

Samverkansmodellen

En modell för att leda samverkan strategiskt



Sammanfattning

Den här artikeln är en introduktion till samverkansmodellen, en modell som består av sex dimensioner som vi löpande behöver samtala om i samverkansprocesser. Modellen kan användas för att främja strategiska och relevanta samtal i samverkan, samt för förstå bättre vad som blir viktigt för att leda och bedriva framgångsrik samverkan.

Karoline Bottheim och Anna Zingmark



**Länka
Consulting**

Samverkan som ger resultat

Samverkans- modellen

En modell för att leda strategisk samverkan

Karoline Bottheim och Anna Zingmark

Varför behöver vi en modell för samverkan?

Samverkan initieras utifrån en tro på potentialen i möten mellan perspektiv och kompetenser och förväntas leda till både innovation, nytänkande, effektivitet och bättre utnyttjande av resurser och kunskaper. Samtidigt utmanar samverkan våra traditionella sätt att se på styrning och ledning i organisationer. Vi behöver tänka om, tänka nytt och agera på ett annat sätt – för att ge samverkan möjligheten att bli något mer än enbart ett sidospår som kämpar om sitt berättigande och om resurser i form av pengar och framför allt tid.

Vi vet från forskning, erfarenheter samt utvärderingar av samverkan att samverkansledning ställer krav på specifika kompetenser och metoder. Dessa samverkansförmågor behöver vi sprida, utveckla vidare, träna på och bli förtrogna med. Vi har de senaste åren fördjupat oss i både forskning och praktisk erfarenhet av samverkansprocesser och har tillsammans med mer än 400 samverkansledare från olika sektorer och organisationer diskuterat och lärt oss mycket om framgångsfaktorer och typiska utmaningar i samverkan. Utifrån detta har vi tagit fram en modell som består av sex dimensioner som verkar vara centrala för att mobilisera och driva samverkan framåt. Dessa dimensioner kan hjälpa oss att dels i början, dels under resans gång, föra *strategiska* och *relevanta* samtal i samverkan. Ibland kan det vara svårt att veta vilka samtal som blir speciellt viktiga för att driva samverkan framåt – här tror vi att samverkansmodellen kan vara ett stöd.

Vi kommer här att kortfattat beskriva varje dimension, men vi vill också flagga för att det finns mycket mer att fördjupa sig i till varje dimension – både teorier, tanke modeller och konkreta verktyg som kan användas för att lyckas hålla respektive dimension "levande" i en

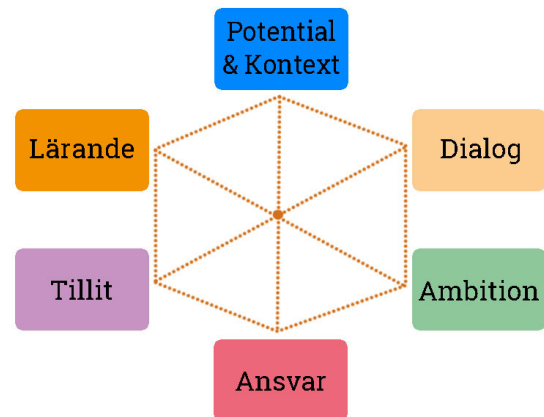
samverkansprocess. I den här artikeln håller vi oss till en kortare beskrivning som en första introduktion.

Vad menar vi med samverkan?

"Med "samverkan" menar vi här framför allt inter-organisatorisk samverkan, dvs. samverkan mellan olika aktörer som ofta kommer från olika sektorer. Med samverkan menar vi dessutom en process som leder till nytänkande, nytt agerande och ny förståelse och lärande i en specifik frågeställning. Samverkan är därmed mer än enbart ett informationsutbyte och definition av gemensamma mål, utan innebär dessutom gemensamt agerande och handling.

Sex dimensioner för framgångsrik samverkan

Dimensionerna som blir viktiga att prata om och sätta fokus på har vi kallat *potential & kontext*, *dialog*, *ambition*, *ansvar*, *tillit* och *lärande*.



Att ha fokus på dessa dimensioner och regelbundet "checka av" med de deltagande samverkansaktörerna huruvida den gemensamma samverkansprocessen lyckas fånga dessa dimensioner på ett bra sätt, kan vara ett stöd både i mobiliseringsfasen av samverkan och för att långsiktigt stärka och upprätthålla engagemang och uthållighet.

I en start- och mobiliseringsfas kan det vara bra att tillsammans gå igenom dessa dimensioner för att skapa en gemensam "strategisk plattform" att utgå ifrån i det fortsatta gemensamma arbetet.

Under samverkansprocessen kan dessa dimensioner arbetas med och utvärderas kontinuerligt. Vi kommer nu att gå in på en dimension i taget, och vill samtidigt förtydliga att *alla dimensioner hänger ihop och påverkar varandra*. Lyckas vi t.ex. med en tydlig gemensam bild av ambitionen med samverkan, har vi därmed skapat bättre förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande, uppnår vi ett gemensamt ansvarstagande, stärker detta tilliten osv. Till varje dimension finns dessutom ett antal verktyg och modeller som kan användas för att lyckas med respektive dimension. Den här artikelns syfte är att vara en introduktion som belyser dimensionerna i sig.

Potential & Kontext – Att tillvarata kontexter, kompetenser och resurser

Att se och ta tillvara potentialen "mellan" våra olika perspektiv är själva kärnan i eller orsaken till samverkan ($1 + 1 = 3$). Samtidigt verkar detta vara något som ofta förbises – vilket kan leda till att man "missar" möjligheter och lösningar. Utgångspunkten i samverkan är att varje aktör kommer in med ett unikt perspektiv på en frågeställning, med unika kompetenser och resurser från sin hemorganisation. Varje aktör har en specifik "kontext" och referensram som frågeställningen förstås och tolkas utifrån och kommer in med intressant kunskap, kompetens och erfarenheter kring samverkansobjektet. I detta finns både en stor utmaning och en stor potential. Utmaningen handlar dels om att vi själva tror att vi förstår de andras kontexter, dels att vi tror att de andra har samma bild av vår kontext som vi har. Detta är sällan fallet, snarare präglas vår förståelse av varandra ofta av fördomar om de andra organisationerna eller aktörerna som medverkar. Men för att vi ska kunna dra nytta av samverkan behöver vi utveckla vår förståelse om varandras kontexter, resurser och kompetenser.

Synliggöra kontexter

Vår erfarenhet är att själva *synliggörandet* av alla

aktörers kontexter, och därmed kompetenser och resurser, sällan får tillräcklig uppmärksamhet i samverkansprocesser. I de samverkansprocesser vi har kommit i beröring med spenderas förhållandevis lite tid på att förstå varandras perspektiv och kontexter och att utmana antaganden och fördomar om varandra. Många berättar att det råder mer debatt än ett utforskande dialogklimat på samverkansmöten. Samtalen kan upplevas mer som förhandlingar om det vinnande perspektivet, snarare än som utforskande samtal om vad andra aktörer kan bidra med.

Att synliggöra kontexter betyder vidare att prata om olika organisationers "systemfaktorer" som t.ex. styrningsprinciper, incitamentsstrukturer, värderingar och organisationskultur, riktlinjer, pågående aktuella förändringar etc. Men det handlar också om att lyfta fram specifika kunskaper och kompetenser, resurser som t.ex. roll, legitimitet, mandat, finansiella resurser. Om alla aktörer skulle utveckla en större förståelse för *den samlade kompetens och de samlade resurserna* som finns i samverkan, vore det enklare för alla att arbeta proaktivt med att ta tillvara potentialen, att tänka nytt och dra nytta av den samlade kapaciteten. Vi ser att *förståelsen för varandras kontexter* är en väsentlig förutsättning som behöver skapas för att samverkan ska kunna leda till önskade resultat.

Lyfta olika perspektiv på samma frågeställning

Först efter ett synliggörande av varje aktörs kontext är vi egentligen "redo" att börja prata om varje aktörs olika perspektiv på den gemensamma frågeställningen. Det finns då troligtvis en större beredskap och vilja att förstå att alla aktörer har unika perspektiv och unik kunskap om frågeställningen. Efter att ha "satt tonen" i samverkansprocessen genom att *lyfta och se de olika perspektiven* som ett värde i sig, minskar risken för att "låtsas" vara överens i en fråga eller att en debatt om det vinnande perspektivet uppstår. Samtidigt är det en konst att behålla denna "grund" för samverkan under hela samverkansprocessen. Eftersom alla aktörer kontinuerligt återvänder till sina hemorganisationer, kommer deras respektive perspektiv att stärkas, och deras nyfikenhet på de andras perspektiv behöver kontinuerligt främjas. Alla aktörer behöver därför komma



in med mycket *intresse för och framför allt mer lyssnande på* – de andras *perspektiv, specifika kompetenser och resurser*.

Kunskap och kompetens

Vi behöver arbeta aktivt med att synliggöra vilka kunskaper och kompetenser som respektive aktör för med sig i samverkan. Det kan både handla om sakkunskapen som finns kopplat till "objektet" eller frågeställningen för samverkan men också om kompetens i hur frågor kan lösas. Organisationens samlade kunskap blir här intressant men också den specifika kunskapen hos den individ som ingår i samverkansprocessen. Ibland kan vi själva uppleva att vi kan och vill bidra med en specifik kompetens – och då blir det viktigt att denna kompetens synliggörs och tas tillvara av de andra i samverkansgruppen. Ibland kan det behövas andras "ögon" på våra kompetenser för att vi själva ska förstå deras relevans i det gemensamma sammanhanget. Vad gäller förhållningssätt kräver detta att vi verkligen försöker förstå och behåller en nyfikenhet på varandras kontexter och att vi hjälps åt med att skapa ett utforskande klimat i samverkan. En riktlinje kan här vara att *det är bra att informera och veta för mycket om varandra*, dvs. att alla aktörerna är *överinformerade* om varandra.

Tips för tillvaratagande av potential

- Avsätt mycket tid för utforskande samtal och synliggörande av varje aktörs kompetenser framför allt i uppstarten av samverkansprocesser.
- Uppmuntra synliggörandet av *olikheter* i perspektiv och kompetens, flagga för risken med "för snabb enighet".
- Var kreativ vad gäller att få en förståelse för varandras kontexter: Läs på om varandras kontexter och berätta för varandra om uppfattningen av den andras verksamhet och organisation. Gå på studiebesök till varandras verksamheter. Studiebesök främjar en djupare förståelse för varandras kontexter, eftersom vi involverar alla sinnen och får en möjlighet att ta del av "tyst kunskap". Uppmuntra deltagarna att ibland inta varandras roller och försöka argumentera från de andras perspektiv.

Dialog – Samtal, möten och meningsskapande

I samverkan är det av stor vikt att vi behåller fokus på hur vi samtalar och interagerar med varandra, som *hur, när och var vi möts* exempelvis. Detta spelar en stor roll för hur samverkan utvecklar sig.

Samtal- och möteskompetens

Hur vi lyckas med att skapa förutsättningar för utforskande samtal och ett öppet och transparent klimat i samverkan kan göra stor skillnad för hela samverkansprocessen. En nyckel i detta är de deltagande individernas samtalskompetens och förmåga att kunna skilja mellan innehållet i ett samtal och hur vi pratar om ett innehåll. Detta kallas ofta för processledarkompetens.

Ibland har en av personerna i samverkan ett processledaruppdrag och ibland tas externa processledare in för att designa och hålla i samtalsprocesser eller möten för att dessa ska leda framåt och skapa engagemang, eller för att kunna skapa förutsättningar för utforskande dialoger som öppnar upp för lyssnande och kreativ gemensam reflektion. Vi tror att detta är en viktig framgångsfaktor, men vi tror också att process-perspektivet behövs löpande i samverkan och att detta perspektiv dessutom behöver intas av flera – i bästa fall *av alla* – medverkande aktörer. På det sättet tar flera ett aktivt ansvar för att samtalen och mötena upplevs meningsfulla och effektiva.

Meningsskapande

Att processen upplevs som meningsfull för alla är en avgörande faktor som påverkar aktörernas engagemang och deltagande. Detta meningsskapande (eller eng. "sensemaking") blir viktigt i samverkan eftersom risken för missförstånd och samtal som inte ger mening för alla, är stor. Här ser vi stort förbättringspotential i att höja kommunikations- och möteskompetensen hos personer som håller och deltar i samverkansmöten.

Processkompetens består dels i att kunna designa meningsfulla möten och längre processer men också i en förmåga att vara flexibel i de situationer som uppstår. Finns processkompetens i samverkan kan gruppen snabbt förstå och dra nytta av spontana och oväntade situationer som uppstår, t.ex. nya

idéer, andra aktörers ifrågasättanden av processen, konflikter, motstånd, förändring av mål eller riktning.

Tips för att skapa god dialog och meningsskapande

- Prata om process-perspektivet löpande och se till att alla aktörer tar ett aktivt ansvar för att processen, dvs. möten, samtal osv. upplevs som meningsfulla av alla.
- Säkerställ att kompetens finns och utvecklas för att designa meningsfulla möten och samtal.
- Stärk den gemensamma förmågan att vara flexibel och ändra i processen utifrån vad som skapar mening.

Ambition – Gemensam strategi, tydliga mål, synliga resultat

Det är viktigt att det finns en strategi med den samverkan som ska bedrivas och att aktörerna i samverkan är eniga om strategin. Precis som olika aktörers kontexter skiljer sig från de andras, kommer sannolikt även ambitionsnivån med samverkan att se olika ut hos de olika organisationerna. Ambitionen behöver därför synliggöras kontinuerligt – den kan också ändras över tid. Transparens och ärlighet med den egna organisationens ambitionsnivå är avgörande för att skapa en utvecklande process. Viktiga sätt att lyfta ambitionsnivån är genom löpande samtal om strategi, mål och resultat.

Gemensam strategi

Oftast finns det en definierad strategi i samverkansprocesser – men den kan vara mer eller mindre "levande" och mer eller mindre utvecklad. I en samverkansstrategi behöver specifika aspekter adresseras. Det blir framför allt viktigt att utgå från – och ständigt komma tillbaka till – de behov som ska fyllas eller den möjlighet som ska realiseras. Vi behöver fokusera extra mycket på potentialen i mellanrummen och på att gemensamt utveckla kunskap om det vi samverkar kring.

I strategiarbetet blir det viktigt att involvera de perspektiv som bidrar till strategin men också till

att realisera resultaten. Strategiarbetet kan behöva innehålla strategiska överväganden både kopplat till sakinnehållet för samverkan men också för *processen som sådan*, dvs *hur vi tänker oss att samverka för att komma framåt*. I detta blir det även viktigt att utarbeta viktiga grundprinciper (förhållningssätt, värderingar) för samverkansprocessen.

Graden av angelägenhet i frågan påverkar hur involverade och engagerade aktörer är i strategiarbetet. I ett strategiarbete för samverkan finns stor potential att involvera viktiga nyckelpersoner i de respektive medverkande organisationerna. Det blir viktigt att involvera olika beslutsnivåer för att strategin ska bli förankrad och genomförbar.

Mål

Ofta ser vi att målen med samverkan är definierade på en väldigt övergripande och aggregerad nivå. Det är kanske naturligt, eftersom alla aktörer ska kunna "skriva under" på målen och uppleva att de är relevanta. Risken med dessa övergripande mål är att det blir enkelt att acceptera målet, men lika enkelt blir det att gömma sig bakom det övergripande målet utan att klargöra hur stark den egna organisationens ambition är med hänsyn till målet. Detta kan göra respektive aktörs ambitionsnivå i samverkan osynligt, vilket i sin tur kan leda till stora missförstånd och ibland till resignation i processen.

Det är därför så viktigt att synliggöra alla aktörers ärliga ambition i samverkan. Om en aktör är med "för syns skull" eller på grund av en lag eller en förordning, men inte kan se ett värde med samverkan för den egna organisationen, behöver detta vara transparent för alla. Ibland döljer sig också målkonflikter i samverkan – olika organisationers uppdrag och mål kan i vissa fall konkurrera med samverkansmålet. Även detta är förutsättningar som måste vara transparenta för alla. Att ärligt samtala om ambitionsnivåer och mål kan därför vara utmanande, eftersom det kan tvinga eventuella underliggande konflikter upp till ytan.

Resultat

Att synliggöra resultat på både kort och lång sikt har visat sig vara en framgångsfaktor i samverkan, eftersom detta kan skapa förnyad kraft och engage-

mang hos medverkande organisationer. Att återkommande ta upp och prata om resultaten är viktigt för att aktörer dels ska kunna arbeta med samsyn om vilka resultat samverkan förväntas skapa men också för att kunna visa på att samverkan faktiskt leder till *gemensamma resultat*.

En framgångsfaktor i förhållande till både strategi, mål och resultat anser vi vara att man samtalar om detta löpande. Samtalet om strategi och mål kan i sig vara något som bidrar till mobilisering och engagemang hos deltagande aktörer.

Här finns en risk att man försöker "avhandla" diskussionen om strategi och mål ganska snabbt, att man snarare hittar kompromisslösningar för att snabbt kunna formulera en mening i ett dokument. Detta har flera negativa konsekvenser som bristande ägarskap, känslan av att "vara klar" med strategiarbetet, och att vi ofta "stänger ned" viktiga – och ibland svåra och djupare samtal om detta.

Tips för att synliggöra ambitionsnivåer

- Prata ofta om "orsaken" till samverkan, dvs. framtidsbehovet eller möjligheten med samverkan och återkom till detta kontinuerligt. Prata också om vad var och en vill uppnå med samverkan – t.ex. är ett enbart informationsutbyte tillräckligt eller förväntar man sig gemensamt agerande? Kom ihåg att ambitionsnivån kan ändras över tid!
- Skapa en atmosfär av ärlighet och transparens vad gäller ambitionsnivå hos olika aktörer; våga synliggöra eventuella underliggande konflikter.
- Involvera alla aktörer samt ytterligare viktiga nyckelpersoner och aktörer i framtagandet av strategin, definitionen av mål och resultat.

Ansvar –

ägarskap, organisering, tydliga roller

Samverkan bygger på samskapande. Kärnan i samverkan kan beskrivas som att ingen är övergripande eller mer ansvarig för helheten än de andra, utan *alla är lika ansvariga* för att få samverkan att lyckas. Detta gemensamma ansvarstagande utmanar oss. Oftast kommer samverkansaktörer från organisationer där styrningen sker enligt en delegationsordning, en tydlig roll- och ansvarsfördelning, en detaljerad planering och fördelning av arbetsuppgifter. Vi pratar ibland mer om att *avgränsa* våra uppdrag och ansvarsområden, snarare än om det *gemensamma ansvaret* eller *sam-ansvaret*.

I våra respektive organisationer finns strukturer för uppföljning och kontroll, en känd kultur av ansvarstagande och ansvarsutkrävande. Detta kan se väldigt olika ut i olika organisationer och är viktiga "system- eller kontextfaktorer" – som organisationskultur och värderingar, riktlinjer, lagstiftning etc. Så länge vi befinner oss i vår hemorganisation vet vi vad som förväntas av oss eller vad vi kan förvänta oss av andra.

I samverkan är det enbart vi själva som har denna kunskap – eftersom de andra aktörerna befinner sig i helt andra kontexter med andra systemfaktorer. När vi till exempel "fattar ett beslut" i samverkan kan detta tolkas olika beroende på respektive organisation – för en aktör kan det betyda att faktiskt implementera en aktivitet, för en annan kan det betyda en första överenskommelse som inte har något med implementering att göra.

Ägarskap för helheten och överlappande ansvar

Att alla aktörer känner ett ägarskap för den gemensamma samverkansprocessen är en ytterligare kärna i samverkan. I samverkan kan vi inte enbart hålla oss inom ramen för vårt eget uppdrag utan behöver ta ett ansvar för helheten – vilket innebär ett "överlappande ansvar" för varandra. Detta förhållningssätt kan stå i stark kontrast till de ständigt pågående samtalen som snarare handlar om gränsdragningar och avgränsningar av uppdrag och ansvar.

Att ta ett ansvar för helheten betyder att signalera en vilja att ta mer ansvar än enbart min organisations uppdrag. Ett exempel på detta kan vara synliggörande av kompetenser – vi behöver ibland andras ögon för att se de kompetenser och resurser vi besitter i en organisation och som kan vara relevanta i samverkanssammanhanget.

Något vi ibland kan observera i samverkans- eller samordningsprocesser är att man efterfrågar någon som är ”övergripande” ansvarig. Detta kan uppstå när det gemensamma ansvarstagande upplevs som komplext och osäkert. Vi har ofta observerat samtal där några aktörer försöker avgöra vilken aktör som ”egentligen” borde ta ett övergripande ansvar för hela processen. Dessa ”traditionella” eller våra vana bilder av en tydlig roll- och ansvarsfördelning (som kommer från ett avgränsat organisationsperspektiv) kan försvåra ett annat tanke- och tillvägagångssätt som krävs för att få samverkan att fungera. Både utmaningen och lösningen handlar om att ingen har mandat att styra över de andra. Att en organisation tar ett övergripande ansvar kommer inte att lösa problemet på lång sikt.

Vad gäller ansvarstagande i samverkan finns gott om möjligheter för missförstånd och frustration. Det blir avgörande att kunna prata öppet om ansvar och vad ett *gemensamt ansvar för helheten* egentligen innebär i samverkan.

Eftersom ingen kan vara övergripande ansvarig behöver alla ta ett ansvar för helheten. Det betyder att alla också ansvarar för att ge andra feedback när man upplever att de inte agerar för helhetens bästa – eller när en aktörs agerande får en negativ konsekvens för en annan aktör – och att alla måste vara öppna för att ta till sig andras feedback.

Organisering i gränslandet

Samverkansarbetet behöver strukturer och processer för att fungera och leda framåt. Enligt våra erfarenheter finns det flera exempel på framgångsrika sätt att organisera genomförandet av en samverkansprocess eller projekt. I dessa sätt för organisering finns ofta en funktion (ofta en sorts styrgrupp) som har ansvar för förankringen av den övergripande strategin. Denna funktion består av representanter med stort mandat och där man i denna funktion har lyckats utveckla en

systemsyn, dvs en gemensam syn på helheten. Parallellt med detta finns operativa projekt som på olika sätt arbetar för att lösa de konkreta behoven i samverkan. Mellan projektnivån och den strategiska nivån pågår ett ständigt lärande som bidrar in i både den strategiska utvecklingen och det operativa genomförandet. Framgångsfaktorn i organiseringen verkar vara en *hög grad av interaktion mellan de olika beslutsnivåerna* (vertikal koordinering) samt en *hög grad av koordinering mellan delarna av systemet* (horisontell koordinering), t.ex. mellan olika delprojekt och mellan den strategiska funktionen och andra strategiska processer.

Tips för att lyckas med ett gemensamt ansvarstagande

- Var noga med att alla aktörer tar ett ansvar för helheten – dvs. ansvar utöver det egna uppdraget, överlappande ansvar.
- Ha öppna samtal om förväntningar på varandra, om upplevelsen av varandras leveranser, att kunna ge och ta feedback – med helhetens och varje aktörs bästa i sikte.
- Skapa en organisering som både har en strategisk och operativ nivå samt en koordinering mellan nivåerna och delarna i systemet.

Tillit – Relationer, länkar, förankring

Att kunna bygga tillitsfulla relationer över organisatoriska eller disciplinära gränser är något som behövs alltmer för att kunna agera utifrån ett system- eller helhetstänkande. Kvaliteten i våra relationer har stor betydelse för hur vi lyckas i samverkan. Eftersom vi inte har en traditionell delegationsordning och därmed ingen möjlighet till kontroll i samverkan blir *hållbara relationer* som präglas av *ömsesidig tillit* avgörande.

Tillit som process

Forskning visar att samverkan är beroende av tillit och att å andra sidan tillit inom grupper, samhällen eller organisationer har en positiv effekt och inverkan på samarbete. Hur vi arbetar med och förstärker tilliten och förtroendet mellan personer, aktörer och organi-

sationer spelar alltså stor roll. Tillit behövs också till samverkansprocessen i sig, till målen vi har definierat, till att vi kommer uppnå önskade resultat osv. Det finns många sätt att förstärka tillit, och det kan både handla om att visa på resultat eller att agera enligt överenskomna beslut, men det kan också handla om hur vi pratar med varandra.

Exempel som ofta nämns på våra utbildningar om hur tillit kan förstärkas i samverkan är att "genomföra det man sagt att man ska göra", "visa välvilja", "använda ett positivt språk som möjliggör", "genuint lyssnande" och "reflekterande" eller "visa respekt för olika drivkrafter". Det som å andra sidan kan minska tilliten i samverkan nämns som t.ex. "brist på ägarskap och engagemang", "brist på mandat i hemorganisationen", "dolda agendor och låg delaktighet". Givet att tillit är en process som vi kontinuerligt måste arbeta med i samverkan krävs kompetens och förståelse för hur tillit förändras.

Relationer och länkar

Relationer behöver adresseras löpande i samverkansprocesser. Det kan handla om att identifiera viktiga relationer och eventuella behov av ytterligare relationer. Samverkans-aktörerna utser ju själva "representanter" från sin organisation som i sin tur tar rollen som en "länk" mellan hemorganisationen och samverkansorganisationen.

Vilka personer, funktioner eller roller som får denna uppgift kan se väldigt olika ut och kan ge en indikation om hur angelägen frågan anses vara i respektive hemorganisation. Ibland är det en chef – med mandat men med lite tid och få resurser att kunna fokusera på frågan. Ibland kan det vara en medarbetare med mycket tid men utan mandat i hemorganisationen. Även detta behöver vi synliggöra och prata om.

En persons roll och mandat behöver inte nödvändigtvis vara avgörande för att samverkansprocessen lyckas, utan det kan snarare vara denna persons förmåga att bygga relationer, att förankra kunskap och beslut internt som är en framgångsfaktor. Personer som lyckas som "länk" eller samverkansledare kan visa på stor relationell och kommunikativ kompetens, är ofta s.k. "gränsgångare" som känner till flera olika kontexter och perspektiv.

Tillitsfulla relationer är ett starkt kapital för en samver-

kanskonstellation att besitta och handlar i högsta grad om hela samverkanssystemet. Med det menar vi att alla organisationer och aktörer som ingår i samverkan behöver visa på en genuin vilja att samverka. Detta börjar med högsta ledningen som måste signalera en tro på samverkan mellan den egna organisationen och andra, men som också behöver driva frågan internt i hemorganisationen. Att stärka medarbetarnas och organisationens relationskompetens är viktigt för att lyckas med samverkan.

Tips för att bygga relationer och tillit

- Säkerställ att aktörernas representanter i samverkan har relations- och kommunikationskompetens och vet hur tillit förändras och påverkas.
- Ta relationsbyggande "på allvar" och arbeta med att lyfta och stärka samverkanskompetensen i den egna organisationen.
- Synliggör och prata löpande om hur ni kan bygga och stärka tilliten och relationerna i samverkanssystemet.

Lärande – historik, omvärld, reflektion

Eftersom samverkan alltid innebär att utveckla något nytt måste vi utforma en process som hjälper oss att ta tillvara på nya kunskaper och insikter vi samlar på oss under resans gång. Utveckling innebär nya sätt att tänka, arbeta, och göra. Att "ta erfarenheterna på allvar", dvs. att regelbundet synliggöra och prata om vårt lärande, kan hjälpa oss att tänka nytt och därmed öka vårt handlingsutrymme, och det kan samtidigt minska riskerna för att aktörer förlorar engagemang och motivation i processen.

Lära kontinuerligt

Vi vill påpeka att vi med lärande i första hand menar ständiga reflektioner kring våra erfarenheter och insikter, som i bästa fall hjälper oss att ta nästa steg framåt i processen – jämfört med ibland stora utvärderingar med relativt få nedslag och där lärandet ofta sker när processen egentligen är över. Att lära och förstå är med andra ord att *veta hur vi ska fortsätta i vårt arbete* – vi behöver ju lära och agera parallellt. I

detta blir det viktigt att lära både av hur sakinnehållet utvecklas samt av hur processen bedrivs. Vi har med andra ord ett utvecklingsperspektiv på vårt lärande – vad kan vi lära som hjälper oss att förstärka samverkansprocessen ytterligare?

Självklart behöver vi löpande koppla lärandet till vår strategi i samverkan. Hur väl når vi målen med vår samverkan? Hur väl bidrar strategierna till målen? Har det hänt något i omvärlden som gör att vi måste förnya våra strategiska överväganden? Vilka resultat har uppstått? Varför uppstod det? Hur kan vi förstärka det som gör att vi åstadkommer resultat?

Omvärldsbevakning

Vi kan låta lärandet bli en del av vår verksamhet genom att aktivt ta del av och lyfta in lärdomar från omvärlden. Kanske bedrivs liknande arbeten på andra ställen eller kompletterande samverkansarbeten som kan inspirera den samverkan som vi bedriver. Forskning och ny kunskap kan vidare vara något som motiverar oss att ta nya steg i samverkan. Att gemensamt utforska vad ny kunskap kan betyda för samverkansprocessen kan hjälpa oss att ta oss ur våra invanda positioner och perspektiv.

Historiken

En annan aspekt av lärande handlar om att ta tillvara på lärandet som har skett tidigare i processen, och om att förankra processens historik. Ofta pågår samverkan i flera år, till och med årtionden, vilket gör det ofrånkomligt att personer byts ut och att kopplingen till processens tidigare skede kan gå förlorat. Det blir därför centralt att hitta sätt att synliggöra historiken och hålla den levande i samverkansprocessen. Ett tillfälle som kan användas för att prata om historiken och tidigare lärdomar är när nya personer kommer in i processen. Den nya konstellationen kan nyttjas som en möjlighet att stanna upp och reflektera kring processen som helhet, vad tanken var från början, hur den har utvecklat sig, och vart den är på väg.

Tid för reflektion

För att kunna lära oss behöver vi tid för reflektion. Detta är en utmaning – inte bara i samverkan utan i dagens organisationer generellt. Tid för reflektion anses inte alltid vara lika effektiv som tid för beslut eller handling. Vi tror att det är tvärtom. Skulle vi lägga

lite mer tid på att gemensamt dra slutsatser från det vi lär oss och ge oss tid att verkligen tänka ett extra varv tillsammans, skulle vi i många fall säkert kunna komma fram till smartare och därmed effektivare beslut och handlingar. Tid är här en nyckel, precis som insikten i lärandets betydelse för framgångsrik samverkan. Gemensam reflektion i samverkansgrupperingen blir viktig.

Tips för att ta tillvara lärande

- Skapa kontinuerligt tid och utrymme för lärande reflektion.
- Lyssna in och knyt an till kunskap om historiken i en samverkansprocess – dra nytta av tidigare lärdomar och erfarenheter.
- Ta aktivt in lärande från omvärlden i form av rapporter, lärande från liknande eller kompletterande projekt, forskning, omvärldsbevakning etc.

Samverkansmodellen som utvärderingsverktyg

Man skulle kunna förstå de sex dimensionerna vi har gått igenom som delar av en sorts katalysator som hjälper oss att driva samverkan framåt. Det viktiga med dessa dimensioner är att man aldrig kan veta vilken dimension som kräver vår uppmärksamhet just för tillfället. Detta kan enbart avgöras genom en gemensam reflektion med deltagande aktörer. Olika aktörer kan ha helt olika bilder av vad vi lyckas mer eller mindre bra med, eller vad vi behöver prata om, och detta behöver vi synliggöra för varandra.

Alla dimensioner påverkar dessutom varandra, och förhåller sig till varandra på ett dynamiskt sätt. Det betyder att dimensionerna inte fungerar som en "checklista", där man "bockar av" olika delar som sedan kan anses vara klara, utan dimensionerna fungerar som en påminnelse om vad vi behöver ha fokus på under en samverkansprocess. Ett sätt att praktiskt använda samverkansmodellen som verktyg är att återkommande och tillsammans utvärdera hur

väl gruppen upplever att den lyckas med varje dimension.

Nedan ser du exempel på några frågor ni kan ställa er i en samverkansprocess. Låt varje person för sig kryssa i hur väl man upplever att man lyckas med respektive dimension (från 0-10 där 0 är "inte alls" och 10 är "det kan inte bli bättre"). För efter detta ett samtal om en dimension i taget, och låt alla beskriva bakgrunden till sina värderingar. Detta kan synliggöra en hel del kunskap och tankar som är viktiga för den gemensamma koordineringen av samverkan.

Potential & kontext: Hur väl lyckas vi ta tillvara våra olika kontexter, kunskaper och resurser?

Dialog: Hur meningsfulla är våra möten och samtal?
Ambition: Hur tydlig är vår gemensamma och resp. aktörs ambition med samverkan?

Ansvar: Hur väl lyckas vi alla ta ett "överlappande ansvar" för helheten?

Tillit: Hur väl lyckas vi stärka relationer och tilliten mellan våra aktörer?

Lärande: Hur väl lyckas vi ta tillvara lärande (omvärld, historik)?

Generella reflektionsfrågor

- Vilka dimensioner upplever du att ni lyckas bra med just nu i er samverkan?
- Vilka dimensioner upplever du som utmanande? Vad behöver utvecklas?
- Vad skulle hända om ni pratade om dessa dimensioner tillsammans i din samverkanskontext?

Karoline Bottheim och Anna Zingmark

