda till framgång i ett samverkansarbete. Vi har delat in dessa i två grupper. Den första kallar vi uppenbara framgångsfaktorer – sådana förhållanden som självklart bör föreligga för att man ska lyckas. Därefter har vi en andra grupp som är vag, diffus och kanske en aning undflyende. Denna grupp kallar vi de subtila framgångsfaktorerna.

10.1.1 De uppenbara framgångsfaktorerna

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

- Att man tydligt och konkret definierat det problem man vill lösa – både det uppenbara manifesta problemet (symtomen) och dess mer underliggande orsaker.
- Att samverkansuppdraget har ett tydligt och rimligt mål kopplat till det problem som ska lösas och att uppdraget är tydligt formulerat.
- Att man avgränsat och definierat målgruppen på ett sådant vis att det står i paritet med uppdraget, de resurser man förfogar över (inklusive tid) och problemet.
- Att de som ska genomföra samverkansuppdraget förfogar över mandat och resurser samt har spelregler som är rimliga i förhållande till uppdraget.
- Att det finns ett fungerande multikompetent team som redskap för att lösa uppdraget och att detta team i någon mening befolkas av drivande eldsjälar.
- Att samverkansarbetet leds genom någon form av ”gränsöverskridande ledarskap” som innehåller starka inslag av dialogledning, visionsstyrning och en hög grad av delaktighet.

10.1.2 De subtila framgångsfaktorerna

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

- Har man tillit (kompetenstillit och persontillit) och förtroende för varandra eller finns det inslag av rädsla och misstroende? Hur kommer detta till uttryck?
- Ger man processen tid och har man tålamod och uthållighet att arbeta utan att de konkreta resultaten omedelbart blir synliga?
- Har man arbetat genom grundläggande synsätt och värderingar det som blir värdegrunden? Är man t.ex. överens om synen på klienten, ledarskapet och grundläggande människosyn?

- Har man modet att förlora kontrollen över processen eller blir kontroll- och strukturfrågor dominerande?
- Är man legitim och trovärdig företrädare för det gemensamma intresset? Finns det konkurrerande intressenter?
- Finns det en lust och passion för att samverka och för att lösa de gemensamma problemen, eller är man beordrad att samverka?

10.1.3 Kedjan brister i den svagaste länken

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

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

10.2 Vad står i vägen

10.2.1 Isberget som kan sänka Titanic

I grund och botten är det alltså enligt vår mening inte särskilt svårt eller märkvärdigt att bygga upp en fungerande samverkansstruktur. Det handlar om att identifiera en fungerande metodik, skapa en arbetsgrupp och en organisation för ledning av arbetet samt bygga upp ett gemensamt synsätt. Men det finns stundtals ett antal hinder på vägen. Hinder som ska passeras. Det kanske kan vara viktigt att börja med att konstatera att de hinder man i förväg föreställer sig vara avgörande, i praktiken ofta inte är särskilt viktiga. Och omvänt att hinder man knappast observerat kan vara det som fäller hela samverkansaktiviteten.

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

10.2.2 Isbergets övre del – symtomen på bristande samverkansvilja

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

samverka. Uppgiften blir då inte att acceptera eller avvisa dessa argument utan att försöka förstå och bearbeta det underliggande problemet i form av t.ex. misstroende.

Man kanske talar om att allt vore enklare om man bara hade gemensam budget eller gemensam huvudman – då skulle allt lösa sig. Naturligtvis finns sådana hinder och stundtals är de oerhört besvärande. Hade man haft gemensamma mål, styrsystem och gemensamt budget- och resultatansvar så kanske man inte hade haft dessa formella styrproblem. Men då hade man förmodligen haft andra problem. Ty varje gränsförflyttning ger upphov till nya gränser och nya gränspassager som ska hanteras. Förmågan till gränspassage utgör en av samverkansarbetets nyckelkompetenser.

Bland de mer påtagliga hindren som brukar lyftas fram hittar vi ofta fenomen som lagstiftning, i all synnerhet sekretesslagstiftningen. Många gånger blir vi kontaktade av olika samverkansgrupper som beskriver hur man kört fast i sitt samverkansarbete på grund av att olika regler för sekretess sätter hinder i vägen. Här är vår bild oerhört entydig. Sekretesslagstiftningen utgör praktiskt taget aldrig det reella samverkanshindret. Det finns hur många lösningar som helst på detta problem; att få medgivande från klienten är en av de vanligaste modellerna.

Däremot tycker vi oss se att närhelst olika parter inte önskar samverka med varandra använder man gärna denna typ av ”legitima” hinder som ett argument för att slippa ta i de mer komplexa samverkanshindren. Den fråga vi ställer i sådana sammanhang är; vad är det egentliga skälet till att ni inte vill samverka?

10.2.3 I vattenbrynet – det vi nästan kan urskilja

Något mera otydliga men fortfarande urskiljbara hinder för samverkan utgör vår nästa grupp. Det första och kanske vanligaste är att man har helt olika perspektiv på det problem man ska lösa. Man har helt enkelt olika mentala kartor över verkligheten. Varje aktör tolkar verkligheten genom de glasögon som den egna professionen och organisationen utgör. Då man närmar sig en samverkanssituation har man ofta bristande insikt om att man har olika uppdrag och att detta leder till ganska olika beteenden kring en klient. Det kan t.ex. ibland vara svårt för en behandlare på BUP att acceptera att socialtjänsten ibland måste tillgripa samhälleligt omhändertagande av ett barn trots att detta går stick i stäv med den terapeutiska insatsen för familjen i sin helhet. Olika myndigheter har olika uppdrag. Det är självklart att detta leder till konflikter. Utan gemensamt synsätt eller respekt för varandras uppdrag och synsätt ingen samverkan. Detta betyder inte att samverkan förutsätter exakt samma uppdrag och exakt samma synsätt endast att man måste vara medveten om detta förhållande.

Nära besläktat med detta är att man har olika syn på klienten. Är det överhuvudtaget klient vi ska kalla den psykiskt sjuke, eller vad ska vi kalla honom. Handikappad, funktionshindrad, funktionsnedsättning, sjuk, kund, klient, patient, vårdtagare, brukare eller vad? I etiketteringen avslöjar vi ofta indirekt och omedvetet hur vi ser på människan - som ett vårdobjekt (patient, klient, vårdtagare), som en ansvarstagande person eller som en nyttjare av tjänster (kund, brukare). Man måste ju rimligtvis i grova drag ha samma eller åtminstone en likartad människosyn då man arbetar med människor. Annars drar man ju åt olika håll.

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

Detta kompliceras av att så fort man pratar om samverkan börjar man lösa upp gränser för olika organisationers uppdrag och ansvar. Kommunens intresse då man samverkar kring långtidsarbetslösa kan vara att behålla befolkning och öka skattekraften, arbetsmarknadsmyndigheternas uppdrag kan

vara att bidra till strukturomvandlingen och utflyttningen av människor från samma glesbygdskommun. Som bäddat för konflikt. Vems är ansvaret i ett samverkansprojekt för att man missade självmordssignalerna, för att man inte såg de tidiga indikationerna på övergrepp? I en samverkansvärld blir svaren på dessa svåra frågor inte entydiga. Detta betyder att samverkan för personer för vilka det är viktigare att inte begå fel än att göra rätt saker, blir det en otrygg och i viss mening obehaglig miljö att arbeta i. Samverkan innebär alltid risktagande.

Till detta kommer att de flesta offentliga organisationer på olika sätt har en utomordentligt välutvecklad organisatorisk egocentrism. Man är själv centrum i världen. Man inte bara äger klienten, man äger också rätten att definiera klientens problem. Detta leder ofta till dragkamp mellan handläggare om klienten. På så sätt uppstår en revirkamp kring klienten. I all synnerhet då pengar följer med klienten. Detta accentueras i tider då varje aktör åläggs sparbeting. Det tenderar ofta att lösas genom att knappa in på samverkansresurser och satsa på det som brukar kallas kärnverksamhet. Var och en blir bättre på sin egen hemmaplan, få spelar på den gemensamma arenan. En bidragande faktor kan vara att i tider av stora förändringar och verksamhetskrympning orkar få hålla öppet sitt sinne för samverkansfrågor. Mer angelägna frågor pockar på lösning och tar i anspråk all ledningskapacitet.

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

En annan negativ effekt av bristande kompetens- och persontillit är att man fuskar inom varandras områden. Ofta med dåligt resultat och dåligt resursutnyttjande som följd. En socialsekreterare som på amatörbasis ska spela arbetsförmedlare är ingen särskilt lyckad idé. En förskolelärare med terapeutiska ambitioner kan ställa till mer skada än nytta. Konsten är att sluta gå in i varandras domäner, och att veta vilka kompetenser mina samverkanspartners har och ha förtroende för att de inom detta arbetar på ett bra vis. Detta motsäger naturligtvis på intet vis tanken att man utbildar varandra över verksamhetsgränserna eller löser en del problem med ”barfotaexperter” vilket kan vara ett uttryck för en mycket genomtänkt pedagogisk modell. Poängen är att inte göra detta aningslöst eller utan en medveten och gränsöverskridande strategi.

Ofta inträffar dessutom förskjutningar i uppdrag och spelregler inom en aktörs områden som har betydande konsekvenser för samverkansarbetet. Det kan vara som då man i Stockholmregionen ungefär samtidigt omorganiserade inom sjukvården, arbetsmarknadsmyndigheterna, försäkringskassorna och flera olika kommunala organisationer utan att samråda med varandra vilket på flera platser ledde till helt sönderslagna samverkansnätverk. Ett annat exempel är försäkringskassornas förändrade spelregler kring sjukpenning och sjukersättning, vilket starkt slagit mot socialtjänstens arbete. Man skulle kunna säga att bakom detta problem ligger ett kommunikationsglapp.

Slutligen ska man inte underskatta de centrifugalkrafter varje samverkansprojekt är utsatt för. Man får inte glömma att varje samverkansuppdrag kan stå i konflikt med de uppdrag som man ger i den traditionella linjeorganisationen. Krav som att hålla budget, inte ta på sig fler nya arbetsuppgifter eller att fokusera på det som traditionellt brukar kallas kärnverksamhet. Detta leder ofta till att samverkansprojekt kan bli en sorts läpparnas bekännelse. Man säger sig vilja samverka men tillskjuter inte resurser för att det ska lyckas, eller avsätter inte tid för att utveckla projektet tillsammans med andra. Man får inte glömma att samverkan upplevs av många som besvärligt och svårt. Vid projektstart i ett större samverkansprojekt vi medverkat i sa en deltagare på ett ganska typiskt sätt; ska vi nu samverka också - utöver våra ordinarie arbetsuppgifter? Denna person hade inte reflekterat över att samverkan ingår i de ordinarie arbetsuppgifterna. Detta leder till att samverkan kommer att upplevas som mycket tidskrävande. Det finns få punkter i ett samverkansarbete som är så ångestladdat

som då man ska ta upp sina kalendrar och bestämma kommande möten. Många gånger är det här ett arbete stupar. Men eftersom tillit är så centralt för att kunna samverka, kräver detta att vi avsätter tid för att bygga upp förståelse, respekt och tillit.

10.2.4 Under ytan – de verkligt svåra samverkanshindren

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

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

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

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

10.2.5 Min fru förstår mig inte

Det händer att vi blir uppringda av någon samverkansaktör i ett projekt som kan inleda samtalet med att säga ungefär så här:

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

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

DEL IV

Ett strategiskt perspektiv på samverkan

11. DET NÖDVÄNDIGA NÄSTA STEGET

11.1 Om vi verkligen vill påverka

Vi har genom åren följt ett stort antal samverkansprojekt som nästan alla följer samma mönster; man identifierar ett behov, man startar ett projekt, man genomför det, man utvärderar det och man glömmer det. Och något år senare upprepar man precis samma mönster. Det finns idag massor med kunskap om hur man initierar och leder operativa samverkansprojekt. Projekt som nästan alla har ett systemsmörjande eller systembevarande perspektiv.

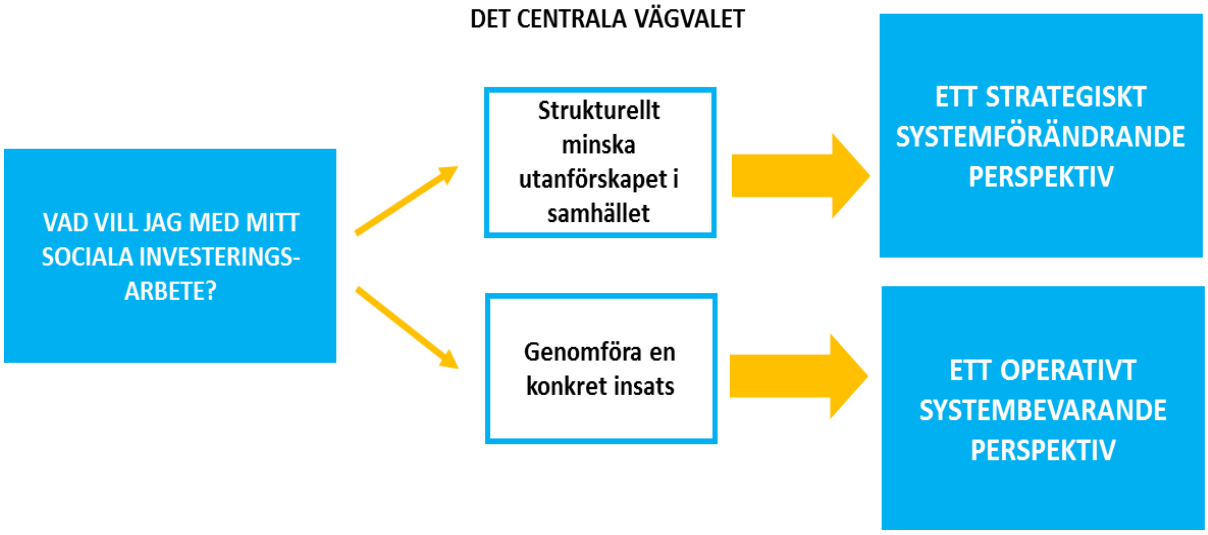
Det är nu kanske dags att ta nästa steg och etablera ett strategiskt perspektiv kring samverkan utifrån ett systemförändrande perspektiv. Ett perspektiv som gör att vi måste ställas oss frågor som; har vi organisationsstrukturer, styr- och uppföljningssystem samt resursfördelnings- och ersättningsystem som bidrar till att minska människor utanförskap och som dessutom är resurseffektiva? Vi kommer då att smärtsamt ofta upptäcka att svaret på dessa frågor blir ett tämligen klart nej. Det är kanske dags att ändra på detta förhållande.

11.2 Ett systembevarande eller ett systemutvecklande perspektiv på samverkan

Utifrån ett strikt logiskt perspektiv borde särskilda samverkansprojekt eller sociala investeringar inte vara nödvändiga om resursanvändningen redan från början vore effektiv. Med eftersom verkligheten ter sig annorlunda skulle behovet av sådana samverkansinsatser i stället kunna utgöra indikatorer som synliggör de systembrister som gör den offentliga sektorns resursanvändning ineffektiv och leder till onödigt utanförskap och onödig ohälsa. I motsats till det operativa perspektivet, skulle därför samverkan utifrån ett strategiskt perspektiv kunna användas som en katalysator för systemförändrande och systemutvecklande åtgärder. Om barnet med dyslexi inte får adekvat stöd blir kanske inte lösningen enbart att hantera det med hjälp av ett samverkansprojekt. Utan att dessutom använda detta projekt för att inleda en systemförändring (t.ex. av styrsystem, uppföljningssystem eller organisationsstruktur) för att förhindra att nya årskullar av barn hamnar i samma sits något år senare. Vår erfarenhet är att detta är ett avgörande vägval.

Detta ger då möjlighet att ta ställning till om samverkan i huvudsak ska vara ett instrument för att lösa ett konkret problem kring en konkret målgrupp – barn med dyslexi som inte får stöd i skolan, nyanlända akademiker som inte kommer in på arbetsmarknaden, etc. Med detta, operativa och systemsmörjande perspektiv, blir samverkan ett instrument för att hantera, lösa och i viss mån därmed dölja eller osynliggöra de systemfel som leder till en ineffektiv resursanvändning. Man använder samverkansprojektet för att lösa akuta och konkreta problem. Och när man löst det för en viss målgrupp eller årsklass, så kommer det strax därefter en ny, eftersom grundproblemen kvarstår.

En annan möjlighet är att använda samverkansprojektet som en katalysator för systemförändrande och systemutvecklande åtgärder. Om dyslexibarnet inte får adekvat stöd blir kanske inte lösningen att hantera det med hjälp av ett samverkansprojekt eller ett socialt investeringsprojekt utan att dessutom använda dessa insatser för att inleda en systemförändring (t.ex. av styrsystem, uppföljningssystem eller organisationsstruktur) för att förhindra att nya årskullar av barn hamnar i samma sits något år senare.



Vår erfarenhet är att detta är ett avgörande vägval. På sätt och vis kan man säga att det handlar om att uppnå en högre effektivitet i den offentliga verksamheten, vilket ytterst är vad kommunallagen säger att vi bör göra.

> *”Kommuner och landsting skall ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer.”*[8]

Den gängse tolkningen kring denna paragraf i kommunallagen är att det handlar om att hålla budget. Och med detta menas den egna förvaltningens (enhetens) budget för det innevarande året. Men lek med tanken att vi lyckas med att hålla vår egen ettårsbudget på bekostnad av att stora och långsiktiga kostnader uppstår. Eller att vi löser vårt eget budgetproblem genom att övervältra kostnaderna på andra samhällsaktörer. Har vi då följt eller brutit mot denna portalparagraf i kommunallagen?

11.3 Från ord till handling

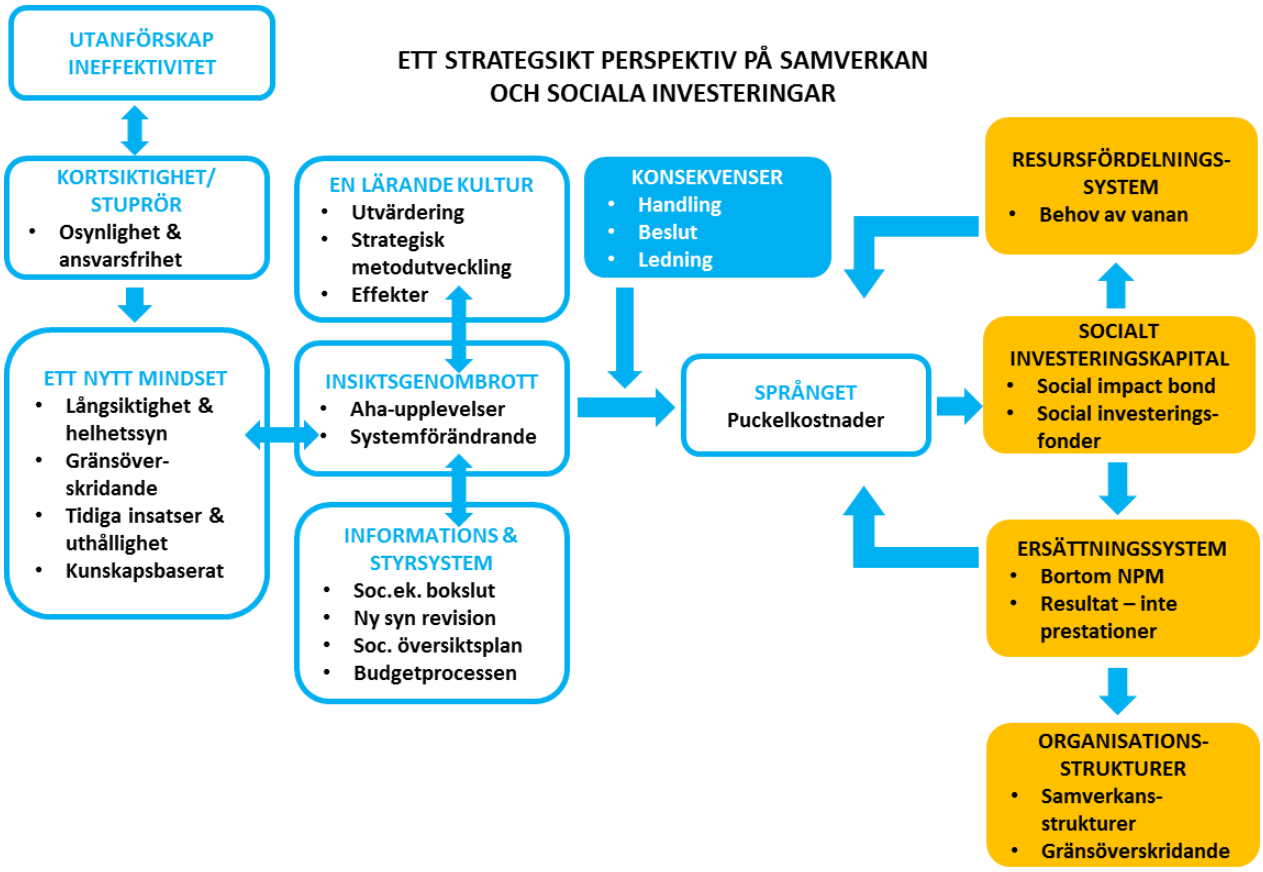
Så låt oss då sammanfatta den tanke- och handlingsprocess vi måste genomlöpa för att kunna anlägga ett strategiskt perspektiv på samverkan. Utgångspunkten är att stuprörstänkandet och kortsiktigheten i våra strukturer kan bidra till både att skapa/förstärka utanförskapet och samtidigt ineffektivitet i vår resursanvändning. Detta gör att beslutsfattare vare sig har kunskap om vad som sker (osynligheten) eller ansvar för att ta ett helhetsgrepp.

För att hantera detta krävs kanske ett helt nytt sätt att tänka men framförallt agera. Ett nytt ”mindset” baserat på långsiktighet, gränsöverskridande och helhetssyn och fler insatser som är tidigare, preventiva, uthålliga och kunskapsbaserade.

För att nå dit krävs någon form av insiktsgenombrott – en ahaupplevelse bland de om har att fatta de övergripande besluten. En insikt som leder till slutsatsen att vi behöver inte bara arbeta med frågan på den operativa nivån utan också systemförändrande i vissa avgörande avseenden.

---

8 Kommunallagen, kapitel 8, första paragrafen



Denna insikt kan handla om flera olika saker. En sådan är vikten av att skapa/utveckla en lärande och kunskapsbaserad verksamhetsutveckling. En annan är insikten om att dagens sätt att (främst ekonomiskt) värdera effekterna av det vi gör i bästa fall är ofullständig och i värsta fall direkt missvisande vilket leder till risken att vi gång på gång fattar felaktiga beslut. Våra informations- och styrsystem är stundtals direkt missvisande och kontraproduktiva. En fråga som tränger rakt in i den offentliga budgetprocessen och revisionen.

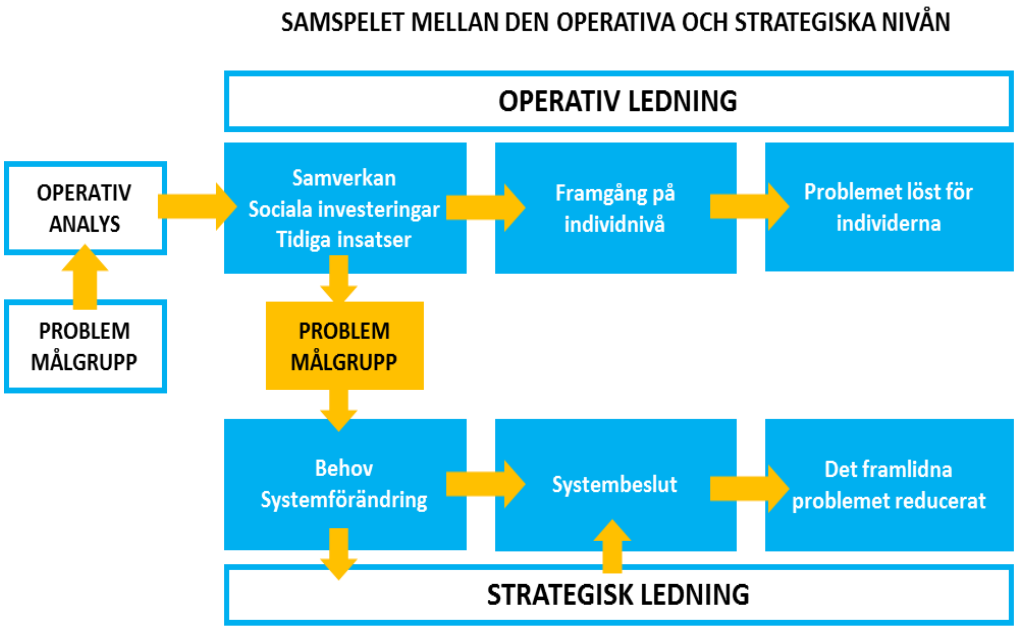
Men det räcker inte med insikt. Insikten måste ha konsekvenser. Konsekvenser i form av beslut, handlingar och inte minst att man skapar någon form av gränsöverskridande ledningsorganisation som har just detta strategiska perspektiv. Styrning och ledning mot gemensamma och övergripande mål kommer att vara helt avgörande för att lyckas med detta.

Denna ledningsorganisation är nödvändig för att kunna ta beslut om de språng, eller förändringar som behöver göras. Beslut av både komplex och övergripande art kring resursfördelningsmodeller, ersättningsystem eller tillgång till social investeringskapital eller organisationsstruktur.

11.4 Och vem ska göra det?

Detta är lättare sagt än gjort. Vem ska göra det och hur ska kunskapen om vad som behöver göras kunna tas tillvara. Idag ser det ofta ut så kring samverkan att man upptäcker ett angeläget behov av samverkan eller ett socialt investeringsperspektiv kring en målgrupp t.ex. hemmasittare, familjehemsplacerade barn, långtidsarbetslösa unga, ensamkommande flyktingbarn eller någon annan målgrupp. I en operativ analys skapar man en bild av vilken samverkan som behövs för att bistå målgruppen.

Detta leder ofta till att man skapar en fungerande operativ samverkansstruktur med en utförargrupp och en operativ ledningsgrupp. Väldigt ofta är man dessutom framgångsrik i sin samverkan och kan bistå den utvalda målgruppen med adekvata insatser. Problemet är löst.



Men sedan då? Om några år kommer ett nytt antal personer med precis samma problem som den redan avklarade målgruppen? Då uppstår den intressanta frågan; varför fick gruppen problem från början? Vad är det för systemfel som gör att vissa målgrupper stöts ut ur eller inte får adekvat stöd från våra system?

Ofta är det så att de som konkret och operativt arbetar med målgruppen i ett samverkansarbete har en ganska klar bild av vilka systemfel som bidrar till eller rentav förstärker den utanförskapande processen. Men de har normalt sett ingen mottagare av den informationen. Det är därför det krävs någon form av strategisk ledning kring detta. En ledning som kan ta emot denna information, omvandla den till en analys av vilka systemförändringar det finns behov av och i förekommande all fatta sådana beslut. På så sätt kan man bidra till att reducera det framtida utanförskapet för målgruppen

Detta ger oss en indikation på att då vi pratar om strategisk ledning av samverkan bör den bestå av personer med dels förmågan till sådan analys men framförallt mandaten att vidta rätt åtgärder.

12. FRAMTIDEN ÄR IDAG

Vi har här beskrivit två stora samhällsproblem: effektivitetsproblemet och utanförskaps- eller ohälsoproblemet. Två problem som delvis är varandras spegelbilder. Överraskande ofta är det så att då människor hamnar i utanförskap har de problem som både är komplexa och sammansatta samtidigt som det krävs långsiktiga insatser och lösningar för att hantera dessa. Dagens stuprörsstruktur och kortsiktiga ekonomiska tänkande leder alltför ofta till att utanförskapet inte kan brytas och i värsta fall till att det fördjupas. Detta leder inte bara till elakartade mänskliga effekter. Det leder också till en ineffektiv resursanvändning. Därför har samverkan och på senare år ett socialt investeringsperspektiv blivit ett sätt att hantera denna utmaning.

Alltför mycket av dessa insatser har präglats av ett operativt perspektiv. Det man lite förenklat skulle kunna kalla projektsjukan. Man har tacklat det vi skulle kunna kalla ”det lilla problemet” – att bistå ett antal målgrupper i behov av långsiktighet, ett socialt investeringsperspektiv, gränsöverskridande, helhetssyn och samverkan. Det som saknats är ett systemförändrande och systemutverkande perspektiv. Att komma åt de underliggande och bakomliggande orsakerna till att människor hamnar i och stannar kvar i utanförskap. Det vi skulle kunna kalla ”det stora problemet”

För att uppnå detta strategiska perspektiv krävs också en strategisk ledningsfunktion både på lokal och regional nivå liksom på nationell nivå. Ett arbete präglat av en gemensam och övergripande vision om att på allvar sätta den enskilde individen, brukaren, i fokus.

Om vi verkligen vill göra skillnad går det. Bara vi vill och har modet att ta de avgörande stegen. Ett sådant steg är att på allvar skapa en fungerande strategisk ledning för samverkan och sociala investeringar med sektorsövergripande och långsiktiga mål liksom resurser och mandat att röra sig i denna riktning. Erfarenheterna finns. Kunskaperna finns. Behoven finns. Vad hindrar oss att ta dessa steg?

REFERENSER & RAPPORTER SOM HAR SIN UTGÅNGSPUNKT I SAMVERKAN OCH SOCIOEKONOMISK ANALYS

2016 - 08 - 01

Metoden

Vi som skrivit denna rapport har medverkat i olika former av samverkan och det vi idag kallar socioekonomiska analyser och bokslut i mer än 30 år.

De olika konkreta beräkningsmodeller vi använder oss av bygger på erfarenheter och data vi utvecklat i ett flertal uppdrag, några av dem redovisade nedan. För den som på ett enkelt vis vill ta del av detta rekommenderas ”Handbok till förenklad socioekonomisk analysmodell”, Idéer för livet, 2010. En mer utförlig beskrivning finns i rapporten ”Handbok i socioekonomiska bokslut”, NUTEK, 2008 samt ”Resten av bilden – Socioekonomiska bokslut som en metod att värdera sociala företag”.

Uppdragsgivare

Vi har haft ett flertal olika uppdragsgivare kring uppdrag med socioekonomiska analyser. Här följer några exempel indelade i tre olika grupper

Statliga uppdragsgivare har varit; socialdepartementet, ett flertal olika statliga utredningar kriminalvårdsstyrelsen, folkhälsoinstitutet, socialstyrelsen, konsumentverket, Ungdomsstyrelsen, Tillväxtverket, Hjälpmedelsinstituet

Vi har haft ett 40-tal olika **kommunala uppdragsgivare** såsom Härryda, Ale, Vänersborg, Helsingborg, Malmö, Karlstad, Linköping, Norrköping, Trelleborg Umeå, Nacka, Södertälje

Vi har också haft ett antal **organisationer och sociala företag s**om uppdragsgivare bl.a. Sveriges Kommuner och landsting, Attention, Basta, Prima, Telge Hovsjö, Fryshuset, TullKust, Skanska ett antal samordningsförbund och regionförbund, Idéer för Livet/Skandia, Europeiska Socialfonden

Rapporter

Nedan anges några av de studier vi genomfört som har beröring med detta arbetsområde. De flesta av dem finns tillgängliga på våra hemsidor www.seeab.se samt www.socioekonomi.se och går utmärkt att ladda ner. Några av dem finns dessutom tillgängliga på engelska.

Lundmark & Nilsson, Utvärdering av ADHD-projektet på Norrtäljeanstalten, OFUS & Kriminalvården, 2010

Lundmark & Nilsson, En skillnad som gör en skillnad – en metodutvärdering och socioekonomisk analys av Mission Possible, OFUS & Fryshuset, 2011

Lundmark & Nilsson, Skuldsättning ur ett socioekonomiskt perspektiv – OFUS & Konsumentverket, 2011

Lundmark & Nilsson, Vänd dem inte ryggen – socioekonomisk analys av destruktiva subkulturer, OFUS & Fryshuset, 2012

Lundmark & Nilsson, Telge Hovsjö & Manpower Telge Jobstart – en socioekonomisk analys av två annorlunda grepp kring långtidsarbetslösheten, OFUS & Telge, 2012

Lundmark & Nilsson, Det omöjliga tar bara något längre tid – Hovsjösatsningen ur ett process- och socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Telge, 2012

Lundmark & Nilsson, Att gå bredvid, utvärdering av Tierpsmodellen ur ett samverkansperspektiv och ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Tierps Kommun, 2012

Lundmark & Nilsson, Att bygga relationer med respekt, utvärdering av Stigmodellen för rehabilitering ur ett samverkansperspektiv och ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Heby Kommun, 2013

Lundmark & Nilsson, Att inkludera, utvärdering av United Actionmodellen för rehabilitering ur ett samverkansperspektiv och ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Heby Kommun, 2013

Lundmark & Nilsson, ADHD ur ett socioekonomiskt perspektiv, Socialmedicinsk tidskrift, 2013

Lundmark & Nilsson, Ensam är inte stark – om att lyckas i ett samverkansarbete, 2013, OFUS & Samordningsförbundet i Uppsala

Lundmark & Nilsson, Tretton teser och några utmaningar om utanförskap, OFUS & K2/Södertälje Kommun 2014

Lundmark & Nilsson, Handlaren mitt i byn – en socioekonomisk analys av satsningen på långtidsarbetslösa vid ICA Maxi i Geneta Södertälje, OFUS & ICA, 2014

Lundmark & Nilsson, Vi kan bättre än så – värdet av en god lärare ur ett socialt investeringsperspektiv, OFUS, 2014

Lundmark & Nilsson, Att sila mygg och svälja kameler, Det samhällsekonomiska värdet av samverkan och teknikstöd till unga med kognitiva funktionsnedsättningar, OFUS & Hjälpmedelsinstitutet, 2015

Lundmark & Nilsson, 1+1=3, om samverkan mellan skola och arbetsliv ur ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS 2015

Lundmark & Nilsson, Husby och det sociala kapitalet, fryshusets etablering ur ett process-, metod- och socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Fryshuset, 2015

Lundmark & Nilsson, What money can´t buy – socioekonomisk analys av det möjliga värdet av verksamheten Great Corner i Kapstaden OFUS & PPG, 2015

Lundmark & Nilsson, From good to great – en tillämpning av lugna gatans utbildningsmetoder i Great Corner, Langa, Kapstaden, , OFUS & PPG, 2015

Lundmark & Nilsson, Mer än bara hus, en socioekonomisk analys av Skanska sociala investeringsarbete i Vivalla, OFUS & Skanska, 2016

Lundmark & Nilsson, Vem talar vi om – en kartläggning av unga arbetslösa i Trelleborg, SEE & Samordningsförbundet i Trelleborg, 2016

Lundmark & Nilsson, Bortom krönet – om strategisk och systemförändrande samverkan och sociala investeringar, en idéskrift, SEE, Region Skåne samt Samordningsförbundet i Trelleborg, 2016

Lundmark & Nilsson, Att bygga social kapital – analys av utvecklingsarbetet i Hovsjö, KRUT & Telge, 2016

Lundmark & Nilsson, En vinstlott eller en nitlott – ensamkommande flyktingbarn ur ett socialt investeringsperspektiv, SEE & Fryshuset, 2016

Lundmark & Nilsson, Att vara med i leken – vuxna med utländsk bakgrund på arbetsmarknaden ur ett socialt investeringsperspektiv, SEE, 2016

Lundmark & Nilsson, Ett halvfullt glas?, nyanlända ur ett socialt investeringsperspektiv, SEE & Region Skåne, 2016

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 1997, Sara Söderberg, en studie om samverkan och samhällsekonomi kring personer med ryggont.

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2000, Eva-Britt Larsson – en person med psykosociala arbetshinder.

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2008, 1+1=3, en analys av samverkan och socioekonomiska effekter av rehab projektet ITOK, SEE, KVS & SLL

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, 2012, Intoleransens pris – en socioekonomisk analys av Vit Maktrörelsen i Kungälv och toleransmodellen, OFUS, Teskedsorden, Expo & Kungälvs Kommun

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Underytan – Telgekoncernen, ett socioekonomiskt bokslut, OFUS & Telge, 2013

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Teknikstöd i skolan – en socioekonomisk analys av skolmisslyckanden och arbetsmarknaden, OFUS & Hjälpmedelsinstitutet, 2013

Lundmark, Nilsson & Wadeskog,, Att göra det osynliga synligt – ett socioekonomiskt bokslut för Fryshuset, s verksamhet 2013, OFUS, SEE, Krut & Fryshuset, 2014

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Vägar till arbete – en socioekonomisk analys av unga, skolmisslyckanden och arbetsmarknaden, OFUS & Hjälpmedelsinstitutet, 2014

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, En barriär mellan mig och världen – en socioekonomisk analys av unga med dövhet och grav språkstörning, utbildningsdepartementet & SEE, 2016

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Se till mig som liten är – en socioekonomisk analys av mobbningens kostnader, SEE & Friends, 2016

Nilsson, 1987, 20 maj 2007, en framtidsstudie av Södertälje Kommun, SEE & Södertälje Kommun

Nilsson, OFUS, 2000, Svempa Johansson, missbrukare eller företagare, en analys av de samhällsekonomiska konsekvenserna av arbetskooperativet Basta.

Nilsson, 2008, Den osynliga lönsamheten - Tullens beslag av heroin och amfetamin ur ett socioekonomiskt perspektiv, SEE.

Nilsson, 2008, Samverkan i Sörmland – en analys av Sörmlands Samordningsförbund - RAR, OFUS & RAR

Nilsson, 2009, Socioekonomisk investeringskalkyl kring ett projekt med en vidgad arbetsmarknad i Jönköpings Län, OFUS & Regionförbundet i Jönköpings Län

Nilsson, 2010, De unga, utanförskapet och arbetsmarknaden, OFUS & Ungdomsstyrelsen

Nilsson, 2010, Helhetssyn och långsiktighet – en socioekonomisk analys av de folkhälsopolitiska målen, OFUS & Folkhälsoinstitutet

Nilsson, 2011, Helhetssyn & långsiktighet – strategier baserade på socioekonomiskt tänkande, SEE & Idéer för Livet/Skandia

Nilsson, 2011, Är du lönsam lille vän, En socioekonomisk analys av unga, skolmisslyckanden och arbetsmarknaden, SEE

Nilsson, 2012, Den ojämnlika välfärden i Malmö ur ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Malmökommissionen

Nilsson, 2012, Sociala investeringar – från prat till verkstad, OFUS & Idéer för livet

Nilsson, 2012, Och dessa våra minsta – en socioekonomisk analys av Horisont, OFUS & Karlstad Kommun

Nilsson, 2012, Gatumatematik, om unga män på glid och utanförskapets pris i Nacka, OFUS & Nacka Kommun

Nilsson, 2014, Sociala investeringar – en metod att uppfylla kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning, OFUS, SEE & Socialmedicinsk tidskrift

Nilsson, 2015, Den man älskar agar man, eller???, en introduktion till de socioekonomiska effekterna av våld i nära relationer, OFUS & justitiedepartementet

Nilsson, 2016, Utanförskap, hälsa och en effektiv resursanvändning – en idéskrift om ett systemförändrande perspektiv på sociala investeringar och samverkan, SEE & Kommissionen för jämlik hälsa

Nilsson, 2016, Social investment 2.0 - a method for reducing social exclusion and raising efficiency in society

Nilsson, Svedin & Wadeskog, Ekonomisk effekter i olika former av missbruksbehandling, Stockholms Stad, FoU-byrån & SEE, 1986.

Nilsson & Wadeskog, 1980, SEE & Statens Ungdomsråd, Det blir för dyrt – en studie av missbrukets samhällsekonomiska kostnader.

Nilsson & Wadeskog, 1996, SEE & Nacka kommun, Vårdkedjor, samverkan och ekonomi – fallet stroke och äldre personer.

Nilsson & Wadeskog, 1998, SEE & Södertälje kommun, Vårdkedjor, psykiatrireformen och ekonomin – fallet Södertälje.

Nilsson & Wadeskog, 1999, Socialstyrelsen & SEE, Rutger Engström- missbrukare eller psykiskt sjuk.

Nilsson & Wadeskog, 2003, SEE & Landstinget i Dalarna, Carina Persson, en studie av fetmans samhällsekonomiska konsekvenser.

Nilsson & Wadeskog, 2004, Ett socialt investeringsperspektiv, SEE & Socialstyrelsen.

Nilsson & Wadeskog, 2005, Resten av bilden – Socioekonomiska bokslut som en metod att värdera sociala företag, SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2006, Det lönar sig – ekonomisk utvärdering av personligt ombud för psykiskt funktionshindrade, Socialstyrelsen & SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2006, Bättre träffbild ger högre effektivitet, ekonomisk utvärdering av PO-reformen i Västmanland, Länsstyrelsen i Västmanland & OFUS.

Nilsson & Wadeskog, 2006, Det sociala företaget och samhället – socioekonomiska bokslut för Basta och VägenUt!, NUTEK & SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2007, Billigare och bättre – socioekonomiska bokslut för de sociala arbetskooperativen KOS & Briggen, SEE & Europeiska socialfonden.

Nilsson & Wadeskog, 2007, Skräddarsydd rehabilitering – en lönsam historia. Utvärdering av rehab projektet Gemet i Karlstad, SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Utvärdering av rehab projektet Livlinan i Österåker, SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Utvärdering av Metadonprogrammet i Stockholm, SEE & MOB.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Utvärdering av Subutexbehandling i kombination med psykoterapi i Stockholm, SEE & MOB.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Det är bättre att stämma i bäcken än i ån lönsamheten – att värdera de ekonomiska effekterna av tidiga och samordnade insatser kring barn och unga, SEE & Idéer för livet/Skandia.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Handbok i socioekonomiska bokslut, SEE & NUTEK.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Den osynliga och diffusa rehabiliteringspotentialen - översiktliga socioekonomiska kalkyler kring effekterna av framgångsrik rehabilitering inom ramen för samordningsförbund, SEE & Statskontoret

Nilsson & Wadeskog, 2008, Summan av att ge människor en andra chans – en socioekonomisk analys av Lugna Gatans verksamhet, SEE & Fryshuset

Nilsson & Wadeskog, Focus on the individual, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2009

Nilsson & Wadeskog, 2009, Utvärdering av skolverkets samverkansprojekt, SEE & Skolverket

Nilsson & Wadeskog, De deprimerade unga flickorna – ett socioekonomiskt perspektiv, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2010

Nilsson & Wadeskog, Handbok till en förenklad socioekonomisk analysmodell, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2010

Nilsson & Wadeskog, Gatuvåldets ekonomi, del 1 – individer och förlopp, SEE & Hjärnkraft, 2011

Nilsson & Wadeskog, Simuleringsmodell kring barns och ungas utanförskap samt dess effekter i vuxenlivet, SEE & SKL, 2011

Nilsson & Wadeskog, Utanförskapets ekonomiska sociotoper – socioekonomisk analys på stadsdelsnivå, SEE, 2012

Nilsson & Wadeskog, Gatuvåldets ekonomi, del 2 – effekter på kommun och samhälle - fallet Södertälje, SEE & Hjärnkraft, 2012

Nilsson & Wadeskog, Tillitens värde – den sociala sårbarheten i Dalarna ur ett socioekonomiskt perspektiv, SEE & Länsstyrelsen i Dalarna, 2013

Nilsson & Wadeskog, Ensam är inte stark – en miljonprogramssatsning i Lindängen och det sociala kapitalet, SEE & Malmö Stad, 2013

Nilsson & Wadeskog, Att skapa ett liv – arbetsprocessen att med scenariometodik skapa kunskap om utanförskapets kostnader – fallet måttlig psykisk ohälsa, OFUS & Sörmlands Läns Landsting, 2015

Eva Nilsson Lundmark & Ingvar Nilsson

Kommunförbundet Skåne

REGION SKÅNE