

ENSAM ÄR INTE STARK

**Om att lyckas i ett
samverkansarbete**

Eva Nilsson Lundmark & Ingvar Nilsson/OFUS

Eva.lundmark@krutab & i.nilsson@seeab.se

2013-09-10

1.	BAKGRUND OCH SYFTE	5
1.1	Inledning	5
2.	VARFÖR SAMVERKA OCH FÖR VEMS SKULL?	6
2.1	Problem, orsaker och konsekvenser av bristande samverkan	6
2.2	Orsakerna	6
2.3	Konsekvenserna	7
2.4	Motiv för att samverka	7
2.5	Några viktiga frågor att ställa innan man sätter igång	8
2.6	Fyra grundläggande förutsättningar	9
3.	VAD ÄR FRAMGÅNG I SAMVERKAN?	11
3.1	Framgångs begreppet	11
3.2	Välfärdssyn & välfärdsuppdrag	12
3.3	Varför framgångsmått är viktiga	13
3.3.1	Vad ska vi ha det till?	13
3.3.2	Vem behöver begreppet	14
3.4	Tidsperspektiv	14
3.5	Resurser i förhållande till mål och det problem som ska lösas	16
3.6	Hårda och mjuka frågor	17
3.7	Kanaler & systemeffekter	18
3.8	Framgång i det konkreta projektarbetet?	19
3.8.1	Fyra dimensioner av framgång	19
3.8.2	Den enes bröd blir den andres död	20
3.9	Tre framgångsnivåer	21
3.9.1	Framgång av första graden – projektet lyckas	21
3.9.2	Framgång av andra graden – organisationerna utnyttjar erfarenheterna	22
3.9.3	Framgång av tredje graden – organisationerna förändras	23
3.9.4	Vem gör vad	24
3.10	Att implementera framgång	24
3.10.1	Det krävs något att implementera	24
3.10.2	Det krävs en implementeringsledning	25
3.10.3	Implementera före, under eller efter en utvärdering?	25
3.10.4	Hur kan implementeringsprocessen se ut?	27
3.10.5	Att skapa en hävstångseffekt	27

4.	EN FUNGERANDE GRUNDMODELL FÖR SAMVERKAN	29
4.1	Att leda gränsöverskridande	29
4.2	Två parter – tre samspel	29
4.3	Att skapa ett samverkansarbete	32
4.4	Samverkans hexagon	34
4.5	Ett antal frågor att ställa innan vi börjar	36
5.	PROBLEMET SOM SKA LÖSAS – MÅLGRUPPEN OCH DESS BEHOV	37
5.1	Den komplexa kartan och begreppet helhetssyn	37
5.2	Diffus eller komplex och sammansatt	38
5.3	Rätten att definiera verkligheten	40
5.4	Den långa resan mot utanförskap	41
5.5	Vikten av att bryta negativa mönster och att lyckas	43
5.5.1	De onda cirkelns dynamik	43
5.5.2	De mönsterbrytande handlingarnas roll	44
5.6	En fyrstegspyramid för framgång	45
6.	ATT LEDA SAMVERKAN – LEDNINGSGRUPPENS ROLL	48
6.1	Roll- och identitetsfrågan som ledningsgrupp	48
6.2	Fyra olika ambitionsnivåer	49
6.3	Bemannings	50
6.4	Tre sidor på myntet	51
6.4.1	Att styra	52
6.4.2	Att stödja	53
6.4.3	Att lära	53
6.4.4	Slutsatser	54
7.	RESURSER, METODIK OCH INRE ORGANISATION	55
7.1	Arbetsprocessen	55
7.2	Att bygga tillit tar tid	56
7.3	Att sikta mot stjärnorna en säker väg mot misslyckande?	57
7.4	Det multikompetenta teamet	58
7.4.1	Grundprincip och teamets kompetensomfång	58
7.4.2	Sammansättning av teamet	60
7.4.3	Att knyta till sig en halvpermanent nätverksstruktur	61
7.4.4	Att fungera som kulturtolkar och kommunikationsbyggare	61

7.5	Spindeln i nätet - rehab coachen	62
8.	VÄRDEGRUND	66
8.1	Inledning	66
8.2	Egenmakt, inlärld hjälplöshet, stigmatisering och rehabilitering	66
8.2.1	Människan som subjekt eller objekt	66
8.2.2	Att inte platsa i laget – det är jag som är resten	68
8.2.3	Att vara ianspråktagen och delaktig	71
8.3	Det svåra begreppet rehabilitering	71
8.4	Tre synsätt av avgörande betydelse för att lyckas med rehab samverkan	72
8.5	Ett rehabiliterande förhållningssätt	73
8.5.1	Hur ser individens roll ut?	73
8.5.2	Vad är rehabiliteringsprocessens fokus?	73
8.5.3	Vilken är de professionellas roll?	74
8.5.4	En tänkbar modell	75
8.6	Att skala löken och upptäcka hemligheten	76
9.	FRAMGÅNGSFAKTORER OCH HINDER	78
9.1	De uppenbara framgångsfaktorerna	78
9.2	De subtila framgångsfaktorerna	78
9.3	Kedjan brister i den svagaste länken	79
9.4	Viljan till handling	79
9.5	Vad krävs för att lyckas	80
9.6	Vad står i vägen	81
9.6.1	Isberget som kan sänka Titanic	81
9.6.2	Isbergets övre del – symptomen på bristande samverkansvilja	81
9.6.3	I vattenbrynet – det vi nästan kan urskilja	82
9.6.4	Under ytan – de verkligt svåra samverkanshindren	85
9.6.5	Min fru förstår mig inte	86
10.	ENSAM ÄR INTE STARK UTAN KORKAD – EN CHECKLISTA FÖR FRAMGÅNG	87
10.1.1	Tolv punkter för framgång	87
10.1.2	Att få med de tveksamma	89
10.1.3	Kan man skynda på processen	90

1. BAKGRUND OCH SYFTE

1.1 Inledning

Detta är en idéskrift om hur man kan lyckas i ett samverkansarbete. Ett samverkansarbete som berör flera olika offentliga organisationer och som kan ske i många olika organisatoriska skepnader.

Skriften är framtagen på uppdrag av Samordningsförbundet i Uppsala Län och är tänkt att vara ett stöd i de olika samverkansprocesser förbundet är involverat i. Därmed finns ett visst fokus kring samverkan kring personer som av olika skäl hamnat utanför arbetsmarknaden. De tankar och idéer vi beskriver är dock giltiga för de flesta samverkansprocesser.

Vi som skrivit rapporten har arbetat intensivt med samverkansfrågan i mer än 30 år. Vi har utvärderat, drivit, följt, varit support för långt över hundralet samverkansprojekt genom åren. Målgruppen har spänt över allt från utsatta barn, via vuxna i olika former av utanförskap till samverkan kring äldre personer som drabbats av stroke. Vi har studerat samverkansprocesser, varit med om att utveckla samverkansmetoder och utvärderat samverkan ur ett socioekonomiskt perspektiv. Det senaste två åren har vi studerat tre olika framgångsrika samverkansprojekt finansierade av Samordningsförbundet i Uppsala Län. I slutet av skriften finns en litteraturlista kring det skriftliga material vi lämnat efter oss.

Detta betyder inte att det vi skriver är någon sorts sanning kring samverkan. Det är vår bild och våra erfarenheter som vi delar med oss av. I bästa fall kan du som läsare ha glädje av dem.

Rapporten är skriven på sådant sätt att man fritt kan hoppa mellan olika kapitel. Den går naturligtvis att läsa i en följd, men det är på inget sätt nödvändigt för att få glädje av de olika delarna.

Om detta väcker tankar och idéer hos dig får du gärna höra av dig till oss – enklast via mail.

Eva Nilsson Lundmark

eva.lundmark@krutab.se

Ingvar Nilsson

i.nilsson@seeab.se

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. Skattningar pekar på att det på riksnivå handlar om många hundratusen människor. Det finns cirka en miljon människor i åldern 18 - 65 år som av olika skäl inte arbetar, är arbetslösa eller inte ingår i arbetskraften (de flesta komplexa och/eller diffusa). Praktiskt taget alla dessa människor har en viss förmåga till arbete, en viss produktionskapacitet 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. På handläggarnivå kallar man dem därför ibland för "perenner" (återkommer år efter år), ibland för eterneller (försvinner aldrig).

2.2 Orsakerna

Det finns 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**.

Bakom detta problem finns alla de **regelverk** som förhindrar att man skapar samlösningar. Försäkringskassan får ibland inte köpa rehabilitering för en viss klient trots att detta vore både klokt och samhällsekonomiskt lönsamt. Arbetsförmedlingens rehabilitering kan ibland inte sätta in åtgärder om personen inte är handikappkodad osv. Våra olika **organisationers uppdrag** sätter pinnar i hjulet. Ibland kan till och med det kortsiktiga mål som sätts upp för det närmaste budgetåret motverka de långsiktiga uppdragen för våra organisationer.

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 i rehabiliteringsprocessen.

2.3 Konsekvenserna

Konsekvenserna av detta är många. För det första far den enskilde illa. Han 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. 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.

För Försäkringskassan innebär detta onödigt långa och dyra sjukskrivningar samt ett flertal onödiga sjukbidrags- och förtidspensionsbeslut. För sjukvården betyder det onödigt minskad folkhälsa men också onödiga vårdinsatser och sjukvårdskostnader för personer som blockerar vården för andra patientgrupper. För Arbetsförmedlingen betyder det onödigt hög arbetslöshet och onödigt låg förvärvsfrekvens. Och för socialtjänsten innebär det att onödigt många människor saknar egen försörjningsförmåga, helt eller delvis, vilket leder till minskade kommunalskatteintäkter och ökade kostnader för ekonomiskt bistånd.

Ovanstående 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

En viktig utgångspunkt för att värdera begreppet framgång är att utgå från de motiv som brukar anföras för att inleda en samverkansaktivitet. Bakom dessa motiv kan ofta på ett indirekt vis målen för samverkan urskiljas. Därmed kan vi få en infallsvinkel till framgångs begreppet. Vi tycker oss se att det finns tre tydliga skäl att samverka och som brukar anföras:

- **Det etiska motivet;** samverkan är en metod som gör att **individens fallande mellan stolarna samt gatloppet** mellan olika aktörer reduceras och om vi 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 honom innebär samverkan ett bättre liv och högre livskvalitet. Genom helhetssyn antar man att Svarte - Petterspelet kring honom upphör och alla goda krafter kan då dra åt samma håll.

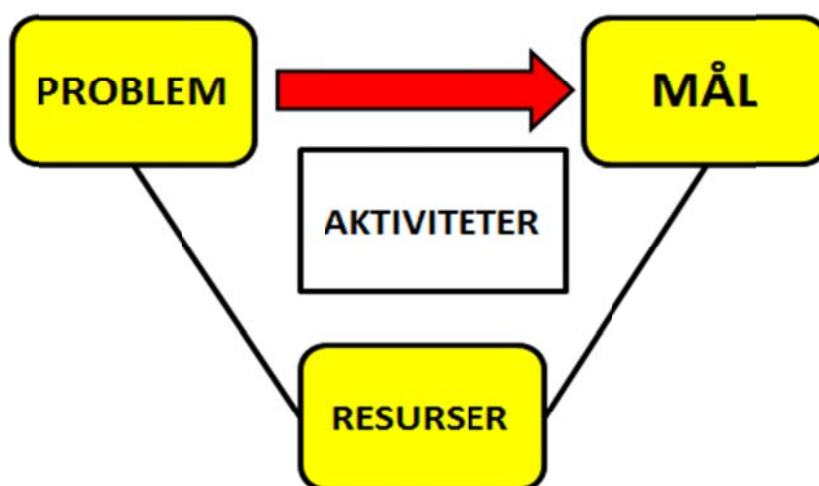
Samverkan ger också ett positivt resultat **för personalen**, de som jobbar med klienten. Genom samverkan får de på ett bättre sätt uppleva hur deras ambitioner och ansträngningar ger resultat. Man upplever en större arbetstillfredsställelse.

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

2.5 Några viktiga frågor att ställa innan man sätter igång

Då man ska genomföra en insats har man alltid att ta ställning till ett antal saker illustrerade i figuren nedan.



I praktiskt taget alla samverkanprojekt finns det med utgångspunkt i figuren ovan ett antal intressanta frågor att ställa.

- Hur komplext är det problem som ska lösas, eller hur stora problem och arbetshinder 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 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 rehab 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 (det vi längre fram kommer att diskutera som målgruppen och dess problem) 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:

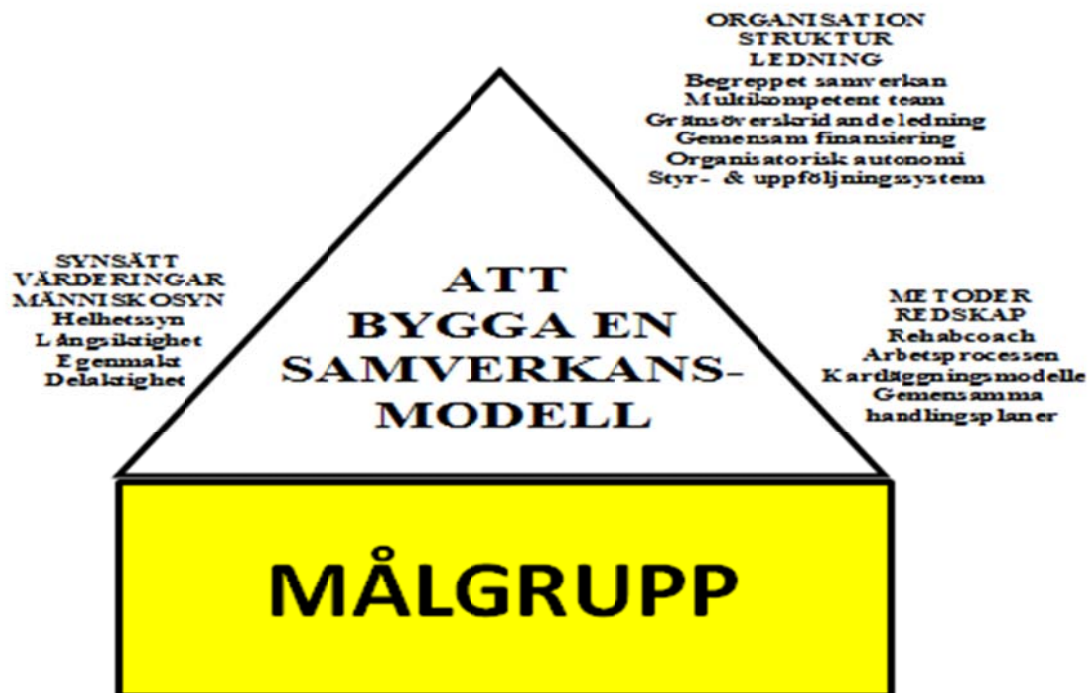
- Ha en orealistisk bild av målgruppens situation.
- Ha en orealistisk bild av vad som är möjligt att uppnå.
- Avsätta för lite resurser i form av personal och tid för att uppnå målen.

2.6 Fyra grundläggande förutsättningar

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

Den andra komponenten är att 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 liksom begreppet rehabiliteringssyn.



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. Att enbart utveckla en organisationsmodell utan att beakta vilken värdegrund och vilken rehabiliteringssyn den ska bygga på leder knappast till framgång - **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 rehabiliteringsarbetet – **kravet på konsistens.**

För det tredje måste både de som genomför det konkreta rehabiliteringsarbetet och de som har ett ledningsansvar för detta 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.

3. VAD ÄR FRAMGÅNG I SAMVERKAN?

3.1 Framgångs begreppet

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 framgångs begreppet uppstår ofta för **uppdragsgivargrupper** och ledningsgrupper som ska initiera och leda samverkan. Hur ska man veta om projektet har lyckats? Problemet uppstår för **projektgrupper** som ofta har svårt att få riktning på sitt arbete eftersom framgångs begreppet är diffust – när har man lyckats? På liknande sätt har olika grupper av **utvärderare** svårt att hantera framgångs begreppet eftersom det ofta är just framgången i projektet som ska utvärderas. Man kan se att alla dessa tre grupper ställs inför likartade problem då det gäller att hantera framgångs begreppet. Bl.a. dessa:

- * Man fokuserar ofta på prestationerna i samverkansarbetet (t.ex. antal handlagda ärenden) i stället för **resultatet av samverkan** – den faktiska rehabiliteringsprocessen 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 rehabiliterade personer 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 – **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 framgångs begreppet 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 samverkans arbete (den enes bröd blir den andres död så att säga).
- * De flesta studier av framgång har också en benägenhet att studera i första hand kvantitativa effekter och kan missa de **kvalitativa aspekterna av samverkan**. Både att en sak kan bli bättre (förändring av första graden) men även att samverkan kan utlösa ett kvalitetssprång så att man börjar göra helt nya saker (förändring av andra graden).
- * Många studier av framgång koncentreras till enbart måluppfyllelse. Dvs. hur duktig har man varit på att uppnå de resultat eller utföra de prestationer man ska utföra. Men om

man inte samtidigt studerar kostnaderna (resursåtgången) för detta missar man helt **effektivitetsaspekten av samverkan**.

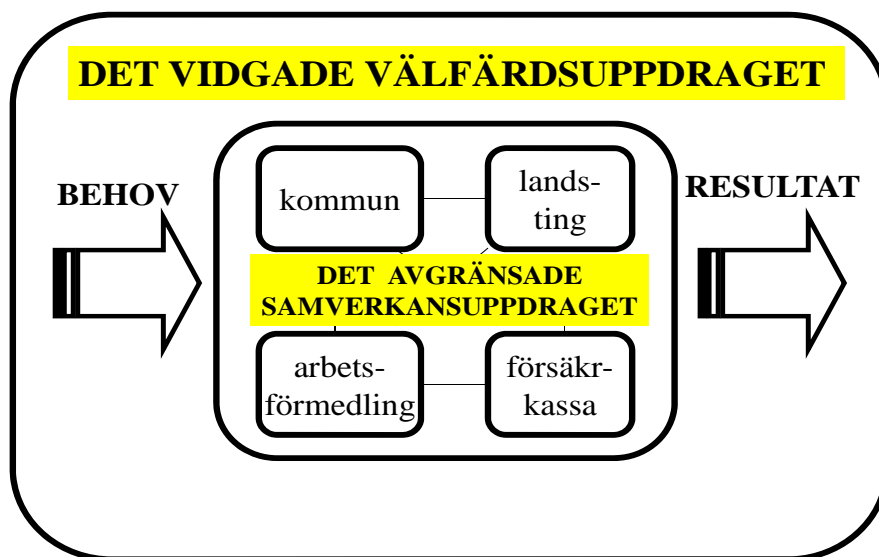
Det är en tydlig erfarenhet att det är viktigt att bestämma sig för vad man vill uppnå med de konkreta samverkansaktiviteter man genomför. Vill man lösa ett konkret problem, vill man utveckla och sprida en metod/metodik eller vill man rentav utlösa en förändring av de rådande organisationsstrukturerna.

3.2 Valfärdssyn & välfärdsuppdrag

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

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

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



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

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

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

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

- * Bidrar projektet till att **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 inlärdd hjälplöshet som på sikt kommer att leda till ökat beroende?
- * Ökar eller minskar projektet **framtida behov eller beroende** av offentliga insatser? Ger projektet stöd för ökad framtida självtillit hos medborgarna.

3.3 Varför framgångsmått är viktiga

3.3.1 Vad ska vi ha det till?

Det finns flera olika användningsområden för ett genomtänkt framgångs begrepp kring samverkansfrågor:

- * Det första och mest uppenbara området är att kunna **fatta beslut om en samverkansaktivitet**. Om jag vet vad jag vill uppnå (dvs. har definierat vad jag menar med framgång) kan jag i förväg fatta beslut om aktiviteter som leder åt detta håll. Dels fatta styrbeslut under resans gång och dels i efterhand värdera om jag lyckats för att därmed fatta beslut om kommande steg.
- * För det andra har begreppet betydelse för de som driver ett samverkansarbete. Framgångs begreppet blir ett nödvändigt inslag i **projektledningsarbetet**.

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

3.3.2 Vem behöver begreppet

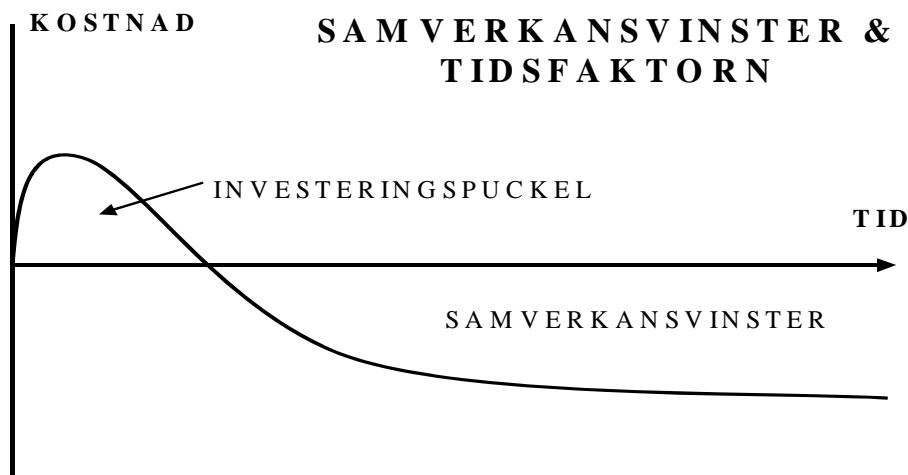
Det intressanta med olika perspektiv på framgång är att de ibland sammanfaller helt, ibland delvis och ibland står i direkt strid med varandra. Vi har alltså ofta vad man brukar kalla **målkonflikter kring ett samverkansarbete**. Utan tydliga mål blir det väldigt svårt att effektivt styra – man saknar kompass att styra med, det kommer i organisationen att råda olika och oklara uppfattningar om var framåt ligger. Såvitt vi kan se är detta ett centralt dilemma i allt samverkansarbete. Vi tror det finns tre grupper av aktörer för vilka en diskussion kring framgångs begreppet kan vara av intresse.

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

3.4 Tidsperspektiv

Tidsperspektivet är ofta avgörande då man ska studera samverkan. Kostnaderna för en samverkansprocess är säkra, omedelbara och ofta avläsbara i konkreta budgetsiffror.

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



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

Vi väljer själva ofta **ett tidsperspektiv i intervallet 4 - 8 år** då vi utvärderar samverkan. Genom detta undviker vi det kortsiktiga budgetperspektivet. Framtiden är ofta överblickbar (om än inte bestämd) för en så lång tidsperiod. Vi spänner i regel också över två mandatperioder i det politiska systemet. Detta är ofta också den tidshorisont som kan vara intressant för en budgetansvarig chef.

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

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

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

3.5 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.

Att möta personer med en komplex problembild som har väldigt få personer i sitt sociala nätverk både av privat och professionell natur och som dessutom har upplevt ett antal misslyckande på vägen både i skolan och då man försökt komma in på arbetsmarknaden, kräver ett helhetsgrepp och en långsiktighet som kanske inte alltid är möjligt utifrån ett samverkansprojekts stundtals alltför korta tidsramar. Att stödja och lotsa en person att bli anställningsbar som saknar många pusselbitar i livspusslet tar tid.

Det kanske måste börja med att man tar tag i vardagsrutinerna, tränar fobier, börjar i stödsamtal, motivationsarbete i vid mening etc. Alla dessa delar är steg i rätt riktning, men steg som tar tid att bygga upp. De flesta av oss börjar bygga detta under vårt första levnadsår genom samspel med vår närmiljö. När vi blir äldre gäller det att se var det saknas för bitar i pusslet och att det ibland kan ta tid. Lång tid. Det förutsätter också att det finns en kontinuitet i de kontakter vi har för att vi ska våga bryta gammalt och pröva nytt. Även för den som är välfungerande kan det vara svårt att bryta gammalt och skapa nytt trots att vi har det ganska tryggt omkring oss. Det säger nästan sig självt att det tar längre tid för en grupp som inte har ett välfungerande nätverk, rutiner, självkänsla, självförtroende, yrkeskompetens, livskompetens, samhällskompetens osv. Ja listan kan göras lång på vad vi behöver för att fungera i vårt komplexa samhälle.

Sammanfattningsvis ett samverkansprojekts målsättning måste 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.

3.6 Hårda och mjuka frågor

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

De sociala faktorerna kan omfatta allt från hur individens livssituation förändras, via effekter på sociala nätverk och personal inom offentlig verksamhet till vilken påverkan arbetet kan ha på samhällsklimatet i stort. Det kan handla om livskvalitet, drogberoende, egen bostad, fungerande relationer, funktionsförmåga (skattat enligt någon skala, t.ex. GAF-skalan), 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).

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

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

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.

3.7 Kanaler & systemeffekter

Effekterna av ett lyckat samverkansarbete kan ske på olika vis och genom flera olika kanaler. Beroende på hur vi fokuserar vår utvärdering av ett samverkansarbete ur detta perspektiv kan vi få helt olika typer av svar kring frågan om framgång. Det mest uppenbara sättet att påverka är **den direkta påverkan** projektet ger upphov till. Man minskar förbrukningen av handläggartid, man reducerar antalet vårddygn, man minskar socialbidragskostnaderna, personen får anställning etc. Dessa effekter är ofta tämligen **lättidentifierade och många av dem också lättmätbara**.

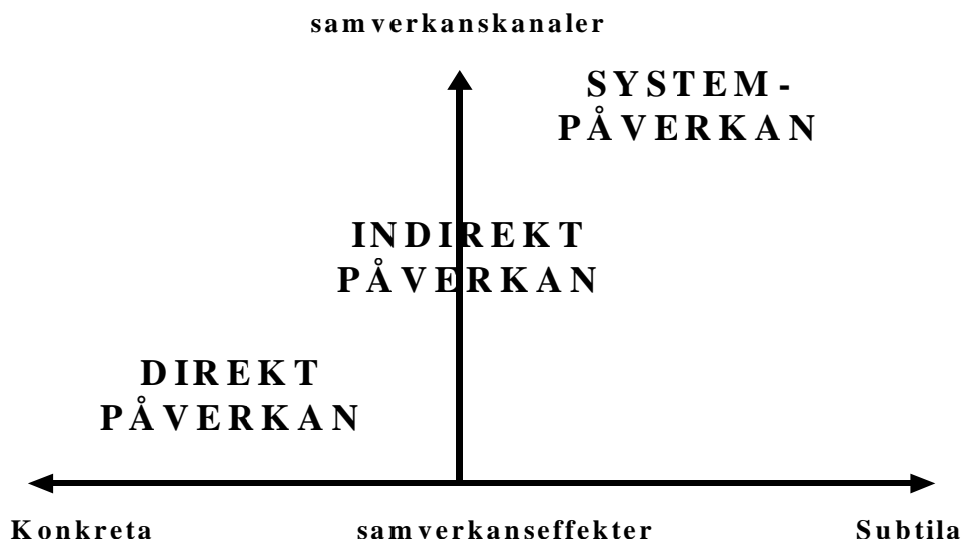
De indirekta effekterna är kanske att nya synsätt och metoder utvecklas. Nytändning bland personal kan också vara en indirekt effekt. Spillover - effekter in i andra verksamheter kring metodfrågor är en annan viktig indirekt effekt. Men man kan också uppnå andra indirekta effekter som att förhindra återfall.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

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

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

Men det finns också en annan dimension kring framgång i samverkan. Många av de effekter man pratar om då man ska värdera och mäta samverkan är av konkret natur. Man fokuserar på minskade socialbidragsutbetalningar, färre vårddygn, färre antal sjukdagar etc. Denna typ av **konkreta framgångsmått är utomordentligt enkla att både identifiera och mäta**. Men den andra gruppen av effekter, **de subtila framgångseffekterna är inte lika lätta att identifiera?** De som omfattar allt från att man får ett ansikte på varandra så att det blir enklare att ringa upp varandra i vardagen, till att chefer hittar nya gemensamma arenor att verka på som en biprodukt av att vara i samma samverkansledningsgrupp. Dessa effekter tenderar man att glömma både i vardagen och då man ska utvärdera samverkan. Likväl är erfarenheten att de i många fall kan vara de mest bestående effekterna av en samverkansaktivitet. Om man då inte utvärderar dem, då missar man kanske hela poängen.

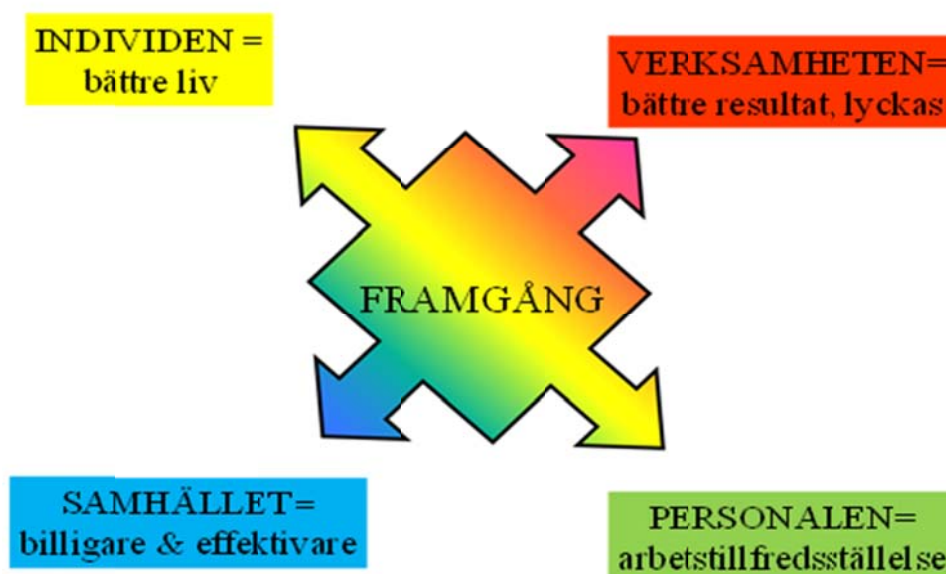
Då vi ska värdera framgång i samverkan har vi alltså de två dimensioner att ta hänsyn till som illustreras i figuren nedan, vilka kanaler de verkar genom och om det handlar om att värdera de konkreta eller subtila effekterna av samverkan.



3.8 Framgång i det konkreta projektarbetet?

3.8.1 Fyra dimensioner av framgång

Framgång i rehabiliteringsarbetet vad är det? Då man studerar arbetet med att rehabilitera personer med komplexa problem så kan man definiera begreppet framgång på fyra helt olika sätt, beroende på vilket perspektiv man tittar på situationen. Utgår vi från **individen** får vi en typ av svar, tittar vi på **personalen** en helt annan typ av svar. Ur ett **verksamhetsperspektiv** ser vi vissa saker och ur ett **samhällsperspektiv** helt andra.



Beroende på vilket perspektiv man utgår från erhåller man alltså helt olika svar då vi diskuterar begreppet framgång i samband med samverkan kring rehabfrågor. Här är några alternativa definitioner av begreppet som vi stött på i olika projekt.

- lägre vårdkonsumtion
- minskade samhälls- och/eller myndighetskostnader
- mindre rundgångseffekter mellan aktörerna
- ett mer stabilt socialt sammanhang
- arbete eller meningsfull sysselsättning i någon form
- ökad förmåga att försörja sig själv
- höjd livskvalitet för den enskilde
- återetablering av den enskildes sociala nätverk
- personal som känner att de gör ett bättre jobb och känner större arbetstillfredsställelse

Ofta brukar man i olika rehabiliteringsprojekt formulera mål som att de människor man arbetar med ska hitta arbete eller komma i studier. Men om man inte når dit då? Om man "endast" reducerar den samhälleliga försörjningsinsatsen med 50 %, är det ett misslyckande? Eller om man stoppar rundgången, ordnar försörjning för den enskilde och dämpar dennes vårdkonsumtion. Med detta vill vi peka på att framgång inte med säkerhet är ett lätt definierat begrepp då man ska samverka kring rehabfrågor. Återigen gäller den gamla sanningen, som man ropar får man svar.

Vår bild är att man många gånger har en något för endimensionell bild av begreppet framgång med ett starkt fokus på att just få personer i arbete. Det är naturligtvis inte fel och inte ointressant men risken är att man fokuserar allt för mycket på det som enkelt går att mäta i stället för det som är extra intressant. Risken är att mätbarheten blir en fiende.

3.8.2 Den enes bröd blir den andres död

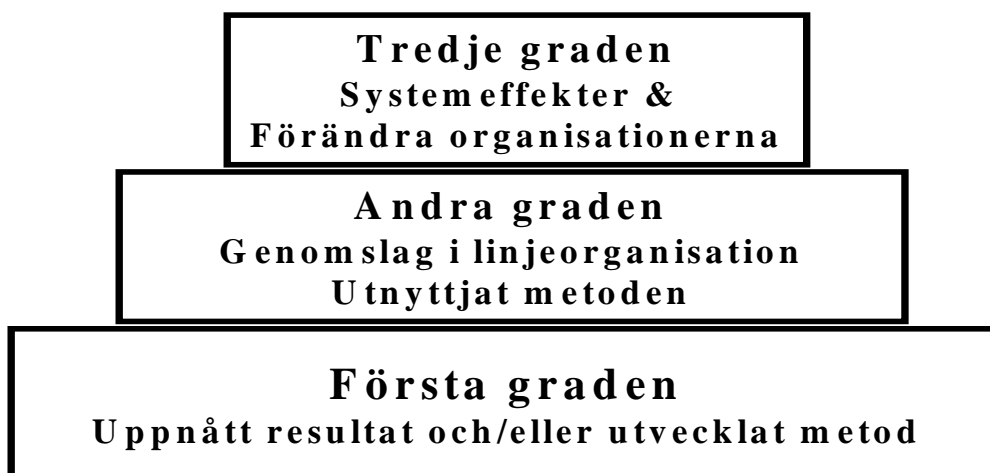
En mer problematisk sida av detta kan dock vara att samverkan inte alltför sällan leder till omfördelningsmekanismer för en eller flera aktörer. Man kan mycket väl tänka sig att samverkan leder till stora samhällsvinster och för tre av fyra ingående parter, medan den fjärde aktören får ta hela smällen.

Den enes samverkansvinst blir den andres förlust. Det finns då en uppenbar risk att den förlorande parten drar sig ur. Detta leder till risk för att hela samverkansprocessen kollapsar. Är då samverkan framgångsrik? Knappast. Denna omfördelningsfråga är en fråga av vikt både då man leder och ska utvärdera samverkan.

3.9 Tre framgångsnivåer

Vi kan alltså konstatera att det vare sig finns något enkelt eller entydigt sätt att definiera framgång i samverkan. Man kan också dra slutsatsen att man i varje sammanhang måste välja det eller de perspektiv som man tycker är viktiga att värdera då man ska styra eller ta ställning till ett samverkansprojekt. Vi tycker oss kunna se och urskilja framgång på tre olika nivåer i ett samverkansarbete.

TRE NIVÅER AV FRAMGÅNG I SAMVERKAN



Nedan beskriver vi dessa nivåer mera i detalj. Det kanske också bör sägas att det inte alltid är självklart att man bör eller kan sträva efter att nå längre än till nivå ett eller två. Ibland kan det vara helt tillräckligt att ha betat av en kö av rundgångsärenden utan att vare sig ha utvecklat en specifik metod eller att en sådan ska få genomslag i linjeorganisationen. Poängen är inte att alltid sträva efter det bästa möjliga eller högsta möjliga nivå. Poängen är att vara medveten om de krav och konsekvenser som respektive nivå är förknippad med. Detta är i högsta grad ett ledningsbeslut i samverkanssammanhang.

3.9.1 Framgång av första graden – projektet lyckas

Med framgång av första graden menar vi framgång sett endast utifrån det **enskilda projektets perspektiv**. Många samverkansaktiviteter har till uppdrag att både framgångsrikt utföra en massa åtgärder mot en specificerad målgrupp och att i samband med detta utveckla en metod för detta. Ofta anges detta utan inbördes prioritering.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.9.2 Framgång av andra graden – organisationerna utnyttjar erfarenheterna

Om utveckling av metoder är huvudsyftet med ett samverkansarbete så betyder det att arbetet i projektgruppen får en helt annan tyngdpunkt än om man bara ska producera resultat. Det leder till att mycket tid måste läggas på att diskutera, analysera och reflektera kring de hinder man stöter på. Man måste avsätta tid för att beskriva och formulera metoden och dessutom att kommunicera den.

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

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

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

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

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

Ledningsgrupper och styrgrupper ser här sin roll i implementeringsarbetet kring vad man utvecklat i samverkansprojektet. Ledningsarbetet handlar om att undanröja de hinder som står i vägen för en implementering av det resultat man kommit fram till. Framgång av andra graden innebär också att man påbörjar ett arbete med att ta hem alla de potentiella men ännu icke realiserade samverkansvinster som går att uppnå.

3.9.3 Framgång av tredje graden – organisationerna förändras

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

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

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

3.9.4 Vem gör vad

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

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

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

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

3.10 Att implementera framgång

3.10.1 Det krävs något att implementera

I de flesta projekt av olika slag som genomförs sägs det i mer eller mindre tydliga ordalag att projektets slutsatser och erfarenheter ska implementeras i ordinarie organisation. Vi får väl här anta att det moderna management begreppet **implementera ungefärligen betyder, tillämpas, översätts till, genomförs etc.** Vad som är intressant är att man ytterst sällan ser någon beskrivning av hur denna implementering ska gå till. Och ska man vara uppriktig så är detta något som tämligen sällan kommer till genomförande i verkligheten. Erfarenheten säger att man alltför sällan tänker igenom vad detta begrepp innebär och än mindre funderar igenom vilken metodik och vilka ledningsinsatser en implementering kommer att kräva.

Det första vi då kan konstatera är att det krävs något att implementera. Låt oss kalla det för **modell eller metod**. Många gånger stupar det redan på denna punkt eftersom många framgångsrika samverkansarbeten inte är något annat än insatserna av en eller flera hängivna och duktiga eldsjälar. Men vad betyder det att man har en modell. Vi kan se **vad som kan ingå i en sådan samverkansmodell** i form av tre grupper av faktorer.

- * **Det vi kallar mjuka faktorer;** man har ett gemensamt och formulerat synsätt kring hur man ska, kan eller bör tackla ett visst problem. Detta synsätt kan ha att göra med t.ex. sjukdomssyn, människosyn, organisationssyn, rehabiliteringssyn etc. Man baserar allt detta på någon formulerad eller icke formulerad, medveten eller icke medveten, men under alla omständigheter gemensam teoribildning kring det problemområde man försöker tackla.
- * **Det vi kallar hårda faktorer;** man har någon form av arbetsmetodik, arbetsgång eller arbetsordning som man systematiskt tillämpar och utvecklar. Det kan också handla om konkreta arbetsredskap såsom kartläggningsmallar, formulär för handlingsplaner., remitteringsrutiner etc.

- * **Det föreligger vad vi kallar en institutionell ram;** man har någon form av organisation, bemanning och/eller kompetens, dvs. en arbetsstruktur inom ramen för vilken man tillämpar detta synsätt eller metodik. Men det krävs också en bemanning och mandat för de som ska driva samverkansfrågorna.

Denna syn på vad en modell är leder till vissa **konsekvenser om man vill implementera modellen** till andra områden eller det som brukar kallas "ordinarie verksamhet". Till att börja med kan vi konstatera att **de hårda faktorerna** är tämligen enkla att överföra till andra aktörer. Det handlar om en ren kunskapsöverföring. **De mjuka faktorerna kräver** en mycket medveten och systematiskt pedagogisk process av tämligen subtilt slag. Det handlar i grunden om att i en gruppprocess **påverka människors synsätts- och värderingsfrågor**. De **institutionella ramarna** handlar i huvudsak om ett antal ledningsinsatser och beslut både inom ramen för den nätverksledning där modellen ingår och på chefsnivå i respektive moderorganisation. Man kan säga att denna typ av ledningsinsatser utgör grunden och förutsättningen för att överhuvudtaget prata om implementering.

3.10.2 Det krävs en implementeringsledning

För att denna process ska kunna fungera krävs, precis som i allt annat samverkansarbete en ledning. Både i form av en nätverksledning och i form av ledningsinsatser i de olika moderorganisationerna. Dessa ledningsinsatser handlar i huvudsak om följande.

- * Att **ge uppdrag att implementera** som kan omfatta bl.a. vad som ska göras, vem som ska göra det, när det ska göras och vilka spelregler som ska gälla för arbetet.
- * **Tilldela resurser** för implementeringsarbetet samt **ge mandat** för dem som ska utföra arbetet. Detta mandat kan handla om beslutsmandat och mandat att avsätta arbetstid för samverkan.
- * **Skapa legitimitet** för implementeringsarbetet genom att fatta följdbeslut i moderorganisationerna som stödjer detta arbete, skapa tillträde till olika ledningsarenor för dem som ska implementera samt marknadsföra arbetet i olika fora.
- * **Undanröja hinder** för arbetet. Detta kan omfatta allt från att avlasta handläggare tid för att arbeta med samverkan till att göra organisatoriska förändringar som gynnar samverkan.
- * **Följa upp och dra slutsatser** från genomförandet av samverkansinsatserna.

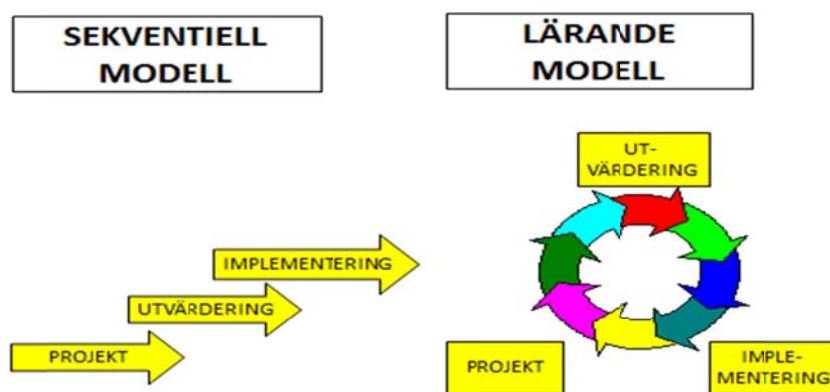
Det är vår entydiga uppfattning att dessa ledningsinsatser ofta är avgörande förutsättningar för om man ska lyckas med övriga implementeringsinsatser.

3.10.3 Implementera före, under eller efter en utvärdering?

Naturligtvis kan man på goda grunder hävda att det är svårt att genomföra en implementeringsprocess innan ett projekt är utvärderat. Man vet ju faktiskt inte om det är något värt att implementera. Däremot kan man tidigt bygga in förutsättningar för en sådan process och planera för den liksom att avsätta resurser för detta. Risken är annars att man blir tagen på sängen i slutfasen av projektet och att implementeringsarbetet kommer av sig.

Detta har att göra med hur man ser på utvärdering och implementering kring ett projekt. Med en sekventiell syn tänker man kanske först projekt, sedan utvärdering och därefter implementering. Detta synsätt leder ofta till två saker. För det första att utvärderingen genomförs och blir klar först efter det att projektet är genomfört och upplöst och då finns det ofta ingen mottagare av resultaten. För det andra kan det leda till att då man ska implementera finns det ingen som kan göra det eller överföra kunskapen, för projektet och projektgruppen är sedan länge upplöst.

Om man å andra sidan har ett lärande perspektiv så kan man se att projekt, utvärdering och implementering utgör delar av ett cykliskt mönster där man ständigt tappar projektet på kunskaper, lärdomar och erfarenheter både för utvärderingen och en kontinuerligt lär- och implementeringsprocess i de berörda moderorganisationerna. På så sätt fyller också utvärderingen rollen av att bidra till projektets utveckling och måluppfyllelse. Med ett sådant synsätt kan man tidigt inleda implementerings- och utvärderingsarbetet.



Man kan också som styrgrupp med ett lärande perspektiv tidigt driva frågan om vilka systembrister projektet synliggör i sitt arbete och därigenom bidra till en strategisk analys i styrgruppen om de egna organisationernas roll, metoder och organisation i förhållande till målgruppens behov såsom de synliggjorts i projektet.

Och i än högre grad handlar det om framgångspyramidens tredje steg – påverkan på system och organisationer. Ett skäl till att man har just samverkansprojekt är att de olika moderorganisationerna inte kan lösa uppdraget på egen hand. Ett strategiskt perspektiv på ett projekt av detta slag vore naturligtvis att fundera över vilka systemslutsatser man drar. En uppgift både för den lokala styrgruppen och samordningsförbundet som helhet.

En rimlig slutsats för finansiären av den här typen av projekt är att koppla delar av finansieringen till att metoder och synsätt också implementeras. Enkelt uttryckt; utan implementering – reducerad finansiering. Man skapar därmed ekonomiska incitament för att nå moderorganisationerna i implementeringsarbetet.

Om man uttrycker det på ett annorlunda vis skulle man kunna säga att – med utgångspunkt i ett lärande perspektiv – bör ett projekt av detta slag byggas upp så att utvärderings- och implementeringsprocessen utgör en del av samma större helhet och att projektet inte är avslutat förrän implementeringsprocessen ägt rum.

3.10.4 Hur kan implementeringsprocessen se ut?

Implementeringsprocessen som sådan kan se ut på många olika vis. Man kan t.ex. genomföra erfarenhets- och lär seminarier där olika aspekter av samverkansarbetet lyfts fram tillsammans med olika berörda aktörer. Man kan dokumentera arbetsmodellen och sprida den i tryckt form. Man kan medverka vid olika seminarier och konferenser för att sprida kunskap om arbetsformerna. Man kan också få till stånd ledningsbeslut i de olika moderorganisationerna, bidra till organisationsförändring, påverka ersättningsmodeller m.m.

Det finns dock några saker man kan poängtera för att implementeringsprocessen ska bli framgångsrik.

- Tidpunkten är avgörande. Inte så tidigt att man ännu inte hunnit dra lärdomar. Men inte heller så sent att projektet är genomfört och avslutat.
- Formen bör i mesta möjliga mån vara dialogen. Det är inte bara samverkansarbetets erfarenheter som ska förmedlas utan i andra riktningen bör de berörda aktörerna få möjlighet att återkoppla sin erfarenhet. Dialog är också generellt sett en mer effektiv förändringsmodell än monolog.
- Ledningsgruppen bär initieringsansvaret för att implementering äger rum och bör ge ett sådant uppdrag till arbetsgruppen, liksom att skapa förutsättningar för och kalla till denna process.
- Genomförandet sker ofta bäst om både ledningsgrupp och arbetsgrupp aktivt deltar och förmedlar sina respektive erfarenheter.
- De frågor implementeringsprocessen kan handla om är bl.a.
 - Arbetsmetoder
 - Bemötandefrågor
 - Kunskap och insikter om målgruppen och dess problematik
 - Framgångsfaktorer och hinder
 - Samspel mellan samarbetsarbetet och berörda organisationer
 - Identifiera systembrister som behöver åtgärdas
 - Identifiera förbättringsområden

3.10.5 Att skapa en hävstångseffekt

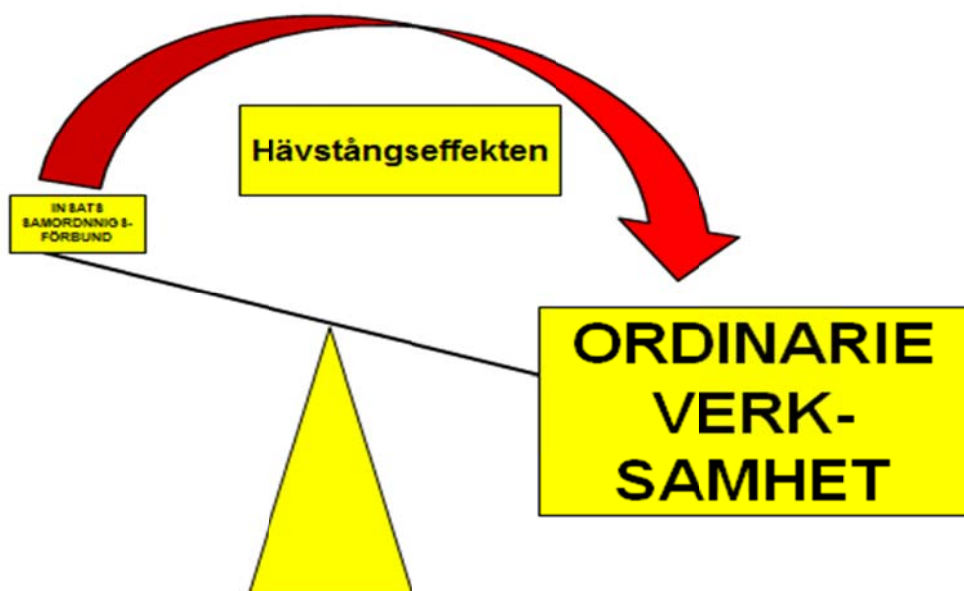
Vår bild är att implementeringsfrågan är avgörande för ett samverkansarbets långsiktiga framgång. Det finns två aktörer som har nyckelroller för att detta ska lyckas. Det är dels finansiärerna av samverkan (t.ex. ett samordningsförbund) och dels samverkansprojektets ledningsgrupp. Ledningsgruppens roll är (bör vara) att leda det konkreta implementeringsarbetet lokalt. Finansiärens roll är att skapa förutsättningar för att detta ska

ske. Det förra har vi i viss mån diskuterat ovan. Det senare kan beskrivas i ett antal korta punkter.

- Ställ **dokumentationskrav på modellen i alla projekt** så att det finns något konkret att implementera. Dokumentationskraven bör vara kopplade till lärande och implementering.
- Ställ krav på och (i mån av behov, önskan och möjlighet) **utbilda och stöd ledningsgruppen i dess roll.**
- Det krävs redan från start **en implementeringsplan** som därefter följs upp.
- **Koppla finansiering till implementering** – man erhåller inte alla projektmedel förrän implementeringsaktiviteterna är genomförda.

Då man studerar samverkan inom ramen för ett samordningsförbund bör man kanske ha i åtanke att samverkan sett ur det enskilda projektets perspektiv, ur den enskilda myndighetens perspektiv och samverkan ur samordningsförbundets perspektiv kan ha lite olika tyngd. Det som för det enskilda projektet kan handla om att lyckas i rehab processen, kan ur t.ex. kommunens perspektiv handla om att reducera kostnader för försörjningsstöd. Medan det ur samordningsförbundets perspektiv kanske handlar om att utveckla metoder och identifiera systembrister som gör att människor med vissa typer av problem ständigt hamnar mellan stolarna.

Så sett ur samordningsförbundets perspektiv blir troligtvis den helt avgörande frågan hur insatsen från samordningsförbundets sida kan skapa tillräckliga hävstångseffekter i de ordinarie verksamheterna så att behovet av särskilda samverkansprojekt på sikt gradvis reduceras. Det vi ovan kallat det vidgade välfärdsuppdraget.



4. EN FUNGERANDE GRUNDMODELL FÖR SAMVERKAN

4.1 Att leda gränsöverskridande

Samverkan är inget mål i sig. Det är en metod för att bättre utnyttja samhällets resurser. Samverkan är dock inget som uppstår av sig själv eller fungerar därför att man önskar att det ska göra det. Det förutsätter, som vi påpekat ovan, att det finns en struktur för att organisera samverkansarbetet. Ett arbete som per definition innebär att man kommer att arbeta i en gränsöverskridande miljö, som delvis kommer att bryta mot de i samverkansarbetet ingående linjeorganisationernas ledningslogik.

Vilken organisationsform pratar vi om? Den kanske vanligaste formen är **nätverket** eller som man i modern managementlitteratur stundtals kallar det, **en imaginär organisation**. 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 svår överblickbart vis. Makt utövas sällan genom beslut. Makt utövas på många andra sätt – dialog, förhandling & argumentation.

Ledningslogiken är också annorlunda. **Ledningslegitimitet** erövrar 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 **har 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. Men grunden utgörs av två parter – de som ska göra jobbet och de som ska leda arbetet. Vi kallar dem här **uppdragsgivargrupp och uppdragstagargrupp**. Dessa två konstellationer utgör nyckelaktörerna i praktiskt taget alla samverkanssammanhang.

4.2 Två parter – tre samspel

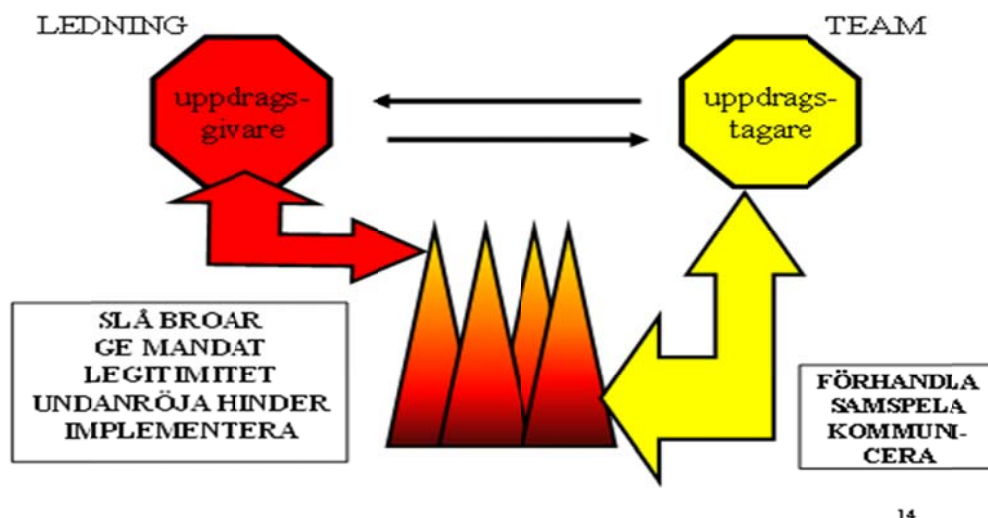
För att ett fungerande samverkansarbete ska kunna etableras krävs alltså att **två fungerande gruppkonstellationer** skapas; **en fungerande uppdragsgivargrupp** och **en fungerande uppdragstagargrupp**. Det senare är man ofta medveten om i samverkanssammanhang. Man pratar i projektsammanhang ofta om teambuildningsprocessen och vikten av att ha en bred och allsidig kompetens i projektgruppen liksom att deltagarna bör ha en rimlig social kompetens¹.

¹ för en utförlig analys av begreppet social kompetens se Persson, Social kompetens, Studentlitteratur, 2000

Det är inte lika ofta man har samma höga medvetenhet kring en **uppdragsgivargrups 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 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.

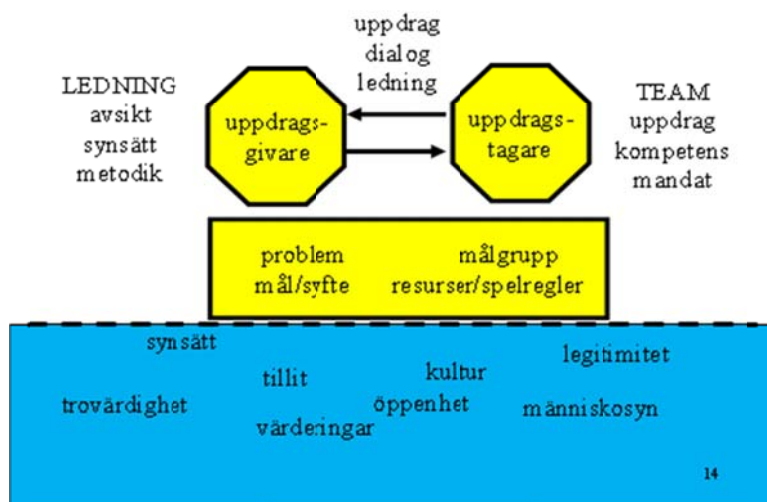
För att detta ska kunna fungera krävs att de chefer som ingår i uppdragsgivargruppen i sitt dagliga ledningsarbete i linjeorganisationerna **ger stöd och legitimitet åt samverkansarbetet**. Samt ger de deltagande personerna i uppdragstagargruppen mandat att arbeta på detta vis. Samtidigt är det ledningens 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.



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 samverkans situationens verkligt svåra frågor. Stannar man kvar på denna formella nivå betar man sig som i en parrelation där man löser samarbetsfrågorna i hushållsarbetet med hjälp av arbetsschema, skriftliga regler och skriftliga avtal². Man behandlar symtomen på bristande samverkan i stället för de underliggande orsakerna (respekt, öppenhet, tillit etc.).

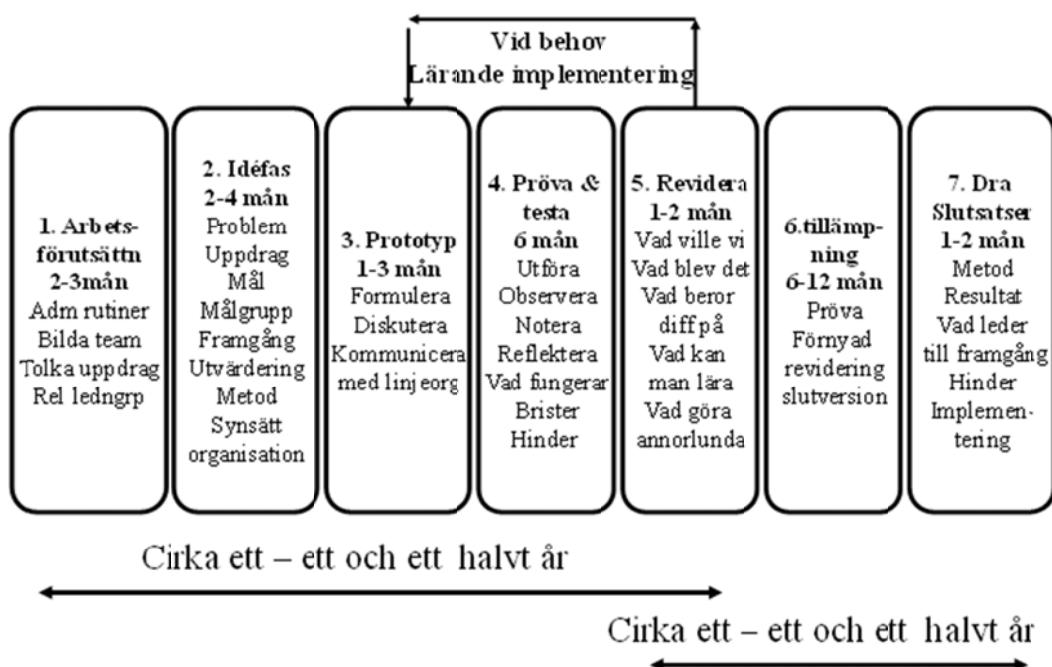
² däremot skulle vi kanske tillägga att vi i många samverkanssammanhang rekommenderar att man sluter någon form av samverkansavtal eller signerar en gemensam samverkansstrategi för att bekräfta den samverkansrelation man kommit överens om



4.3 Att skapa ett samverkansarbete

Ett samverkansprojekts³ liv kan beskrivas på ett principiellt och teoretiskt något över förenklat vis med hjälp av nedanstående mycket schematiska struktur som beskriver sju olika projektfaser.

Ett samverkansprojekts livsfaser



³ Vi använder här beteckningen projekt för alla former av organiserat samverkansarbete. Det skulle lika gärna kunna ha formen av en arbetsgrupp, nätverk el. dyl.

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.

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 präglar 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 det tredje steget 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.

Det fjärde steget 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 steg nummer fem 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.

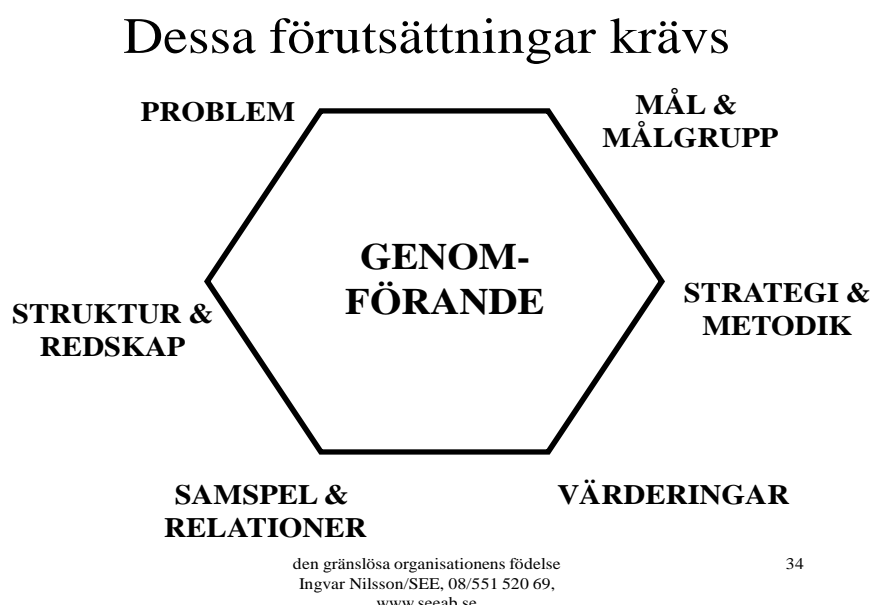
Det sjätte steget handlar om att **i betydligt större skala pröva och testa modellen** och att i denna process naturligtvis vara öppen för de revideringar som man finner nödvändiga. Det man ofta glömmer i detta steg är att ständig ompröva och skapa möjligheter till lärande och utveckling i projektarbetet.

Det sjunde och avslutande steget 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 betydligt tidigare än vad som antytts i figuren (i den första revisionsfasen) annars uppstår just risken att man aldrig når dit och samverkansprojektet blir ännu ett i raden av framgångsrika men glömda projekt.

Figuren är som alla teoretiska konstruktioner 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.

4.4 Samverkans hexagon

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



34

Vart och ett av hörnen i vår sexhörning innehåller ett antal aspekter som är viktiga att överväga. Nedan har vi sammanställt några frågeställningar för vart och ett av hexagonens hörn, som vi tycker man bör besvara i samband med att man ska inleda ett samverkansarbete. Genomarbetade svar på dessa frågor kan utgöra en förutsättning för att lyckas i ett samverkansarbete. Eftersom varje samverkansuppdrag är unikt bör kanske inte frågeställningarna nedan följas slaviskt. Se dem som en sorts batteri av checklistefrågor värda att reflektera över innan man kastar sig in i ett samverkansarbete.

- * **Bli överens om målgruppens utseende;** Hur ser målgruppen ut (storlek, ”svårighetsgrad” och omfattning)? Hur definieras och avgränsas den och kan vi identifiera subgrupper? Utifrån vilket perspektiv definierar vi målgruppen (individuellt, kommunalt eller nationellt perspektiv)?
- * **Formulera ett gemensamt övergripande syfte – en vision;** Vad är det övergripande syftet – vad är det man egentligen vill uppnå? Är vi överens om vad vi vill uppnå på både kort och lång sikt?

- * **Formulera och vara överens om de gemensamma konkreta mål som ska uppnås;** Vilka konkreta mål ska uppnås och när ska dessa vara uppnådda? Kan vi identifiera delmål och etappmål? Hur ser målet ut i relation till de problem som ska lösas? Är det möjligt att uppnå dessa mål?
- * **Skapa gemensam problemuppfattning;** Är vi överens om vilket problem som ska lösas, ser vi detta problem och identifierar vi det som ett gemensamt problem? Vari ligger den speciella samverkansdimensionen av problemet? Äger vi problemet gemensamt och förstår vi konsekvenserna om det inte löses? Ser vi det gemensamma intresset och ser vi möjligheten till en gemensam lösning?
- * **Skapa motivation och vilja att samverka kring lösning av problemet:** Få lust att medverka i lösningen av problemet. Se det som angeläget att problemet löses gemensamt. Se behovet av en gemensam lösning och tro på möjligheten av en gemensam lösning.
- * **Skapa ledningsgrupp och arbetsgrupp (uppdragsgivargrupp & uppdragstagargrupp);** Vilka ska leda samverkansarbetet? Vem ska ingå i uppdragsgivargruppen? Deras trovärdighet och legitimitet? Vilka ska ingå i gruppen som ska genomföra samverkansarbetet? Vilka kompetenser (sak kompetens och socialkompetens), mandat och spelregler behövs för teamets arbete? Hur ska detta förankras i linjeorganisationen? Hur hittar vi eldsjälar? Hur ska vi förmå dem att ta sig an jobbet?
- * **Skapa fungerande arbetsformer;** Hur ska vi närma oss målgruppen? Vilka erfarenheter finns av vad som fungerar bra och mindre bra? Gör vi det för eller med människorna? Hur ska vi organisera arbetet i projektgruppen? Teambuildning, möten, beslut & dokumentation, kick off, extern support eller handledning?
- * **Prövandets och lärandets form;** I valet mellan att tänka och handla måste man göra bådadera. Sålunda behöver vi både strateger och entreprenörer i uppdragstagargruppen. Vi behöver också kreatörer och administratörer.
- * **Ett gemensamt synsätt;** Kunskap om och respekt för varandra både i form av personkännedom och i form av verksamhetskännedom. Kompetenstillit och persontillit. Vi måste tro att de andra kan sitt jobb och ställer upp för det gemensamma målet.
- * **Etablera ett gemensamt synsätt kring arbetet med och ledning av gränsöverskridande lösningar;** Vinna – vinna samt långsiktighet och uthållighet. Samverkan leder inte till snabba vinster och båda parter måste tjäna på det.
- * **Förstå de underliggande värderingarnas betydelse (människosyn, organisationssyn och välfärdssyn);** Se individen som en växande ansvarstagande människa (det humanistiska, empowerment synsättet). Se organisationer som nätverk och gränsöverskridande. Se välfärd som ett instrument att ur ett helhetsperspektiv stödja individer, inte ta över ansvar för deras liv.
- * **Hur ser vi på begreppet samverkan;** talar vi om strategisk samverkan eller vardagssamverkan? Samarbete innebär inte att alla gör samma sak utan att stärka sin kärnkompetens och ha tillit till de övriga – är vi överens om detta?

4.5 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?

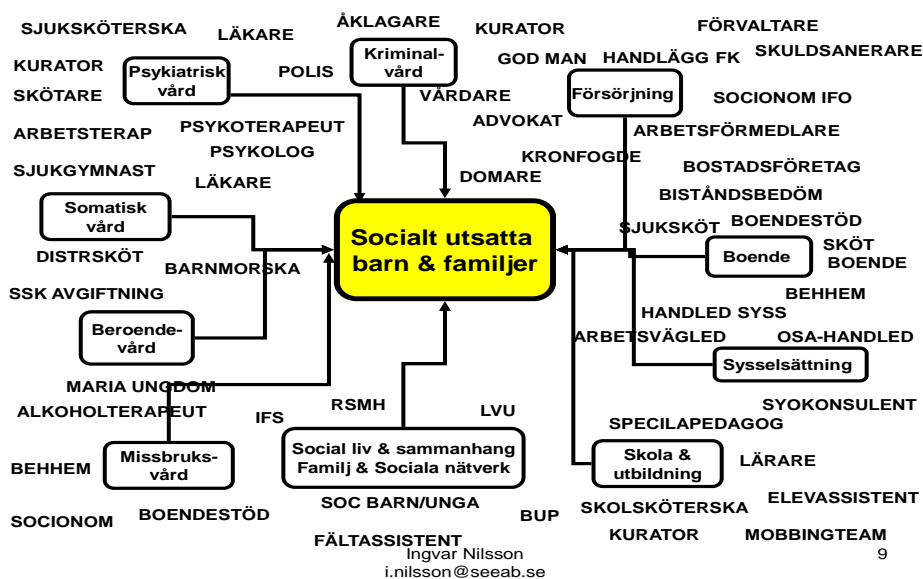
5. PROBLEMET SOM SKA LÖSAS – MÅLGRUPPEN OCH DESS BEHOV

En av de viktigaste aspekterna för att lyckas med 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 såväl uppdragsgivargrupp som uppdragstagargrupp har en gemensam och realistisk bild av hur målgruppen ser ut innan arbetet inleds på allvar.

5.1 Den komplexa kartan och begreppet helhetssyn

Marginalisering och utanförskap är alltså ett komplext fenomen som samtidig sker i många olika dimensioner och där synliga symtom 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 deltagare i samverkansprojekt 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 affär⁴. 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.

5.2 Diffus eller komplex och sammansatt

Det typiska för målgruppen i många samverkansprojekt är att deltagarna bär med sig en problematik som inte bara är svårartad och utgör ett arbetshinder i sig utan att den också är komplex, sammansatt och består av många olika delar som är hopvävda med varandra. Det kan handla om saker som;

- Ringa kunskap om hur samhället fungerar.
- Litet eller inget socialt nätverk – svaga familjesystem. Man kommer från multibelastade familjer med ett negativt socialt arv.
- Sociala fobier och sociala svårigheter kring till synes enkla vardagshandlingar som att besöka läkare, tandläkare osv.
- Ingen framtidstro.
- Betydande behov av livsstilsförändringar kring kost och motion.
- Stort behov att bli sedd, bli någon, någon som bryr sig.
- Stort behov av jagstärkande insatser, med både svag självkänsla och svagt självförtroende.

Det framgår ganska klart av exemplen ovan att målgruppen kan ha en mycket sammansatt problembild. Den består av många olika delar och delarna samverkar och förstärker varandra negativt. Man kan här tala om att det **i utanförskapet uppstår negativa synergieffekter**. Av

⁴ I slutet av rapporten återfinns en litteraturlista med rapporter som tar upp detta tema. Dessa rapporter återfinns också på www.socioekonomi.se

detta kan man också tämligen enkelt och direkt dra slutsatsen att partiella lösningar inte fungerar. Om självkänslan är svag eller om man bär på svåra sociala fobier, kognitiva svårigheter eller har en neuropsykiatrisk funktionsnedsättning så är kanske en traditionell kompetensutveckling eller utbildningsinsats kanske inte meningsfullt. Det kan till och med vara så att den bara leder till ännu ett misslyckande och bekräftar den dåliga självkänslan. Då hamnar man i ett läge där denna insats inte bara är verkningslös och ineffektiv. Den bidrar till att förstärka och fördjupa utanförskapet.

Men det kan vara värre än så. Ett komplext och sammansatt arbetshinder som identifierats går att analysera och åtgärda. Men ett arbetshinder som är diffust är än svårare att tackla. Diffusa arbetshinder kan vara osynliga eller svårupptäckta. De är svåra att fånga och förstå. Och ofta är det inte riktigt klart vad som är manifesta symtom och vad som är de underliggande orsakerna till dessa symtom.

Arbetshinder

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Komplexa & sammansatta<ul style="list-style-type: none">– Många olika delar– Delarna samverkar– Negativa synergieffekter– Partiella lösningar fungerar ej | <ul style="list-style-type: none">• Diffusa<ul style="list-style-type: none">– Osynliga komponenter– Svårångade orsaker– Oklart vad som är symptom och vad som är underliggande orsaker |
|---|--|

För att arbeta med de både diffusa och komplexa arbetshinder som ofta utmärker målgruppen i ett samverkansprojekt, krävs en kartläggningsfas där man identifierar dessa hinder och därefter analyserar dem och deras samspel. Därefter krävs att man förstår vad som är ytliga symtom och vad som är underliggande orsaker. Detta är vad man brukar kalla helhetssyn eller multikompetens.

Det som ofta är avgörande för framgång i ett samverkansarbete är att möta personen där han/hon är och anpassa aktiviteter och process efter individen. Nedanstående citat fångar kärnan i ett framgångsrikt synsätt.

”Om jag vill lyckas med att föra en människa mot ett visst bestämt mål måste jag först finna henne där hon är och börja just där. Den som inte kan det, lurar sig själv när hon tror att hon kan hjälpa andra. All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och därmed förstå att detta med att hjälpa inte är att vilja härska, utan att vilja tjäna. Kan jag inte detta kan jag inte heller hjälpa någon.”⁵

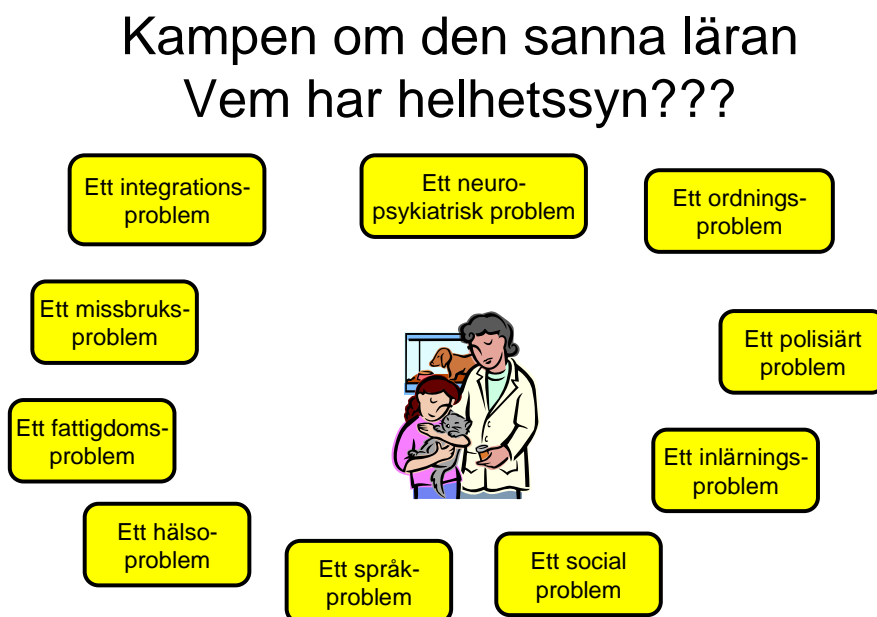
⁵ Sören Kirkegaard

5.3 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 symtom 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 ungdomspsykiatri. 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 Jasmynes 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.

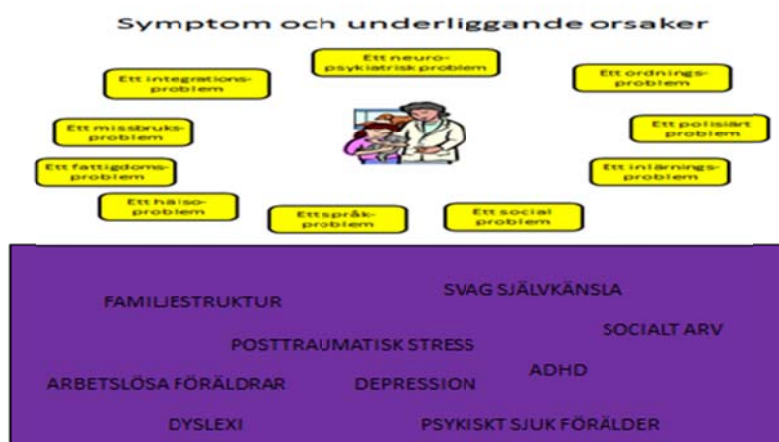


Utgångspunkten i många samverkansprojekt är svårigheten att få tillträde till arbetsmarknaden. Det är framgång eller misslyckanden där som utgör startpunkten för olika insatser. Många gånger definieras problemet som ett kompetensproblem eller problem med att vara anställningsbar. Men tänk om detta bara 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, skolunderbygggnad 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. Man har arbetat med hälsoperspektivet och haft friskvård som inslag i arbetet.

Att våga göra saker tillsammans med andra kan vara ett första steg till förändring för att våga gå ut på en arbetsplats. Att göra sin röst hörd och att tala om vad man vill är för många deltagare i projekt ett stort steg. För dessa unga handlar det ytterst om att ta makten över sitt eget liv.



Det kan ju också vara på det viset att de manifesta symtom man stöter på och som går att identifiera som konkreta arbetshinder för målgruppen utgör tecken på en underliggande problematik. Flickan med självskaдебeteende 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 pga. mammans psykiska sjukdomsbild.

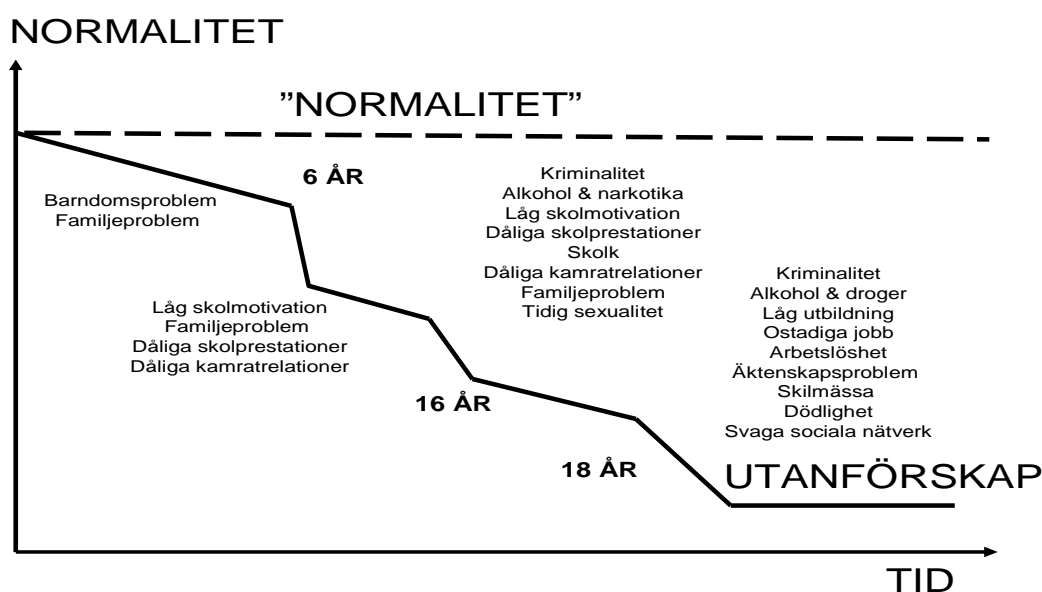
Erfarenheten säger att för att verkligen komma åt de underliggande orsakerna bakom ett utanförskap på arbetsmarknaden krävs att man gör en seriös kartläggning av hela den problembild man bär med sig. Om man missar detta är risken betydande att man sätter in åtgärder på den punkt som förefaller vara mest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

5.4 Den långa resan mot utanförskap

Vi har nu diskuterat komplexiteten i den problembild som många människor i utanförskap bär med sig. Mängder med studier beskriver hur denna etableringsprocess i utanförskap ser ut. I

nedanstående figur illustreras det kumulativa och accelererande förlopp under en sådan livsresa. Studier visar också att en stor del (mellan 30 och 50 % för pojkar) av de som i barndomen eller ungdomsåren uppvisar kriminellt beteende också gör det i vuxen ålder⁶. Negativa sociala mönster etableras snabbt och de tenderar att permanentas.

Vägen mot utanförskap börjar tidigt. Men denna resa accelererar också lite extra vid några olika tidpunkter i barns uppväxt. En sådan är vid 12-årsåldern. Just då pubertetens alla hormonrelaterade processer sker i de unga människornas kroppar. Vi den tidpunkten växlar man form i skolan, från det trygga klassrummet under mellanstadiet till högstadietidens ambulerande tillvaro. En annan brytpunkt är 16-årsåldern då man lämnar nionde klass med eller utan behörighet till gymnasieskolans nationella program. En tredje brytpunkt utgörs av 19-årsåldern då man lämnar skolvärlden definitivt, föräldrarnas försörjningsansvar upphör och man uppnår myndighetsåldern.



Grupper som i särskilt hög grad riskerar att hamna i denna outsideridentitet är de som drabbas av multipla stigmat såsom unga invandrapojkar med skolproblem, med annorlunda hudfärg och som bor i social utsatta och stigmatiserade områden. Så här säger en av dem;

"Jag växte upp mer eller mindre som svenska barn, förutom hemma då. Med lekis, dagis och allt det där. Så fram till så där fyran, femman så trodde jag att jag var svensk, men där fick jag reda på att jag inte var svensk. Och jag var ju inte svensk eftersom jag inte såg ut som en svensk och inte blev accepterad som en svensk. Så blev det liksom, jag skiter i vilket ... det blev en sorts anti – attityddirekt när man slår på allting och bara hatar allting.⁷"

⁶ Uppgifterna och inspiration till figuren hämtade från Andershed & Andershed, Normbrytande beteende i barndomen, Gothia, 2007

⁷ Stenberg & Öngurur, Invandrapojkar – kriminalitet och livssituation, Högskolan i Halmstad, 2006

En annan grupp som drabbas hårt i denna stigmatiseringsprocess är de stökiga och bråkiga barnen. De som förr kallades just bara utagerande eller livliga eller bråkiga och som i dag etiketteras med hjälp av en handfull olika neuropsykiatriska diagnoser – ADHD, Asperger eller autismspektrumstörning.

Många deltagare i olika samverkansprojekt har en lång negativ historia bakom sig. Resan mot utanförskap har för de allra flesta börjat tidigt i livet. För några rentav innan de föddes. Det som Skå-Gustav en gång i tiden kallade det sociala arvet. Det betyder att dessa unga människor i många fall bär med sig en stark övertygelse om att de inte duger.

Många deltagare i projekt bär med sig en svag självkänsla, en osäkerhet om sig själva och vilken roll de har i livet (en sorts existentiell vilshenhet skulle man kunna säga). Några har etablerat en stark outsidersidentitet. I studier vi gjort har vi sett att denna typ av outsidersidentitet både enskilt men främst kollektivt i värsta fall kan utgöra grogrunden för rekryteringen till vit maktrörelsen och gängkriminalitet⁸.

Det är lätt att förstå då man får ta del av deltagarnas historia att detta inte är något man förändrar på några månader. De handlar om en total omprogrammering av det egna livsmanuskriptet⁹. Denna insikt bör ha stor betydelse då man designar ett samverkanprojekt och dess varaktighet liksom den förväntade projektiden för deltagarna. Det finns för denna målgrupp nästan aldrig någon "Quick fix".

5.5 Vikten av att bryta negativa mönster och att lyckas

5.5.1 De onda cirkelarnas dynamik

De personer som står långt utanför arbetsmarknaden och som är deltagare i ett samverkansprojekt har ofta en lång historia av misslyckanden bakom sig. Misslyckanden som ofta inletts under skoltiden eller i värsta fall ännu tidigare.

Detta har skapat eller förstärkt en svag självkänsla hos dessa personer. En självkänsla som lett till att både de själva och omvärlden har negativa förväntningar inför nya provningar. Negativa förväntningar som ofta tar sig uttryck i ovilja att pröva nytt eller rädsla för det främmande. Grundkänslan, jag duger inte, är ofta starkt förankrad hos dessa personer.

Men trots allt så uppmuntras man och kanske man vågar pröva och så misslyckas man. På så sätt blir de negativa förväntningarna bekräftade och detta väcker eller förstärker oro, ångslan och ångest. Självkänslan urholkas och sviktar än mer vilket i sin tur kan leda till en förvärrad social problematik. Och så är man inne i en ond social självförstärkande cirkel.

⁸ Se Lundmark & Nilsson, Vänd dem inte ryggen – en socioekonomisk analys av destruktiva subkulturer, OFUS & fryshuset, 2012

⁹ Se vidare Bernes, Games people play – en av grundböckerna inom transaktionsanalysen

Erfarenheten säger att då man ska lyckas i rehabiliteringssamverkan kring denna typ av målgrupper är det oerhört viktigt att man lyckas bryta denna onda cirkel av misslyckanden och ersätta den med en motsvarande cirkel av framgångsrika goda erfarenheter.

Det förhåller sig nämligen på det viset att ett misslyckande i denna typ av sammanhang inte bara är ineffektivt och inte ger effekt. Det är värre än så. Ett misslyckande kommer för den enskilde att riskera att bli ännu en bekräftelse på just de negativa förväntningar man bär med sig. En bekräftelse på att man inte duger, inte kan och att den svaga självkänslan är välgrundade. Man misslyckas till och med då man får extra goda förutsättningar.

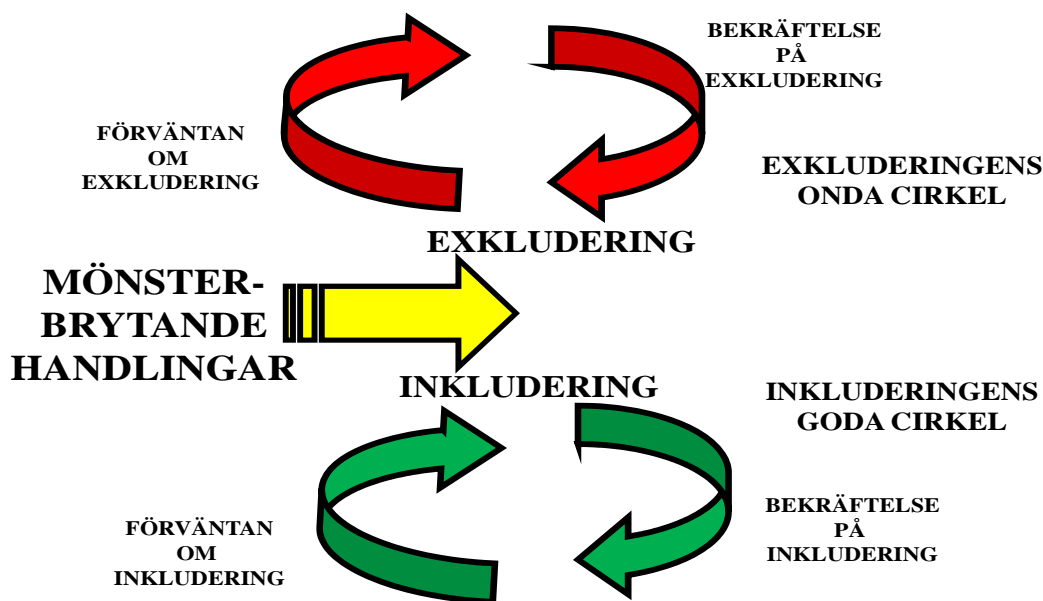
Detta är en kunskap av både etisk och ekonomisk natur. Etiskt därför att man i en rehabiliteringsprocess har ett ansvar för den tunna isen av framgång man leder ut deltagarna på. Trampar de igenom kan konsekvenserna vara stora. Ekonomiskt därför att ett misslyckande inte bara innebär bortkastade pengar idag utan också med viss automatik leder till ökade kostnader i framtiden.

En av de viktigaste framgångsfaktorerna i denna typ av rehabiliteringssamverkan är att skapa förutsättningar för att lyckas och insikten om att framgång leder till framgång och att onda självförstärkande cirklar av misslyckanden måste bytas mot goda självförstärkande cirklar av framgång.



5.5.2 De mönsterbrytande handlingarnas roll

Detta går alltså att bryta. Det finns ingen självklarhet i att dessa mönster ska fortgå. Men det bryts inte av ord allena. "Talking is cheap". Dynamiken i onda cirklar består av det negativa samspelet mellan förväntningar och handlingar. Processen accelererar enligt mönstret "more of the same". Sådana processer, säger forskningen om förändringsprocesser och den systemteoretiska vetenskapen, bryts av det som brukar kallas förändringar av andra graden. Man bryter mönster och gör något helt nytt. Man gör tvärtom mot vad som förväntas. Då rubbas förväntningsbilden. De mönsterbrytande handlingarna gör det möjligt att byta system och gå in i ett nytt cirkulärt system av handlingar och förväntningar – denna gång positivt.



En grundläggande idé i många framgångsrika samverkansprojekt är att skapa sammanhang där goda mönsterbrytande handlingar kan uppstå. Detta leder till att deltagarna genom att uppleva framgång och att lyckas, steg för steg tar sig in i inkluderingens goda cirkel. Man får känna att man lyckas, att man är okej. Självkänslan växer. Framgång föder framgång. Detta är att tillämpa ett lösningsfokuserat synsätt.

5.6 En fyrstegspyramid för framgång

Den målgrupp man oftast möter i olika samverkansprojekt har som vi ovan diskuterat en komplex och samansatt problembild som dessutom ofta är väldigt diffus – särskilt inledningsvis. Tyvärr har denna grupp erfarenhet av att mötas med olika former av traditionella kompetensutvecklingsinsatser som olika aktörer har att erbjuda. Insatser som på grund av de problem man bär med sig alltför ofta misslyckas och så kör man ett nytt varv i misslyckandets sociala onda cirkel på det sätt vi ovan nämnt. För att lyckas krävs det att man tar ett betydligt djupare och bredare grepp. Man måste komma åt de underliggande orsakerna. Den dolda delen av isberget så att säga.

Men för att skapa en sådan utvecklingsprocess krävs att man placerar in kompetensutvecklingsinsatserna i ett bredare sammanhang. Det är lätt att föreställa sig att misslyckanden för denna målgrupp handlar om vilja eller förmågan att lära sig. Det och inget annat. Ser man det så är misslyckanden ett **kompetensproblem** och inget annat.

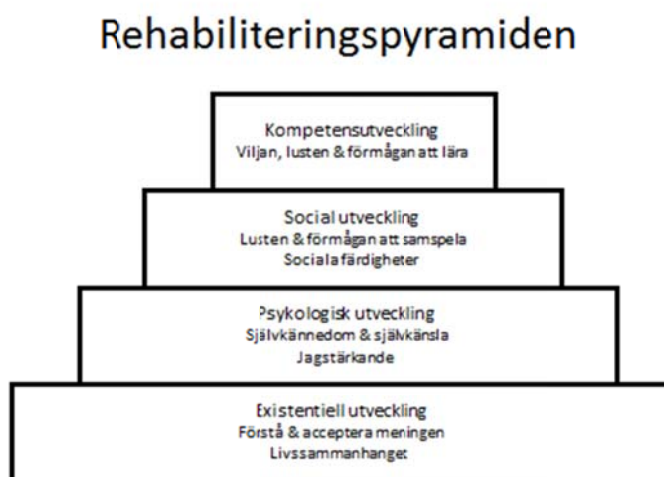
Men viljan och lusten till lärande hänger ihop med att jag kan känna att jag är i ett sammanhang som jag kan hantera. D.v.s. att jag vet hur jag ska samspela med andra, vilka spelregler som gäller. Lärandet sker alltid i ett socialt sammanhang och i samspel med andra, direkt eller indirekt. På så sätt kan man säga att utveckling för den arbetslöse också förutsätter en **social utvecklingsprocess**. Man skulle alltså kunna säga att

kompetensutvecklingssituationen inte bara är en inlärningsituation utan också en del av en social fostran och utvecklingsprocess.

Fungerande samspel med andra förutsätter och bygger på en rimligt trygg självkänsla och en rimligt korrekt självbild av vem jag är och hur jag fungerar i samspel med andra. Det måste finnas någon form av grundläggande trygghet för att detta samspel ska kunna fungera. För att vara trygg i mig själv behöver jag alltså lära känna mig själv mina styrkor och svagheter och få positiv återkoppling från omvärlden så att jag kan stärka självförtroende och självkänsla. Vi talar då om jordmånen för en god **psykologisk utvecklingsprocess**.

För att kunna hantera sin tillvaro behöver man förstå vilket sammanhang man är i. Här kan det handla om att förstå hur det fungerar i samhället Sverige. Hur det ser ut, vad som finns för mig, vad jag har för roll. Att **förstå sitt totala livssammanhang**. Om detta är oklart ger det knappast grund för att utvecklas psykologiskt och socialt.

Med hjälp av pyramiden nedan skulle man kunna säga att framgång i arbetsrehabiliteringsprocessen för denna målgrupp bygger på att man fungerar socialt med andra, vilket i sin tur bygger på att man utvecklas psykologiskt och mänskligt vilket i sin tur bygger på att man ur ett existentiellt perspektiv har hittat sin plats eller varje fall förstått sin plats i tillvaron.



Vår bild är ganska tydlig. Man måste arbeta med pyramidens alla delar och utgå från att en kanske vilse människa i utanförskap (med diffus och/eller sammansatt problematik) är oklar över sitt sammanhang, saknar en god självkänsla och inte kan de sociala koderna där man vistas. Detta leder till att man inte kommer att lyckas i ett traditionellt kompetensutvecklingsarbete. Sålunda förutsätter framgång i rehabiliteringsarbetet, ett arbete på pyramidens alla nivåer. Det förutsätter också kompetenser att jobba med alla dessa nivåer och att få dessa nivåer att samspela. Därav kravet på de många olika perspektiven och infallsvinklarna i det konkreta arbetet.

Många saknar kunskap om hur samhället fungerar och vilka skyldigheter och rättigheter man har som medborgare. Hur ser samhällskartan ut och var befinner jag mig förhållande till den. Grundläggande existentiella frågor för en människa. Vad finns det för möjligheter för mig och vad finns det för förväntningar och krav?

Eftersom många deltagare i den här typen av projekt bär med sig känslan av misslyckanden från skoltiden är det ofta viktigt att bidra till att bryta denna känsla och skapa nya och mer positiva erfarenheter. En förutsättning för att kunna gå vidare. Man måste i ett projekt av detta slag aktivt jobba med att hitta intresseområden och resurser hos deltagaren som ger möjligheten att lyckas. Ett konkret uttryck för det lösningsfokuserade synsättet. Först efter detta kan man börja söka alternativ för hur deltagarens kan gå vidare till studier, praktik eller arbete.

6. ATT LEDA SAMVERKAN – LEDNINGSGRUPPENS ROLL

All verksamhet behöver ledning, med vilket vi inte enbart menar styrning utan också stöd. Då det gäller samverkan faller denna roll tämligen naturligt på en partssammansatt ledningsgrupp representerande de olika intressenterna bakom samverkan. En utomordentligt tydlig erfarenhet är att framgång i ett samverkansarbete många gånger avgörs av hur man ser på denna ledningsuppgift, men tyvärr också att detta är en fråga som ofta förbises eller inte tas på tillräckligt stort allvar. Rent allmänt sett kan ledningsrollen kopplas till vår tidigare diskussion om framgång av första, andra eller tredje graden.

Om uppdraget för en samverkansgrupp är begränsat till enbart att lösa ett akut problem för en viss målgrupp och inget annat kan ledningsgruppens roll ses som tämligen begränsad till rent operativa uppgifter. Att leda arbetet, med att skapa framgång av första graden. Detta skulle vi vilja kalla en **operativ ledningsgrupp**.

Men om uppdraget dessutom är att skapa lärande, implementering av metoder och erfarenheter från samverkansarbetet in i de berörda organisationerna – det vi kallar framgång av andra graden så blir ledningsgruppen uppdrag av mera strategisk natur. Detta i sin tur påverkar naturligtvis både bemanning, mandat och arbetsuppgifter för ledningsgruppen. Detta kallar vi en **strategisk ledningsgrupp**. Låt oss nu nedan utveckla dessa tankar kring samverkansledning.

6.1 Roll- och identitetsfrågan som ledningsgrupp

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, dvs. 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 **symetriska mandat och befogenheter** att fatta ledningsbeslut med **verkställighet i moderorganisationerna**.¹⁰
- * 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**.¹¹

¹⁰ vi använder omväxlande begreppen moderorganisation och linjeorganisation för att beskriva de ursprungliga organisationer nätverket, samverkansprojektet eller det gränsöverskridande arbetets aktörer tillhör eller kommer från

¹¹ ibland är det en fördel om en sådan strategi bekräftas i form av ett ömsesidigt bindande och undertecknat samverkansavtal

- * 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 måste avsätta **betydande tid** både enskilt och gemensamt för dessa frågor.

Som vi ser det är **ledningsgruppens roll och identitet** avgörande under projektiden 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.

6.2 Fyra olika ambitionsnivåer

Vi har i möte med ett stort antal samverkansprojekt¹² 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 av ledningsgrupper vi mött.

Den lägsta ambitionsnivån är att bilda en grupp som med låg frekvens (1-2 gånger per halvår) träffas under korta arbetspass 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 fikabröd – 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 långsiktig strategi eller avsikt med sitt agerande. Men man löser praktiska problem i umgänget med varandra – man skulle kunna kalla detta en **problemlösningssgrupp**.

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 fattar ledningsbeslut kring detta både i denna grupp och på hemmaplan i linjeorganisationerna. Denna **projektledningsgrupp**s 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.

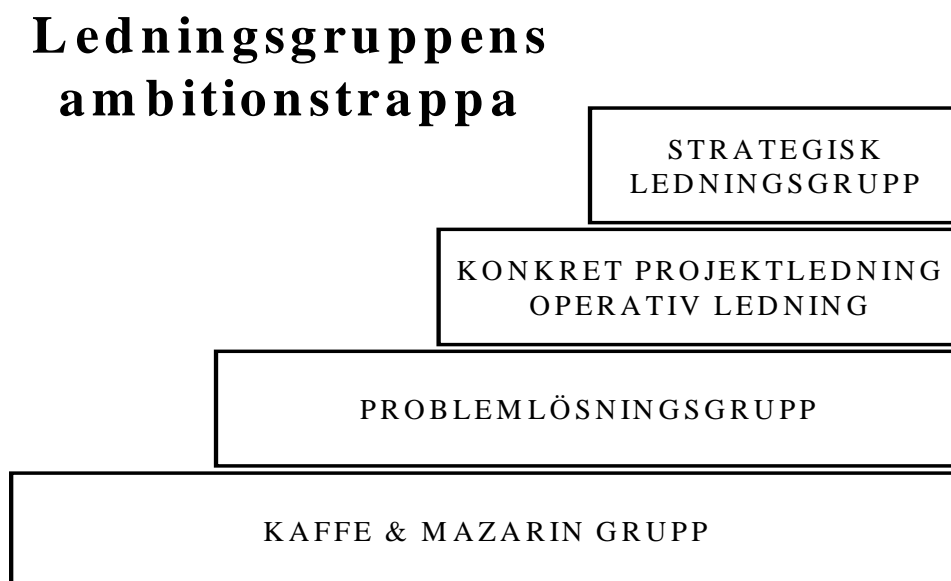
På den högsta nivån, som naturligtvis kan omfatta beteenden och synsätt från de tre tidigare, ser man samverkansarbetet i ett mer övergripande sammanhang. Vid sidan av att se till att det (eller de) konkreta projektet leds placeras det också in i ett större strategiskt sammanhang.

¹² vi använder oss omväxlande av begreppen nätverksarbete, samverkansaktivitet, samverkansprojekt och gränsöverskridande arbete för att beteckna det konkreta samverkansarbetet mellan handläggare kring en klientgrupp

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**. 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 nödvändigtvis 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.



6.3 Bemanning

En förutsättning för att en samverkansledningsgrupp ska kunna fungera på trappans två övre trappsteg är att den har en lämplig bemanning. Erfarenheten säger att de flesta av nedanstående kriterier för hur en sådan grupp bör bemannas bör vara uppfyllda.

- * Gruppen bör representera alla viktiga intressenter i synnerhet **nyckelaktörerna och problemägarna**. Det är en rimlig tanke att problemägarna är de som tar initiativet i frågan och i varje fall inledningsvis är en sorts motor i processen.

- * Gruppen bör bestå av **chefspersoner**¹³ från alla berörda myndigheter med **mandat och legitimitet** att företräda och/eller fatta beslut. Arbetet i denna form av ledningsgrupp är **inte delegerbart** 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 – en utpräglad **vinna- vinna syn**.
- * Gruppen måste också utmärkas av **symmetri och balans**. Med detta menar vi t.ex. ungefär lika många medlemmar från varje ingående linjeorganisation och att de personer som ingår har **ungefär samma mandat och position** i sina hemmaorganisationer.
- * 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 i varje fall inledningsvis kommer att kännas **tidskrävande samt ovan** och kanske kommer att kräva **egen kompetensutveckling i nätverksledning**.

6.4 Tre sidor på myntet

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.

¹³ ibland kan det vara någon som agerar i chefsens ställe men som har rätt uppsättning beslutsmandat och delegation



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.

6.4.1 Att styra

I styrandet kan vi se några 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.

I den styrande rollen ligger ibland att skapa grundläggande förutsättningar för vad som ska uppnås (målet eller uppdraget) och resurser för att ta sig dit.

6.4.2 Att stödja

I stödjandet kan vi se:

- * **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).
- * **Medlarrollen** handlar om att vara med och lösa upp knutar då det uppstår målkonflikter mellan samverkansarbetet och det ordinarie linjeledningsarbetet.
- * **Rollen som trouble shooter** (en nära släkting till medlaren) 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.

6.4.3 Att lära

Lärandet innefattar också flera olika delroller:

- * **Kompetensutveckling** för att både stödja samverkansprojektet i deras metodutveckling, men också att skapa förutsättningar att kunskapsstillförsel 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**.

Ett annorlunda sätt att uttrycka detta är att erinra om att lärandet är andra sidan på det mynt vi tidigare kallat implementering. 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.

6.4.4 Slutsatser

Alla dessa tre sidor av ledningsgruppens handlingsrepertoar behövs. Utan lärandet blir det svårt att styra mot rätt mål och implementera. Utan stödandet 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.

Det är viktigt att komma ihåg att **dessa roller glider in i varandra och att man sällan som samverkansledning ikläder sig enbart en roll.** Rollvariation och flexibilitet i ledningsfunktionen är centralt för att lyckas i arbete.

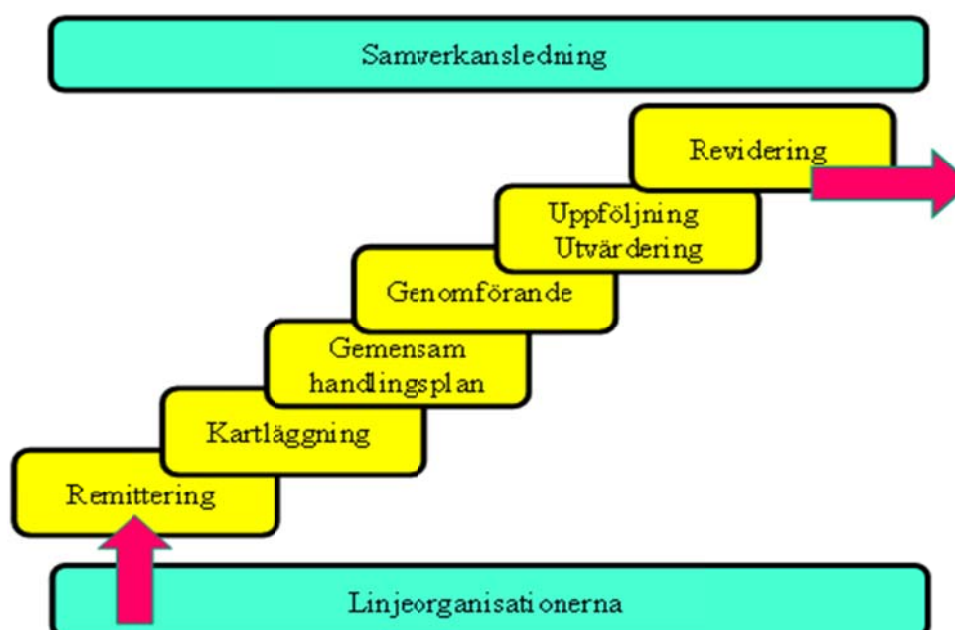
Gemensamt för alla är att de bygger på en **horisontell relation** mellan uppdragsgivare (ledning) och uppdragstagare (de som ska göra jobbet). Det viktigaste uttrycket för denna horisontella relation är den **problemlösningssorienterade ständigt pågående ledningsdialog som bör vara grunden för alla ledningsinsatser i samverkan.** Men man bör också komma ihåg att var och en av dessa olika roller kräver genomtänkta **synsätt, metoder och arenor** för det ledningsarbete som ska genomföras.

Erfarenheten säger att man ofta gör sig skyldig till **tre misstag.** Man **överbetonar styrningen** och missar stödandet. 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 stödandet och lärandet kan vara.**

7. RESURSER, METODIK OCH INRE ORGANISATION

7.1 Arbetsprocessen

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 hållbar 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 nedanstående mönster¹⁴.



För det första har man metoder eller arbetsmodeller för hur man kan **remittera olika klienter** till samverkansaktiviteten. Det kan handla om en remitteringsgrupp 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

¹⁴ 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."

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 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 rehabiliteringsarbetet. Det vi längre fram kommer att kalla rehabcoach.

Steg fyra är själva **genomförandet av rehabiliteringsprocessen**. Denna fas kan naturligtvis variera högst betydligt beroende på vad rehabiliteringen handlar om och beroende på 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.

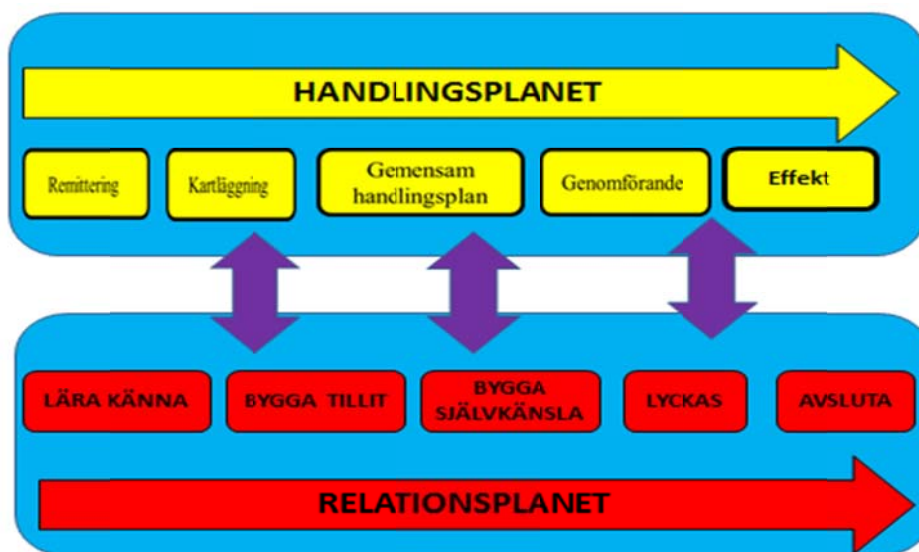
Ovanstående skulle kunna sägas vara en beskrivning av en arbetsprocess eller en arbetsmetodik. Inom vården skulle man kanske kalla det en vårdkedja. Kanske är begreppet rehabiliteringskedja användbart. Men **metodiken behöver i varje steg olika former av arbetsredskap**. Det kan handla om blanketter för remittering eller 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.

7.2 Att bygga tillit tar tid

Arbetsprocessen ovan beskriver de konkreta arbetsstegen i en fungerande rehab kedja. 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 lära känna varandra. För många deltagare kan det vara ett gigantisk steg att ta sig ut från hemmet. Därefter kan den mödosamma 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 deltagarens självkänsla byggs upp. Det lösningsfokuserade synsätt som är framgångrika samverkansprojekts adelsmärke handlar om att i små steg bygga upp situationer där 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.

7.3 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 eftersträvaransvärda. 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 sammahang av detta slag. Då man sätter igång en rehabiliteringsprocess 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 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 de senaste åren. 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.

7.4 Det multikompetenta teamet

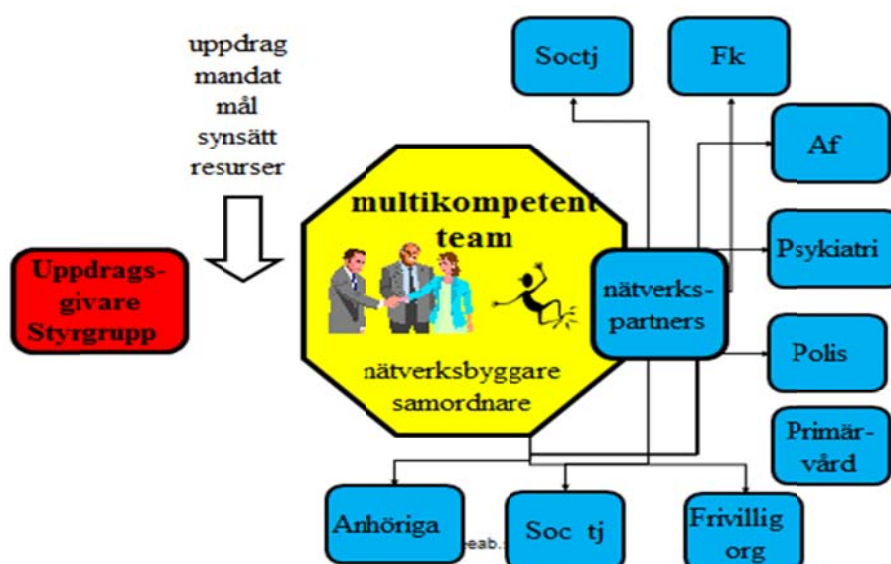
7.4.1 Grundprincip och teamets kompetensomfång

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 rehabiliteringsinsatserna** 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 rehabiliteringsfrågan, dvs. bidra till att professionalisera ledningsgruppen.
- * 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 arbetet med rehabiliteringssamverkan.



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.

7.4.2 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 synsätt¹⁵. 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 **sak kompetens** 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 eldsjälarna 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

¹⁵ se vidare Lind & Skärvad, Nya team i organisationernas värld, Liber, 1997

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 rehabcoach bör man alltid se till att ha denna funktion dubblerad för att kunna hantera tillfällig frånvaro eller personalomsättning.

7.4.3 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 rehabiliteringsprocessen, man kan marknadsföra och sprida kunskap om arbetet och man kan remittera 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.

7.4.4 Att fungera som kulturtolkar och kommunikationsbryggare

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 ofarlig galning. 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?
- * Detta i sin tur leder till att man kan få hjälp att **smida medan järnet är varmt**, att t.ex. fånga missbrukaren då han är som mest motiverad, dvs. kanske då han sitter på häktet eller den unge missbrukaren som precis blivit omhändertagen av polisen.
- * 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 ögon – psykiater är kanske inte så rubbade som jag trodde.
- * Därmed kan det på sikt ytterligare bidra till att insatserna blir rätt och att de samordnas och därmed ge **högre effektivitet**.

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.

7.5 Spindeln i nätet - rehab coachen

Inom i stort sett all verksamhet som rör klienter med en komplex och 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. Några exempel;

- * Organkoordinator vid organtransplantationer.
- * Personligt ombud för personer med psykiska funktionsnedsättningar.
- * Case - manager för personer med dubbeldiagnoser.
- * Äldreombud för äldre personer med stort vårdbehov.
- * Samordnare kring barn med särskilda behov.
- * 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 vårdplaner 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 **rehabcoach** för att beskriva denna roll. Att det handlar om rehabilitering är självklart – därav första delen av namnet. Men coach begreppet trycker också på att denna aktörs uppgift inte är att ta över rehabprocessen – i den

måste klienten själv vara huvudmotor i (med stöd av de olika organisationernas resurser). 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 reahnät eller en koordinator som samordnar olika insatser. Detta är kring denna målgrupp en helt ny roll. En roll som många efterlyst och många också i tysthet börjat utöva. Låt oss börja med att diskutera rollen utifrån figuren nedan.

Rehabcoach

(samordnare, nätverksbyggare, dirigent, spindel etc.)

- | | |
|--------------------|-------------------------------|
| • Inre roll mandat | • Yttre roll mandat |
| – Bygga relation | – Nätverksmöten |
| – Förtroende | – Kartläggning av behovsbild |
| – Se helhet | – Samlad rehabplan |
| – Motivation | – Uppföljning av genomförande |
| – Pedagog | – Systemfelsfrågan |

SYNSÄTT OCH VÄRDEGRUND KRING REHABILITERING OCH SAMVERKAN
--

i.nilsson@seeab.se

Rehabcoachens 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 rehabarbete. 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 rehabarbetet. 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 och rehabilitering 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 vårdplan eller rehabplan.
- * 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.

Man kan också beskriva dessa arbetsuppgifter i form av olika faser eller processer;

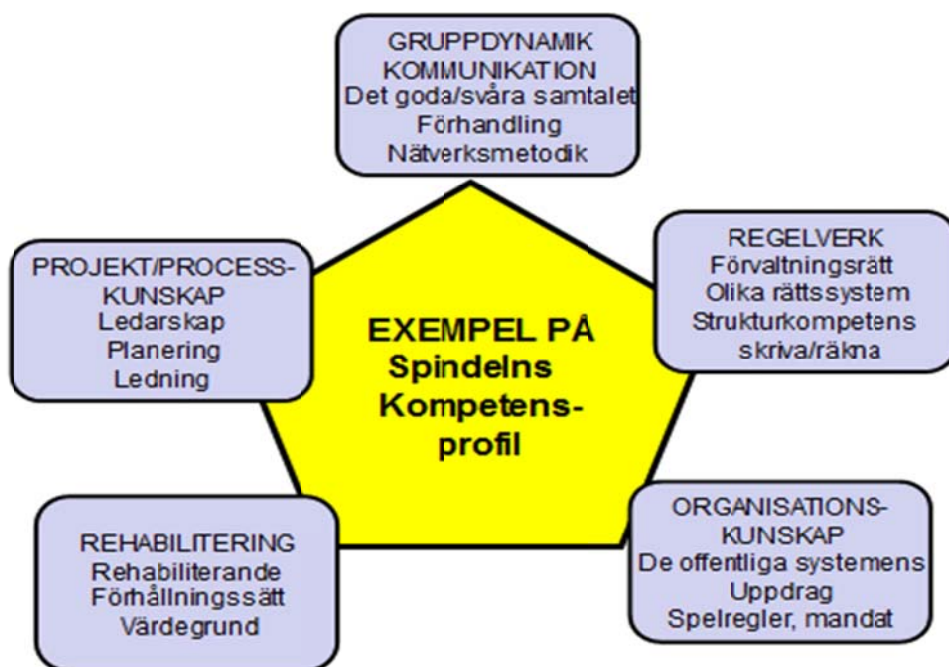
- 1 En **initialfas** där kontakt tas, en relation etableras, en första bedömning görs om klienten tillhör målgruppen och en planering för det fortsatta arbetet inleds.
- 2 En **startfas** där kartläggning av klientens behov äger rum, nätverksmöten planeras och genomförs och en rehabplan upprättas och undertecknas av berörda parter. I denna fas handlar det också om ett relationsbygge i förhållande till deltagaren
- 3 En **genomförandefas** där planen genomförs i samråd med berörda aktörer och revideras utifrån ny kunskap.
- 4 En **avslutnings- eller överlämningsfas** där antingen i de mest lyckosamma fallen klienten fortsätter sin rehabresa på egen hand eller, kanske mer sannolikt, att ansvaret för det fortsatta arbetet tas över av andra aktörer.

Utifrån detta kan man också sätta ord på vilka önsksningar om kompetenser en rehabcoach bör ha för att vara riktigt framgångsrik i sitt arbete;

- * För att kunna företräda en helhetssyn kring klienten måste man ha grundläggande kunskap om berörda myndigheters uppdrag, spelregler, regelverk och mandat. Det kan handla om beroendevård, kriminalvård, psykiatri, primärvård, socialtjänst, försäkringskassa, arbetsförmedling, kronofogdemyndighet, CSN m.fl.
- * Man bör ha process- och projektkunskap så att man självständigt kan stödja de komplexa samspel som ofta är förknippade med en enskildes rehabiliteringsprocess. Kring detta måste man ha en klar bild över hur man ser på rehabiliteringsprocessen och klientens roll liksom coachens pedagogiska och motiverande roll.
- * Man måste ha god kunskap och färdighet om hur man kommunicerar med olika offentliga aktörer. Mer specifikt bör man ha förhandlingskunskap så att man kan medla i intressekonflikter mellan de olika offentliga aktörerna och kunskap om nätverksmetodik så att man kan delta i och leda nätverksmöten. En god portion kunskap om grupp-dynamiska processer är också en värdefull tillgång.

- * Till detta kommer den kunskap man måste ha om grundläggande rättsliga förhållanden som kan påverka rehabprocessen oavsett om det handlar om frågor som berör rättsväsendet eller SOL och HSL.
- * Slutligen krävs det av coachen att han har ett genuint klientperspektiv då det gäller bemötandefrågor och empowerment perspektivet (egenmakt). Detta förutsätter också en genomtänkt värdegrund kring etik, moral och dessutom existentiella frågor som ofta utgör en viktig del av coachens samspel med klienten.

Man skulle också kunna sammanfatta den önskade kompetensprofilen i figuren nedan. Dock bör man inför den här typen kompetensprofilkrav ha klart för sig att det är en sorts önskelista eller en sorts teoretisk ideal modell. I verkligheten finns det nästan aldrig den här stortens supermänniskor. Men bilden ger en sorts indikation om i vilken riktning vi kan söka kandidater till uppdraget.



8. VÄRDEGRUND

8.1 Inledning

Då man ska bygga upp ett samverkansarbete ligger det nära till hands att fokusera på de hårda frågorna; organisation, bemanning, budget, arbetsmetoder m.m. Och det är väl bra. Men ofta visar det sig att riktigt avgörande för att lyckas är att man tar tag i värderingsfrågorna på allvar.

Värderingsfrågorna är i grund och botten styrande för både hur man bygger upp en projektgrupp, hur man skapar en ledningsgrupp och arbetsformer i det konkreta samverkansarbetet. Värderingsfrågorna är (bör också vara) centrala i den gruppformeringsprocess som sker både i arbetsgruppen och i ledningsgruppen. De bör också vara styrande i rekryteringsprocessen av de som ska jobba i det konkreta samverkansarbetet.

Värdegrunden handlar om värderingsfrågor, synsätt, och etik i samverkansarbetet. Den handlar naturligtvis om vår människosyn. Hur vi ser på oss själva å ena sidan och å andra sidan hur vi ser på andra. I det konkreta samverkansarbetet kommer detta till uttryck främst inom några olika områden. Först och främst synen på de som samverkansprocessen avser – deras roll som objekt eller subjekt i sina egna liv. Vi talar då om begrepp som egenmakt och känslan av att sitta vid ratten i det fordon som är det egna livet.

Detta leder över till frågan om hur vi ser på rehabiliteringsprocessen som är något helt annat än vård och behandling. Vem som är subjektet i denna process och vad som är de professionellas roll.

Slutligen för det över till det som nästan alltid är den mest dominerande framgångsfaktorn i lyckade samverkansprocesser – de personer som aktivt jobbar med deltagarna. Vilken värdegrund, vilket synsätt och vilket förhållningssätt ger de uttryck för. Låt oss nu titta på detta mer i detalj.

8.2 Egenmakt, inlärd hjälplöshet, stigmatisering och rehabilitering

8.2.1 Människan som subjekt eller objekt

Inom socialteori och managementteori finns ett annat begrepp; **empowerment**. Det kan tolkas med något olika nyanser beroende på val av perspektiv. Ur ett managementperspektiv kan det ses som en metod att delaktiggöra medarbetarna i beslutsprocesser för att genom denna delaktighet skapa en större känsla av mening och samtidigt höja effektiviteten.¹⁶ Ur ett socialt perspektiv kan man se det som ett sätt att återerövra makten över det egna livet. Begreppet har

¹⁶ Nilsson Lundmark & Nilsson, *Mogna organisationer*, 2006

ännu ingen bra svensk översättning även om ordet egenmakt är det som ligger närmast till hands. Det finns ett flertal olika definitioner av begreppet;

”Empowerment är den process som gör det möjligt för individer att bestämma över sina egna villkor och nå självbestämmande. Empowerment är en process som befrämjar deltagande bland människor, organisationer och lokalsamhällen.”¹⁷

Empowerment utgår från begreppet makt och handlar ytterst om både en omvärdering av maktbegreppet och en omfördelning av makten¹⁸. Utifrån ett delaktighetsperspektiv ser man en sådan förändring som både önskvärd och möjlig. Begreppet lyfter fram en människosyn som inte bara trycker på individens vilja utan också möjlighet att ta ansvar för sitt liv, att vara ett handlande subjekt. Man ser också **människan som skapare av omständigheterna**, att vara den som väljer och ligger därmed nära den existentiella människosynen – jag väljer därför finns jag. Men vi ser också en ifrågasättande människa, en kritisk deltagare. Därmed ser vi människan som ägare av en potential till växt och utveckling.

Mot detta kan man ställa en paternalistisk modell som mera betraktar individen utifrån ett objektperspektiv. Människan som hjälplös och offer. Därmed tenderar vi att förvandla människan till maktlös och drabbad av omständigheterna.

Vi känner igen dessa två synsätt från den offentliga debatten om välfärd. Å ena sidan det goda och starka samhället som löser individens alla problem. Å andra sidan den hjälplösa välfärdsmänniskan som får denna hjälp. Det paternalistiska systemet utgår från att klienter kommer till den offentliga organisationen med ett problem. Detta problem föreläggs en expert som undersöker, analyserar och diagnostiserar för att därefter sätta in en behandling. Symptomen försvinner och problemet förväntas vara löst. Ungefär som i bilden nedan.

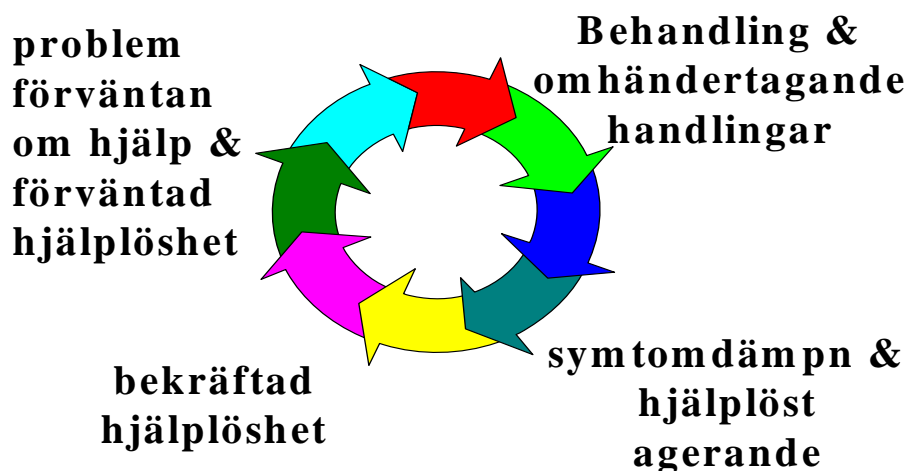
Symtom/problem ---> behandling ---> problemlösning/symtomdämpning

Modellen belönar så att säga kortsiktigt båda parter. Både de professionella som känner sig behövda och klienten som får hjälp. Men skapar dessutom en cirkel av orsakssamband. En cirkel vars uppkomstmekanism har att göra med vår människosyn. Medveten eller omedveten, uttalad eller ej.

¹⁷ Forsberg & Starrin, Frigörande kraft, Gothia, 1997, sid 13

¹⁸ se vidare Brown & Brown, Empowered, a practical guide, Brealey, 1994

hjälplöshetens onda cirkel



Om omvärlden förväntar sig hjälplösa människor och betar sig därefter, så kommer människor att agera hjälplöst och därmed bekräfta förväntningarna. På så sätt skapas **en självuppfyllande profetia i hjälplöshetens självförstärkande cirkel**. En från början god avsikt att värna om människor som tenderar att skapa en institutionell hjälplöshet och som blivit inbyggd i systemet så att säga. Båda parter vinner. Den hjälplöse får hjälp och de professionella hjälparna får känna att de är behövda.

Som så ofta finns det inget enkelt och entydigt svar. En överdriven empowerment modell kan slå över i en socialdarwinistisk utslagningsmodell och en omhändertagande välfärdsmodell kan som oavsedd biprodukt skapa en hel generation inlärt hjälplösa människor.

8.2.2 Att inte platsa i laget – det är jag som är resten

”När jag kommer ut från kåken med en plastpåse i ena handen, en tusenlapp i fickan, inga sociala kontakter utöver mina gamla pundarkompisar, inget, ingen bostad, ingen försörjning – hur lång tid tror du jag klarar mig?”¹⁹

Cirka 20 % av alla personer mellan 20 och 64 år försörjs helt eller delvis via offentliga medel²⁰. Ungdomar har oavsett konjunkturläge svårt att slå sig in på arbetsmarknaden. I all synnerhet unga människor som misslyckats i skolan och saknar starka sociala nätverk och kontakter. Risken för att hamna utanför arbetsmarknaden är för denna grupp fem gånger högre än för de som fullgjort gymnasieskolan.²¹

En viktig fråga att ställa är hur många av dessa som onödigtvis står utanför arbetsmarknaden och därmed väsentliga delar av samhällsgemenskapen. Och en ännu viktigare fråga är kanske hur många av dessa som både vill arbeta och har en viss eller fullständig arbetsförmåga men

¹⁹ Sagt av kvinnlig missbrukare i Vägen Ut! kooperativen 2006

²⁰ Se vidare socialförsäkringsutredningen

²¹ TCO-rapport 2/11

som inte får arbeta till följd av de stigmatiseringseffekter som uppstår på arbetsmarknaden och inom andra delar av samhället.

Stigmatisering är ett begrepp som främst förknippas med den amerikanske socialpsykologen Erwin Goffman²². Med stigmatisering menas vanligtvis en form av social brännmärkning eller stämpling som ursprungligen kom till uttryck genom att man faktiskt och konkret skar eller brände in ett varningsmärke hos vissa människor för att varna allmänheten för deras farlighet (den grekiska innerbörden av ordet är märke eller sticksår). Man kan stigmatiseras av i huvudsak tre olika skäl; **kroppsliga avvikelser, olika egenskaper eller tillhörighet till en viss grupp**. Till den första gruppen kan höra fysiska handikapp, funktionshinder, fetma, dövhet, blindhet etc. Till den andra gruppen finner vi fenomen som missbruk, psykisk sjukdom, homosexualitet, utvecklingstörning etc. Till den tredje gruppen hör ras, religiositet, etnicitet, klass, kön, ålder m.m.

Till detta kan man lägga att det dessutom förefaller finnas en sorts **territoriell stigmatisering** som har att göra med varifrån du kommer. I Norrland finns det bygder om vilka omvärlden säger att kråkorna flyger upp och ner för att de ska slippa se eländet. Mer bekant är det kollektiva stigma som tillskrivs mörkhyade unga män som kommer från förortsområden som t.ex. Fittja, Alby, Bergsjön och Ronna och som bidrar till att skapa en kollektiv negativ identitet av att vara outsiders hos delar av denna grupp. En identitet som inåt ibland präglas av stolthet och utåt leder till rädsla. *"Om jag inte kan vara bland de bästa så kan jag åtminstone vara bland de bästa av de värsta."* I en studie vi genomfört kring Fryshusets verksamhet Lugna Gatans och som bl.a. syftar till att bryta utanförskapet för förortsungdomar så en av de unga männen från en av Stockholms förorter som idag har en anställning i Lugna Gatan så här;

"Du; om jag bor i Rinkeby, bara har grundskola, ganska dåliga betyg, är mörkhyad och heter Ahmed.- vem tror du anställer mig? Alla, precis alla, av mina kompisar i vårt gamla gäng är idag socialfall eller knarkare. Det hade jag också varit om inte Lugna Gatan hade funnits."

Många menar²³ att stigma alltid måste beskrivas i ett socialt sammanhang och förstås utifrån ett maktperspektiv. Den stigmatiserade, eller outsiders, befinner sig alltid i ett underläge och per definition i ett utanförskap i förhållande till rådande samhällsnorm. Stigmatiseringsprocessen innehåller fyra komponenter.

- * **En fokusering på skillnader** svart – vit, hetero – homosexuell, seende – blind, missbrukare – icke missbrukare. Dessa skillnader är ofta förenklade och förgrovade och bortser från att det inom gruppen finns stora variationer.
- * Dessa skillnader fokuserar på **det negativa hos den andre**. Den ena polen beskrivs som det normala och den andra polen som avvikande; hederliga svenskar kontra ohederliga zigenare, sunda normalviktiga kontra osunda feta personer.
- * Den tredje aspekten är att genom detta skapas ett **vi (insidern) och ett dom (outsidern)** där vi per definition står på den goda sidan och dom på samma vis på den onda som vi andra måste skydda oss emot. Olika motorcykelgäng (Hells Angels,

²² Goffman. 1968, Stigma – den avvikandes roll och identitet, Rabén & Sjögren

²³ Link, Bruce & Phelan, Conceptualizing Stigma, Annual reviews of sociology, 27

Bandidos, Outlaws m.fl.) har vänt på detta och kallar sig en-procents-rörelsen ”den procent av mänskligheten du inte skulle vilja att din dotter träffade” och väljer att skapa synliga och stolta symboler för sitt stigmatiserade utanförskap²⁴.

- * Den fjärde aspekten är att de stigmatiserade i samhället får en **låg status och löper betydande risker att diskrimineras** inom arbetsliv, på bostadsmarknad inom sjukvård m.m.

Till detta kan man lägga att stigmatiseringsprocessen förefaller vara irreversibel både för de drabbade och för det omgivande samhället; en gång psykiskt sjuk, alltid psykiskt sjuk. Det förefaller inte finnas särskilt många lättillgängliga vägar tillbaka in i samhällsgemenskapen. Man skulle kunna beskriva det som en sorts **stigmatiseringsryssja** – lätt att komma in i den, men oerhört svår att ta sig ur.

Kring personer med psykiska funktionsnedsättningar finns en hel del forskning om effekterna av detta²⁵. För den enskilde handlar det om känslor av skam och skuld vilka båda förstärker utanförskapet och försvårar rehabilitering och återhämtning. På likartat sätt har behandlare som arbetar med utsatta barn och barn som utsatts för mobbing och övergrepp beskrivit dessa barns känslor av skam och skuld.

Sätter vi begreppet i relation till behandling och rehabilitering av människor som befinner sig i en stigmatiserande outsiderroll förstår vi ganska snabbt att denna effekt tillsammans med den tidigare beskrivna känslan av hjälplöshet och utebliven egenmakt direkt eller indirekt motverkar framgångsrika behandlings- och rehabiliteringsinsatser.

För att återvända tillbaka in i samhällsgemenskapen krävs egentligen tre saker; **att man vill, att man har förmåga och att man får**. Detta oavsett om man är utbränd och långtidssjukskriven, har ett psykiskt eller fysiskt funktionshinder eller levt ett långt liv i missbruk. Att vilja handlar dels om begreppet motivation men också om begreppet identitet. Att sluta se sig själv som avvikande, annorlunda, mindervärdig eller utanför.

Att kunna arbeta handlar också om kompetens och förmåga samt kunskaper och färdigheter. Kanske är det så att dagens arbetsmarknad ställer så stora krav på den arbetssökande att endast de som anses till 100 % arbetsföra accepteras av arbetsgivaren. I så fall kanske man kan prata om en sorts kollektiv **institutionell eller funktionell stigmatisering** på arbetsmarknaden.

Sedan har vi den tredje faktorn; de som både vill och kan arbeta men inte får, som inte får därför att man av olika skäl definieras som utanför, omöjlig, farlig, opålitlig eller som det mer formellt definieras; står inte till arbetsmarknadens förfogande. Vem anställer en före detta missbrukare, en person med psykiska funktionsnedsättningar, en zigenare eller en med grav övervikt? Rädslan, okunskapen, främlingskapet, osäkerheten eller rentav fientligheten skapar eller förstärker utanförskapet, leder till diskriminering och försvårar eller förhindrar inträde på arbetsmarknaden. Detta gäller i princip alla stigmatiserade grupper eller kategorier vi diskuterat ovan.

²⁴ Se Svenska Maffia, 2008

²⁵ Se www.socialpsykiatriskforum.nu

Detta leder på individuell nivå till en förstärkning av utanförskapet och försvårar ett återvändande till samhällets huvudfåra i form av arbete, bostad, försörjning och ett normalt socialt liv. För samhället leder det med största säkerhet till onödiga, oftast accelererande kostnader. Man får försörja människor som helt eller delvis skulle kunna försörja sig själva. Eftersom arbetet dessutom utgör en av de starkaste identitetsskapande faktorerna bidrar denna mekanism också till att spä på hjälplösheten och känslan av att inte räcka till och undergräver därmed både självkänsla och självförtroende. Detta i sin tur leder på sikt till ett förstärkt beroendeförhållande till de offentliga systemen och därmed till ökade välfärdskostnader.

8.2.3 Att vara ianspråktagen och delaktig

Motsatsen till att stängas ute och socialt stämplas är att vara delaktig i samhället och ianspråktas utifrån de resurser man har och förfogar över. Detta skulle kunna sägas vara ett salutogent²⁶ synsätt på människor. Att se, tillvarata och utveckla den friska sidan, bygga på det som finns. Ett synsätt som står i motsatsförhållande till att fokusera på bristerna, tillkortakommandena och det som inte fungerar.

Men det är också ett synsätt som fokuserar på vad som är gemensamt mellan oss människor inte stigmatiseringens perspektiv som fokuserar på det som skiljer oss åt, eller som det sagts så väl en gång i tiden av Per-Albin Hansson i hans berömda folkhemstal.

"Hemmets grundval är gemensamheten och samkänslan. Det goda hemmet känner icke till några privilegierade eller tillbakasatta, inga kelgrisar och inga styvbarn. Där ser icke den ene ner på den andre. Där försöker ingen skaffa sig fördel på andras bekostnad, den starke trycker icke ner och plundrar den svage, I det goda hemmet råder likhet, omtanke, samarbete, hjälpsamhet. Tillämpat på det stora folk- och medborgarhemmet skulle detta betyda nedbrytandet av alla sociala och ekonomiska skrankor, som nu skilja medborgarna i privilegierade och tillbakasatta, i härskande och beroende, plundrare och plundrade²⁷."

Utmaningen är att vi idag saknar former för att involvera, inkludera, ianspråkta och delaktiggöra de mest utsatta oavsett om dessa är barn och unga eller vuxna som av olika skäl inte platsar i laget. Vi behöver kanske på ett samhällsplan helt enkelt skapa **arenor för destigmatisering av utsatta grupper**. Framgångsrika samverkansprojekt kan enligt vår mening utgöra en arena för destigmatisering av utsatta målgrupper.

8.3 Det svåra begreppet rehabilitering

Vår erfarenhet är för att kunna lyckas i ett rehabiliteringsarbete i allmänhet och i samverkan i synnerhet krävs att man utgår från en helhetssyn, arbetar långsiktigt och bryter den stigmatisering utanförskapets människor ofta är utsatta för. Man måste hitta både en metodik och en organisationsform som gör detta möjligt. Detta har vi beskrivit på annan plats i denna rapport.

²⁶ Se Antonovsky, *Hälsans mysterium*

²⁷ Per Albin Hansson i riksdagens andra kammare, 1928

Men man måste också hitta ett synsätt som gör framgångsrik rehabilitering möjlig. Det är detta synsätt som bör vara utgångspunkten för både hur man organiserar rehabiliteringsarbetet och vilken metodik man använder sig av. Vår utgångspunkt är att rehabilitering skiljer sig från behandling på så sätt att i en behandlingsprocess är man som klient/patient till föremål för insatser från någon annan, experten. Man är objekt, experten subjekt. Mitt lumskbrock behandlas av kirurgen. Han är subjekt jag objekt. Han aktiv, jag passiv. Han har ansvar, jag slipper ansvar. Han har makten, inte jag.

I den rehabiliterande processen är det jag som deltagare som utgör subjektet. Det är jag som agerar. De professionella, experterna får en lite annan roll. Därför är det viktigt, innan vi går vidare, att se vad vi här menar med ett rehabiliterande förhållningssätt.

”Ett rehabiliterande förhållningssätt innebär, enligt oss, att de professionellas roll är att bidra till att skapa förutsättningar för att den enskilde ska kunna ta ansvar för och genomföra en bra, effektiv och framgångsrik rehabiliteringsprocess.”

Man skulle kunna säga att de professionellas roll är att genom en klok **pedagogisk process** tillföra sådant **stöd, kunskap och motivation** att den enskilde förstår att han själv måste **fatta ett beslut och välja att genomgå en rehabiliteringsprocess** och omvandla detta beslut i **aktiva handlingar** för att **uppnå de mål** han vill uppnå i denna process.

8.4 Tre synsätt av avgörande betydelse för att lyckas med rehab samverkan

För att kunna bryta marginaliseringsprocessen i samhället och för att effektivt och framgångsrikt kunna samverka och arbeta med rehabilitering av personer med komplexa och sammansatta problem krävs enligt vårt sätt att se det att man utgår från följande synsätt.

- * **Ta bort stuprören** och agera utifrån en helhetssyn då det gäller styrning, organisering och uppföljning.
- * Agera **långsiktigt** och tänk i sociala investeringstermer – skaffa styr- och uppföljningssystem som möjliggör ett sådant agerande.
- * **Delaktig gör och ianspråkta** de marginaliserade människornas förmåga att bidra och ta ansvar för sin egen rehabilitering, ett egenmakts och KASAM-perspektiv.

För att lyckas med detta måste man förändra synsättet på vad som är kort och lång sikt då man tar ställning till olika åtgärder. Det är dags bryta den ettåriga budgetramens tänkande då man ska ta ställning till åtgärder av förebyggande natur och rehabilitering. Det korta perspektivet leder med säkerhet nästan alltid till att man fattar ekonomiskt mindre kloka beslut. Konkret betyder detta att man bör byta synsätt, terminologi och uppföljningssystem i det förebyggande och rehabiliterande arbetet. Man bör gå från att betrakta det som kostnad till att se detta arbete som **sociala investeringar i människors framtida förmåga** att delta i och bidra till samhällets utveckling. Och som en följd av detta bör man också i ett samverkansarbete införa uppföljnings- och styrsystem som i sociala investeringstermer beaktar den långa sikten och de effekter som på lång sikt uppstår till följd av misslyckat förebyggande arbete och framtida utanförskap.

Marginaliseringen i samhället som vi beskrivit den ovan tenderar att förstärka människors hjälplöshet och bidra till att reducera deras förmåga att ta ansvar för sina egna liv. Naturligtvis sker inte detta avsiktligt utan i regel som en både oavsiktlig och omedveten bieffekt av det goda handlandet – vi ville bara hjälpa. Inte desto mindre leder denna hjälplöshet till både mänskliga och samhällsliga förluster. Att bryta denna hjälplöshet handlar om att **stärka egenmaktsperspektivet hos marginaliserade människor. Ett sorts självhjälpsperspektiv.** Att agera utifrån en sorts självtillitsmodell (vi kan, vi vill, vi förs). En modell som både bidrar till människors växt och utveckling och som reducerar belastningen på de offentliga systemen.

8.5 Ett rehabiliterande förhållningssätt

Om man mer preciserat ska försöka beskriva vad ett rehabiliterande förhållningssätt innebär kan man göra detta genom att lägga fokus på **den enskilde, själva rehabiliteringsprocessen eller de professionellas roll.**

8.5.1 Hur ser individens roll ut?

Ur den enskildes perspektiv blir då några saker mycket tydliga:

- * Den första och allra viktigaste är att **individen själv måste vara aktiv och själv göra jobbet.** Detta innebär att man går från rollen som vårdobjekt till rehabiliteringssubjekt. Man sitter själv vid spakarna så att säga. Denna grundsyn stämmer väl med t.ex. **självtillitsidén eller teorin om empowerment.** Men det överensstämmer också med det som brukar kallas ett **kognitivt förhållningssätt** som bl.a. bygger på att den enskildes kunskap och kompetens utgör en viktig kärna i rehabiliteringsprocessen. Detta perspektiv förutsätter en **omkodning av de normsystem** som normalt härskar i en behandlande organisation som t.ex. sjukvården eller socialtjänsten.
- * Men detta i sin tur bygger på föreställningen att **individen är en aktivt väljande varelse.** Det rehabiliterande förhållningssättet förvandlar individen från ett objekt och offer till att vara den som väljer. Detta brukar vi kallas **ett existentialistiskt synsätt på människan.** De professionellas roll blir då att för den enskilde ge kunskap om och peka på **vilka alternativ** han har att välja mellan.
- * Grunden för att detta ska lyckas är **individens egen vilja till rehabilitering.** Man måste vilja sluta missbruka eller vilja gå ner i vikt. Det är den som är den centrala drivkraften i rehabiliteringsprocessen. Av detta följer att **motivationsarbetet** är en avgörande insats från omgivningen för att stödja den enskilde i denna process. Detta kan i första hand ses som ett **pedagogiskt uppdrag** för de olika aktörer som omger klienten.

8.5.2 Vad är rehabiliteringsprocessens fokus?

- * En följd av detta är att man i rehabiliteringsarbete **fokuserar på det friska hos individen** och stödjer tillväxten och utvecklingen av detta. Man lägger uppmärksamheten på vad man kan och vad som är möjligt, inte de hinder som finns.

- * Därmed dämpar man fokus på det sjuka och olika tillkortakommanden. Man bortser i viss mån från historien och dess misslyckanden. **Framtiden utgör rehabiliteringsprocessens tidsmässiga fokus.** Men man bör också ha ett **lösningfokuserat synsätt** och arbeta i processer som gör att deltagaren ständigt får uppleva framgång och att lyckas. Man skulle kunna säga att man i rehabiliteringsprocessen har ett utpräglat **investeringsperspektiv**, dvs. insatser och kostnader som uppstår på kort sikt förväntas ge intäkter och resultat på lång sikt. Uppoffringarna kommer före vinsterna.
- * Som en följd av detta blir **diagnoser** inte i första hand ett instrument för att klassificera och sortera människor utan **ett instrument för att förstå orsaker** bakom de synliga symtomen och ett hjälpmedel för att hitta lösningar på konkreta problem. Man lägger fokus på **hur man praktiskt och konkret ska lösa olika problem man ställs inför**.²⁸
- * Detta leder till att man i rehabiliteringsprocessen går under eller snarare bakom symtombilden och **söker de egentliga orsakerna bakom**, man söker så att säga ta reda på varför Jeppe super. Problemet med övervikten är kanske inte att man äter för mycket utan orsakerna bakom, den ångest man kanske försöker dämpa med hjälp av ätandet. Genom att göra detta **spränger man ofta de egna professionella gränserna** och går utanför t.ex. det medicinska, sociala, socialpsykiatriska eller arbetsmarknadspolitiska perspektivet. Man skulle kunna säga att man intar **ett reflekterande och undersökande perspektiv**.
- * Av detta följer att rehabiliteringsprocessen med nödvändighet måste utgå från **en helhetssyn på individen**; kropp och själ, sjukdom och arbete, privatliv och yrkesliv. Allt är en sammansatt helhet som både påverkar sjukdomsförlopp och rehabiliteringsarbete. Helhetssyn eller holism är emellertid knepiga begrepp. Om man ska få med allt, tenderar det hela att bli stort och oöverstigligt. En praktisk definition av **helhetssyn är att alla för rehabiliteringsprocessen relevanta perspektiv ska beaktas**.

8.5.3 Vilken är de professionellas roll?

- * De professionellas roll blir då att med ett rehabiliterande perspektiv **skapa struktur, förutsättningar, ge redskap, motivera, uppmuntra och påvisa möjligheter** till rehabiliteringsprocessen men aldrig ta över densamma. En god känsla för att veta när det är dags att uppmuntra, dags att träda tillbaka, dags att pusha på är en sorts kärnkompetens i ett rehabiliterande förhållningssätt.
- * Att motivera, peka på alternativ, se olika lösningar samt att tillföra konkreta metoder och hjälpmedel blir centrala färdigheter bakom det rehabiliterande förhållningssättet. Detta förutsätter vid sidan av den konkreta rehabiliteringskunskapen också både **ett genomtänkt pedagogiskt synsätt och en klok och effektiv pedagogisk metod**.
- * För att kunna göra detta måste man ha ett **inter- och intradisciplinärt synsätt på den enskilde och hennes situation**. Man måste tänka bortom det sociala, psykiatriska eller medicinska perspektivet– begreppet helhetssyn blir centralt i det rehabiliterande arbetet även utifrån ett professionellt perspektiv.

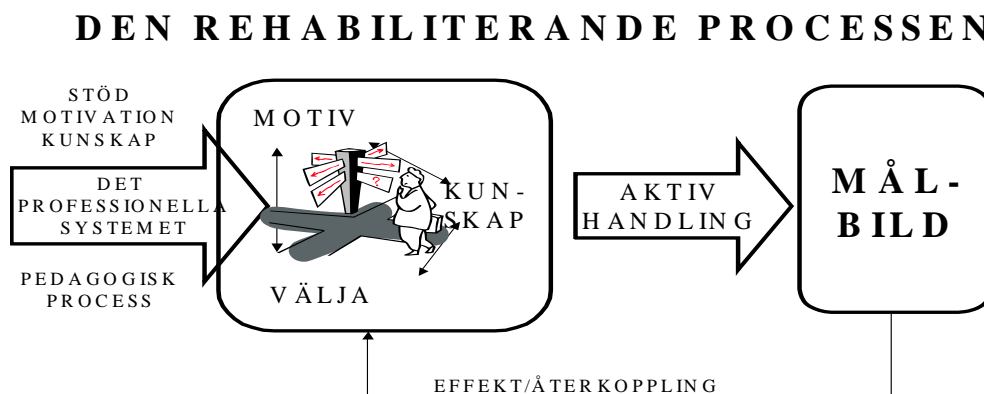
²⁸ Detta tänkande har släktskap med det synsätt kring lösningfokuserat arbete som bl.a. Ben Furman blivit en representant för, se vidare Furman, Det är aldrig för sent för att få en bra barndom

- * Men man måste utgå från **ett reflekterande och undersökande perspektiv**. Man utgår från att klienten själv är den viktigaste kunskapskällan i rehabiliteringsprocessen och att de professionellas roll är att synliggöra och frigöra denna kunskap. Det goda samtalet är ett hjälpmedel i denna process- Ett kognitivt förhållningssätt är sannolikt underlättande.

8.5.4 En tänkbar modell

Om man i modellform skulle sammanfatta ovanstående kan man se följande. Rehabilitering utgör en **aktiv handling** från den enskilde för att uppnå de **rehabiliteringsmål** han (med stöd av de professionella) har satt upp. För att komma dit måste man ha **kunskap, man måste vara motiverad och man måste ha gjort ett val eller fattat ett beslut** om att genomföra denna process. Ett stöd på vägen är **ständig återkoppling** om de framsteg jag gör. De professionellas roll blir att i **en pedagogisk process ge stöd, motivera och tillföra kunskap** för att detta ska bli möjligt för den enskilde.

Man skulle kunna säga att de professionella **skapar en scen** eller arena där den enskilde kan utföra sitt rehabiliteringsarbete. Man tillför **scenrekvisita och uppmuntrar honom att gå upp på scenen** och göra detta jobb. Ger honom kanske **regianvisningar**. Men det är alltid **den enskilde som är huvudartisten**.



Med denna bild som grund kan man kanske se **rehabilitering i första hand som en pedagogisk process** i stället för en sorts behandlingsprocess. För att detta ska fungera krävs minst två saker. För det första att **personalen mer ser sig som pedagoger än behandlare och därmed tillägnar sig ett pedagogiskt förhållningssätt**. Kanske att man mer ser sig som rehabiliteringscoach och mentor än något annat. Man måste ha en pedagogisk metodik och ett pedagogiskt synsätt. För det andra att den **enskilde personen ser sin egen roll och sitt eget ansvar i processen**. För honom krävs åtminstone att man funderar igenom följande frågor.

8.6 Att skala löken och upptäcka hemligheten

”Relationen mellan terapeut och klient förutsäger behandlingsresultatet bättre än teoretisk inriktning och behandlingsmetod och det är klientens syn på relationen som är avgörande, inte terapeutens.”²⁹

Det är inte alltid lätt att se hur denna typ av rehabiliteringssyn kan genomsyra ett konkret rehabiliteringsarbete. Låt oss därför illustrera från ett projekt som framgångsrikt arbetade med rehabilitering av personer med psykosociala arbetshinder³⁰. Vid den utvärdering vi genomförde beskrev vi projektet med hjälp av följande bild. Vi såg projektet som en lök med ett antal olika skikt.



Då man betraktar projekt utifrån ser man **en konkret teknik, metod och handlingar**, dvs. vad man konkret gör tillsammans med klienten. Låt oss ta ett väggcollage som man arbetat med gemensamt som ett exempel på detta. På ett ytligt plan ser det ut som att metoden väggcollage är det man använder sig av i rehabiliteringsarbetet. Men tanken leder direkt fel. Den fokuserar på **vad** man gör, inte formerna för det.

För i nästa skikt av löken döljer sig **en mycket genomtänkt metodik**, som beskriver **hur** man använder sig av arbetet med väggbonaden. Man använder den som ett redskap för att öka förmågan att hantera och bearbeta konflikter, förmågan att agera i och spegla sig i en grupp, som ett träningsredskap för att utveckla sin förmåga till ansvarstagande, som ett hjälpmedel att sätta upp mål och planera sin tid etc.

²⁹ Monica Hartzell (Psykologtidningen 2/2004)

³⁰ Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2000, Eva-Britt Larsson – en person med psykosociala arbetshinder

Men under detta ligger i nästa skikt av löken alla de **modeller och teorier** som man medvetet eller omedvetet tillämpar i detta arbete. Allt från olika pedagogiska metoder (delaktighet, frigörande pedagogik, upplevelsebaserad inläring till tillämpningen av ett antal olika teorier (självförtroendemodellen, teorin för lärande organisationer) etc. Det är inte nödvändigt att man explicit och medvetet valt att tillämpa dessa teorier. I detta projekt som i så många andra tillämpar de engagerade personerna dels intuitivt sin ”tysta kunskap” i projektet dels applicerar man medvetet konkreta modeller.

Men under detta skikt möter vi de **grundläggande synsätt och värderingar** som präglar ett projekt. Tron på den väljande människan, fokusering på det friska, tron på möjligheten för alla individer att växa, helhetssyn etc.

Men allra innerst i löken finner vi det som är **hemligheten. De människor som bär projektet**. Det är de som format de dagliga arbetsrutinerna och metoderna. Men det är dessa människor som inte bara vet hur man ska omvandla kunskap och modeller till konkret arbete. De vet också när det är klokt att följa dessa principer och när man ska göra undantag.

I modern behandlingsforskning har man funnit att relationen mellan behandlare och patient/klient är mycket viktigare än formell status³¹, val av terapeutisk metod, terapeutens utbildning och andra till synes viktiga faktorer. Att bli sedd, att mötas och få kontakt anses vara avgörande för framgång. Det påminner en aning om den kända psykologen Alice Millers³² tankar om det hon kallar det seende vittnet; den unika person som verkligen såg det utsatta barnet och som genom just detta blev den som bidrog till att just detta barn klarade sig.

Det som på ytan i projektet alltså ser ut som ett tämligen trivialt och stundtals lite svårgenomträngligt vardagshandlande, är i själva verket baserat på ett mycket genomtänkt synsätt omvandlat till en konkret och praktisk vardagsmetodik tillämpat av kloka handledare. Det är detta som utgör ”hemligheten” bakom framgången i många lyckade samverkansprojekt.

³¹ Berlin, Relation före metod, 2007

³² Miller, Det självutplånande barnet, 1978

9. FRAMGÅNGSFAKTORER OCH HINDER

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**.

9.1 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. Ett samverkansledarskap med ett starkt personligt inslag baserat både på genomtänkta synsätt och värderingar samt en genomtänkt ledningsmetodik.
- Att det finns **styrsystem, informationssystem men också incitament** som gör det meningsfullt och lönsamt att samverka och i varje fall inte skapar förlorare.

9.2 De subtila framgångsfaktorerna

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

- Har man **tillit (kompetenstillit och persontillit)** och förtroende för varandra eller finns det inslag av rädsla och misstroende? Hur kommer detta till uttryck?
- Ger man processen **tid och har man tålamod** och uthållighet att arbeta utan att de konkreta resultaten omedelbart blir synliga?
- Har man arbetat genom grundläggande **synsätt och värderingar 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?

9.3 Kedjan brister i den svagaste länken

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

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

9.4 Viljan till handling

En sak kan vi dock säga med säkerhet. Saknas viljan och förmågan att skrida till handling kommer inget att hända. Det offentliga Sverige har de senaste åren varit fyllt av olika former av samverkansmodeller; Resam, Finsam, Socsam, Fyrsam och Frisam för att nämna några. Men det finns en annan mera inofficiell distinktion. Den mellan **Pratsam och Görsam**. De som pratar samverkan och skriver tjusiga samverkansdokument och de som faktiskt samverkar i praktiken.

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

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

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

9.5 Vad krävs för att lyckas

Ur detta skulle man kunna vaska fram några generella slutsatser kring vad som krävs för att lyckas med en rehabiliteringssamverkan.

- För det första måste man i projektet ha någon form av **gemensam rehabsyn**. Hur ser man på rehabiliteringsprocessen och vad är rollfördelningen mellan de professionella och den som ska rehabiliteras.
- En sådan rehabsyn bör enligt vår erfarenhet utgå från någon form av uttalad **helhetssyn** kring den enskilde. Detta innebär att ingen enskild profession eller aktör har monopol på att definiera det problem som ska tacklas.
- I detta ligger också insikten om att framgångsrik rehabilitering i grunden bygger på att man lyckats etablera någon form av **pedagogisk process** tillsammans med den som ska rehabiliteras. Detta ställer krav både på ett pedagogiskt synsätt och en pedagogisk metodik. Den pedagogiska metodiken bör präglas av begreppet delaktighet.
- Detta i sin tur bygger på insikten om att **ingen kan rehabilitera någon annan**. Man kan bara skapa förutsättningar, arenor och ge redskap till den enskilde men därefter måste han/hon alltid göra rehabiliteringsarbetet själv. Att rehabilitera sig själv är ett val som den enskilde måste göra (den existentiella grundsynen). Detta val upphäver den klassiska rollfördelningen inom vården mellan professionella hjälpare och hjälplösa.
- Detta i sin tur bygger på en fokusering på att stödja **det friska hos individen** (det salutogena synsättet) och en föreställning om att ”det är aldrig kört”. Det finns alltid möjlighet att växa och utvecklas (tron på den växande människan, McGregors klassiska teori Y).
- Detta synsätt måste därefter kunna omvandlas till **konkret praktiskt arbete** (metod och metodik – det vi tidigare beskrivit som rehab lökens yttre skikt) dels i det enskilda rehab arbetet och dels i relation till den omvärld som finns utanför projektet.
- Slutligen får vi inte glömma att allt framgångsrikt komplext rehabarbete i samverkansformer **STÅR OCH FALLER MED DE ELDSJÄLAR SOM DRIVER DET.**

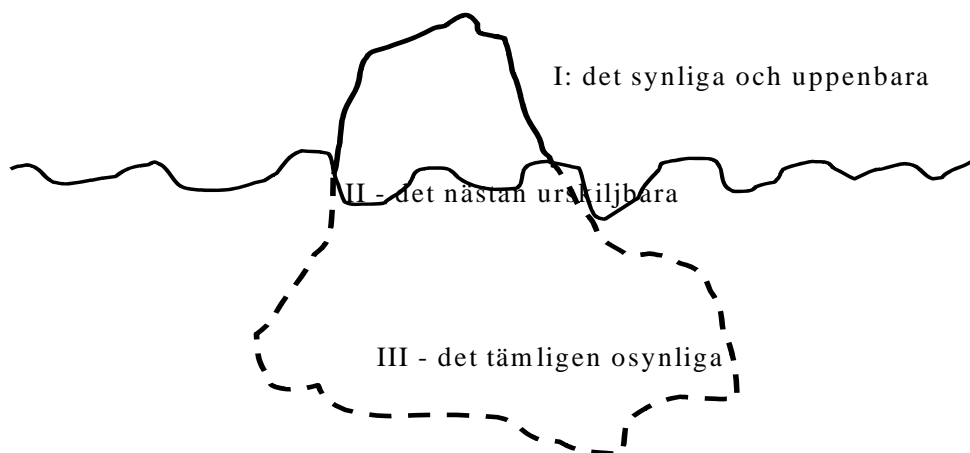
9.6 Vad står i vägen

9.6.1 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 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. Då man ska studera hinder för samverkan går man ofta från det konkreta till det abstrakta, från det som berör sakfrågor till det som berör känslorfrågor och från det objektiva till det subjektiva.

EN HINDERSTRUKTUR



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

71

9.6.2 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**. I en kommun hade man under långa perioder praktiskt taget inte haft några gränspassageproblem mellan kommun och landsting då det gäller psykiatrireformens klienter, men väl mellan kommunens olika enheter. Och då man i en annan kommun arbetade under en period med en kommunal primärvård med ett fungerande samspel med äldreomsorg och socialtjänst, fick man i stället ett gränsproblem mot akutsjukvården. Det finns alltid gränser som måste hanteras. **Förmågan till gränspassage** utgör en av samverkansarbetets nyckelkompetenser.

Problemet förstärks av att de olika **välfärdsaktörerna inte har gemensamma och övergripande mål** för vad man ska uppnå. I praktiken är det dessutom så att det enda verkligt styrande målet för många offentliga chefer idag är; håll budget och uppnå sparbetinget. Sparmålet kan dessutom leda till att man sparar inom just de fält där störst samverkansvinster och välfärdsvinster går att uppnå - en sorts Svarte - Petter spel kring sparbetinget.

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

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

9.6.3 / vattenbrynet – det vi nästan kan urskilja

Något mera otydliga men fortfarande urskiljbara hinder för samverkan utgör vår nästa grupp. Det första och kanske vanligaste är att man har **helt olika perspektiv** på det problem man ska lösa. Man har helt enkelt **olika mentala kartor** över verkligheten. Varje aktör tolkar verkligheten genom de glasögon som den egna professionen och organisationen utgör. Det räcker med att fundera över vad som händer då tre olika psykiatriska perspektiv ska mötas kring en klient, det psykodynamiska, det biologiska och det socialpsykiatriska. Vi får då en sorts kamp kring den "sanna läran". Det enda man strängt taget är överens om är att klienten i regel är den som vet minst om sitt liv och sina behov. Då man närmar sig en samverkanssituation har man ofta bristande insikt om att man har olika uppdrag och att detta leder till ganska olika beteenden kring en klient. Det 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). Vi avslöjar också opersonligheten och expertifieringen i relationen (personnummer, diagnosgrupper, långtidsarbetslösa etc.). Begrepp som ytterligare försvårar ett samverkansarbete. Man måste ju rimligtvis i grova drag ha samma eller åtminstone en likartad människosyn då man arbetar med människor. Annars drar man ju åt olika håll. I en stor kommun arbetade vi med ett samverkansprojekt kring svårplacerade på arbetsmarknaden. Där företrädde arbetsförmedlingens medarbetare "en fot i ändan perspektivet" medan socialtjänstens medarbetare tog på sig rollen som "den goda skyddande modern". Med så olika människosyn blir förutsättningarna för samverkan inte särskilt goda. I ett annat projekt berättade en nyanställd person från socialtjänsten för oss hur psykiatrins personal firade lucia med patienterna inom den öppna psykiatrin som på ett starkt och obehagligt vis berörde honom, men han kom inte på varför förrän han insåg att det var på samma vis som man firade med barnen på hans dotters dagis.

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

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

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

Till detta kommer att 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. Ofta fungerar det så att den diagnos som ställs bestäms av var i systemet man råkade hamna första gången. En psykiater berättade för oss att han haft en patient under behandling en längre tid för depression. Så småningom kröp det fram att mannen var deprimerad på grund av arbetslöshet, inte på grund av ett psykiskt sjukdomstillstånd. Det var jobb han behövde inte terapi eller psykofarmaka.

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

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

Ofta inträffar dessutom **förskjutningar i uppdrag och spelregler** inom en aktörs områden som har betydande konsekvenser för samverkansarbetet. Det kan vara som då man i Stockholmregionen ungefär samtidigt omorganiserade inom sjukvården, arbetsmarknadsmyndigheterna, 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. Eller den förändrade roll- och ansvarsfördelningen inom arbetsförmedlingen vilket ledde till ett stort antal samarbetskonflikter mellan socialtjänst och dessa aktörer, eftersom ingen informerat socialsekreterarna om de nya spelreglerna. Man skulle kunna säga att bakom detta problem ligger **ett kommunikationsglapp**.

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

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**. Det är ju på det viset att för gruppen psykiskt funktionshindrade, kan vi inte lösa uppgiften på egen hand. Detta leder till att samverkan kommer att upplevas som **mycket tidskrävande**. Det finns 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.

9.6.4 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 **uppgge autonomi och självbestämmande**. Vi brukar ofta tänka på samverkan som ”det goda äktenskapet”. Två parter nära varandra och beroende av varandra, inte sammansmälta men heller inte självständiga. Detta betyder att ens beslutsrätt påverkas. Man förlorar i viss mån den **kontroll** man tror eller upplever sig ha haft. Ett av de starkaste och tydligaste inslagen i den konventionella chefsrollen handlar ju om rätten att bestämma och fatta beslut. Då jag samverkar avhänder jag mig till delar denna rätt.

Bakom detta kan vi hitta aspekter som vikten av att hävda **revir** och att bevara eller till och med utöka sin **makt**. I bland kan det handla om **rätten att definiera problemet**. Ty bakom problemformuleringsrätten kan ligga möjligheten att komma åt resurser. **Kampen om resurser** är betydande mellan olika organisationer. Många aktörer som går in i ett samverkansarbete med bilden av att man företräder den rätta läran och den uppgift man har i samverkansarbetet handlar om att få andra att förstå detta. I ett samverkansprojekt vi mött blev detta utomordentligt tydligt. I den kommunala organisationen arbetade man med ett

mycket medvetet socialpsykiatriskt synsätt kring individerna. Detta skulle paras samman med det biologiskt orienterade arbetet vid en mycket forskningsfokuserad psykiatrisk klinik, fylld av docenter och professorer som såg som sin uppgift att få ”damerna inom socialtjänsten att se ljuset”. Bakom detta förhållningssätt finns naturligtvis respektlöshet och arrogans.

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

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

9.6.5 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.”

10. ENSAM ÄR INTE STARK UTAN KORKAD – EN CHECKLISTA FÖR FRAMGÅNG

”Chefer som entusiastiskt och medvetet utvecklar samverkan med sina lokala partners inom t.ex. socialtjänst, skola och sjukvård ska se det i lönekuvertet.”³³

Det finns idag rikligt med erfarenheter kring vad som krävs för att bygga upp, inleda och genomföra framgångsrika samverkansprocesser. På samma sätt finns det erfarenheter om hur man kan höja tempot i denna process och vad man ska göra då inte alla aktörer vill vara med på spelplanen. Låt oss avslutningsvis bena i detta steg för steg. Kanske som en checklista inför beslut om kommande samverkansprojekt.

10.1.1 Tolv punkter för framgång

Vår erfarenhet säger att för att lyckas med ett samverkansarbets strukturella del krävs att merparten av följande villkor är uppfyllda:

1. Samverkan måste aktivt drivas av **de högsta cheferna** inom de berörda organisationerna. Det handlar alltså inte om en allmän accept för samverkansfrågan. Inte heller att man upprättar planer. Det handlar om att driva det som en aktiv, viktig och engagerad del av det personliga ledarskapet. Det ska i ord och handling framgå att de högsta cheferna anser att om man inte lyckas i samverkansarbetet har man inte fullt ut löst sin arbetsuppgift. Ett tydligt exempel på detta är hur före detta länspolismästaren Carin Götblad i Stockholms Län, personligen, men också i instruktioner till sina närmaste chefer driver samverkans-ledningsfrågan med berörda lokala partners som skola, fritidsverksamhet och socialtjänst.
2. Som ett stöd för detta bör eller rentav måste skapas någon form av **ledningsstruktur** (ledningsgrupp, samverkansgrupp, samrådsgrupp eller vad man nu väljer att kalla det) som med en viss regelbundenhet och under vissa former eller med vissa metoder träffas för att planmässigt och långsiktigt initiera, leda och stödja samverkan. Med fördel bekräftas denna ledningsstruktur i någon form av bindande avtal mellan de berörda parterna. Ett utmärkt exempel på detta är hur man organiserat både de övergripande och de specifika samverkansfrågorna i Örnsköldsvik i form av en ledningsstruktur, policydokument och konkreta samverkansavtal kring specifika projekt.
3. Som en del i detta arbete behöver man både en **övergripande strategi** som formulerar vad man på sikt vill uppnå med samverkansarbetet men framförallt en **konkret, handfast plan** för vad man ska uppnå på kort sikt. En plan som säger vilket/vilka problem som ska lösas, vad som ska uppnås och hur detta ska gå till och vilka resurser detta kommer att kräva.

³³ Sagt av länspolismästare Carin Götblad under Almedalsveckan, 2008

4. Ett effektivt sätt att omsätta planen i handling är att basera processen på **samfinansiering**. På så sätt kan man se att om jag skjuter till en tredjedel så är det andra aktörer som skjuter till resterande delar och effekterna av min tredjedel tredubblas till följd av de gemensamma ansträngningarna. Man skulle kunna säga att en finansiell hävstångseffekt skapas. En annan variant är att arbeta med **villkorade insatser** t.ex. av följande slag; vi inom polisen satsar inte på en närpolisstation om inte ni i kommunen satsar på förebyggande arbete inom socialtjänst, fritidsverksamhet och skola.
5. För att skapa förutsättningar för att planen också genomförs i organisationen måste man skapa någon form av **incitament** för de som ska genomföra den. Det ska så att säga löna sig att samverka framgångsrikt oavsett om det syns i lönekuvertet eller i det sätt på vilket man mäter framgång i organisationen. Ett exempel på motsatsen är då man inom försäkringskassan mätt framgång på handläggarnivå i antal handlagda ärenden, samtidigt som man vet att samverkan kräver mer tid per ärenden för att lyckas. Som ekonomi kallar man detta perversa ekonomiska incitament. Man blir väldigt bra på att springa fort åt fel håll. Incitamenten kan vara av såväl verksamhetsnatur – mål som gynnas av samverkan – som personliga – det syns i löne- och karriärutvecklingen.
6. För att detta ska bli riktigt effektiv krävs också att man har någon form av **uppföljningssystem** som dels kan identifiera vilka vinster som uppstår till följd av samverkan och som dels kan se om att det finns vinnare och förlorare i denna process så att man kan hitta en modell för att förlorarna ska kunna kompenseras så att de inte till följd av att de är just förlorare blockerar hela samverkansarbetet. Själva brukar vi arbeta med samverkansbokslut eller socioekonomiska bokslut som en metod för att spåra sådana effekter. Därutöver bör det påpekas att uppföljning i sig är ett viktigt inslag i det konkreta ledningsarbetet. Att den högsta ledningen inte bara påbjuder samverkan utan också följer upp att det sker. Under en period finansierades Nacka rygg-nackprojekt av flera av de ingående samverkansparterna trots att det i grunden var ett landstingsuppdrag – alla tjänade på att medverka.
7. Konkret underlättas det egentliga samverkansarbetet av **samlokalisering** från olika aktörer. Få saker är så effektiva då det gäller att nöta bort fördomar och vanföreställningar om varandra som att umgås till vardags i fikarummet, på personalmöten etc. Erfarenheterna säger att det ibland är en extra bonus om man i detta kan hitta lokaler som vare sig förknippas med den ena eller andra parten. I andra sammanhang kan det vara en poäng att välja lokaler hos en av de deltagande parterna om man med detta vill skicka symboliska signaler till klienter, organisationen eller omvärlden.
8. Gemensamma **kompetensutvecklingsinsatser** är också ett starkt positivt inslag i det konkreta samverkansarbetet. Man har ofta mycket att lära av varandra – ”no man is an Island”. Men ibland kan också denna typ av kompetensutveckling bidra till att riva fördomsbarriärer och att bygga upp gemensamma synsätt, metoder och arbetsformer samt förstå varandras arbetssätt och rutiner. På de ställen i landet där reformen

personligt ombud för personer med psykiska funktionshinder varit som mest framgångsrika och starkast förankrade är en viktig förklaring till denna framgång de gemensamma kompetensutvecklingsinsatser för de berörda och partssammansatta ledningsgrupperna som har genomförts.

9. Samverkan är i högsta grad högriskprojekt. Ibland går det bra och ibland mindre bra. Den uttalade erfarenheten är att man måste tillåta sig ett **prövande, risktagande och entreprenöriellt perspektiv**. Misstag utgör en källa till lärande inte en grund för att leta syndabockar. Som ledning måste man ha denna lärande grundsyn. Den som aldrig begår misstag, har sannolikt aldrig prövat var gränserna för det möjliga ligger. I vissa japanska företag blir man inte befördrad om man inte begår fel utifrån filosofin att den som aldrig begår fel provar aldrig var gränserna går.
10. Inom den lösningsfokuserade pedagogiken söker man alltid efter vad som leder till framgång, kanske utifrån tanken att **framgång leder till framgång**. Därför finns det goda skäl att bygga upp en samverkansprocess så att man tidigt kan peka på att det lyckas och att man har framgångar. En vinnare har alltid lätt att värva bundsförvanter. Med ord så finns det goda skäl att **bygga på det som fungerar** och börja i den andan där man har stor chans att lyckas. Det finns få saker som är så övertygande som att just lyckas.
11. Någon har sagt att det svåra gör vi med detsamma det omöjliga tar något längre tid. Samverkan tar tid. Otålighet och jakten på orimligt snabba resultat kan ibland vara direkt kontraproduktivt inte minst i den kvartalskapitalism som även invaderat det offentliga ledningsarbetet. **Uthållighet och långsiktighet** i ledningsarbetet utgör en viktig framgångsfaktor.
12. Slutligen; för att lyckas måste man hitta **eldsjälarna** som ska göra jobbet. De egentliga hjältarna i samverkansarbetet. Utan dem kommer det inte att bli något alls oavsett hur skicklig ledning man utövar. Det är med eldsjälar som med elefanter; de är svåra att definiera men då man ser dem känner man igen dem direkt. De man kanske kan säga som en generell erfarenhet är att deras CV inte följer mainstream. Ett av de mest framgångsrika samverkansprojekt för långtidsarbetslösa och socialt utsatta vi mött drevs av en konsthantverkare, en finmekaniker och en före detta piketpolis.

10.1.2 Att få med de tveksamma

Man behöver som bekant vara två för att dansa tango. Det händer ganska ofta att någon chefs- eller ledningsperson ser behovet av att skapa en samverkansprocess för en viss målgrupp, och kanske också har en ganska klar bild av vilka aktörer som behövs med för att rehabpusslet ska bli komplett; socialtjänst, polis, kriminalvård, arbetsförmedling, försäkringskassan m.m. Men alla aktörerna vill kanske inte vara med och samverka och ofta är det så att även den sista pusselbiten behövs för att samverkansarbetet ska bli meningsfullt.

I detta läge ställs man som chef inför en svår pedagogisk utmaning; hur ska jag få med alla på banan? Som vi kan se det finns det några olika vägar att söka sig fram.

- * Den första och kanske viktigaste är att värva den högsta ledningen för frågan. Det är här makten sitter och det är här möjligheterna finns att både stödja och blockera ett samverkansarbete.
- * Människor är i regel både kloka och vill uträtta bra saker. Det som ibland står i vägen är kunskap och insikt om hur en situation ser ut. Att förmedla kunskap och ge insikt om att alla parter vinner på samverkan är ett viktigt pedagogiskt uppdrag då det gäller att få de tveksamma ombord.
- * I linje med detta handlar det ibland om att vädja till människor moral och etik samt känsla för rätt och fel. Många gånger är beslutfattare beredda att satsa på denna typ av processer trots att det går emot deras näraliggande organisationsmål – bara de kan se att det tjänar ett högre syfte.
- * Men vi vill alla också vara duktiga och framgångsrika. Ibland är det effektivt att för de tveksamma visa hur deras möjlighet att göra ett bra jobb eller till och med att uppnå målen överhuvudtaget underlättas av eller förutsätter en fungerande samverkan.
- * En del av oss är starkt narcissistiska och vill gärna få en fjäder i hatten för det de uträttar. Bjud dem på detta. Om de likt Mick Jagger vill ha "all lights on me" – ge dem chansen bara de är beredda att satsa på samverkansarbetet.
- * Ibland är vi rädda att begå misstag och göra bort oss. Samverkan är ofta ett risktagande. Gör det lätt för dina partners genom att vara den som tar första steget och tar den första risken oavsett om den är finansiell eller av prestigenatur.
- * Man får inte blunda för att de flesta av oss då och då ställer frågan "what's in it for me". Man vill att samverkan ska löna sig i en eller annan form; det ska bli billigare, det ska bli bättre, det ska bli effektivare eller jag ska bli positivt uppmärksammas. Var tydlig med att påvisa vinsterna och var generös med att dela med dig av dem.
- * Detta ligger nära tanken på att det ska vara lönsamt att samverka. Och om det inte är lönsamt får man kanske hitta former för resursomfördelning så att alla blir vinnare. Och kom ihåg att snålhet aldrig lönar sig. Ibland kan det vara en poäng att låta någon annan få den största vinsten om det krävs för att få med dem på tåget.

Kanske kan en eller flera av infallsvinklarna ovan vara till hjälp för att få med de tveksamma ombord. Om det inte fungerar på alla håll och kanter. Kör igång med dem som vill vara med och kring de frågor som fungerar. I vissa lägen är det en särskild poäng att strunta i de motsträviga. Det behöver inte vara likadant överallt. Satsa först där det fungerar så kommer kanske de andra senare. Detta är ett konkret uttryck för ett lösningsfokuserat synsätt.

10.1.3 Kan man skynda på processen

Måste det ta så mycket tid hör man ibland chefer utbrista kring samverkansprocesser. Kanske behöver vissa saker ta tid – att smälta samman olika synsätt och organisationskulturer eller att utveckla en ny och gemensam metodik tar med nödvändighet en viss tid, Men ibland tar det kanske onödigt lång tid. Det finns några olika sätt att ta sig fram lite snabbare.

- * Återigen kommer vi tillbaka till att högsta ledningen ställer sig bakom och driver frågan. Detta är kanske den kraftfullaste av alla åtgärder.
- * Sätt snabbt igång med konkreta aktiviteter. Skapa eller hitta ett pilotfall som för omvärlden och viktiga intressenter i handling demonstrerar att det går. Framgång leder till framgång.
- * Hitta de unika eldsjälarna som med passion och entreprenörskap kan försätta berg för det de brinner för.
- * Stoppa in smörjmedel inte minst i form av pengar för att komma igång oavsett om det handlar om att få fram en lokal anlita konsultstöd eller anställa en eldsjäl.
- * Skaffa externt processtöd för att driva frågorna– det finns erfarenheter av vad som funkar, det är onödigt att uppfinna hjulet på egen hand när man kan dra lärdomar av andras erfarenheter.
- * Chansa, ta risker och kör innan alla ja - besked har kommit. Ibland är det en poäng att inte vänta på siste man.

Det finns alltså många olika sätt att driva på processen. Och om man kort ska sammanfatta handlar det om risktagande, ledarskap och entreprenörskap, att skapa arbetsförutsättningar i form av resurser och bygga på kunskaper som finns.

Samtidigt vill vi inflika en liten varning. Samverkan är en arbetsform som på sätt och viss växer fram organiskt, en sorts ekologisk mognadsprocess. Man kan med lämplig kombination av beskärning, gödsel och vatten få den att växa snabbare, men tar man i för mycket kan det brista. Och slutligen vill vi kring tidsfaktorn inflika en sista kommentar. Det är aldrig rätt timing i betydelsen att allt är rätt för alla aktörer. Det är alltid någon som omorganiserar, fått nytt uppdrag eller bytt chefer. Om du ska vänta på att nästa steg blir det bästa tänkbara, finns det en stor risk att du kommer att stå på ett ben resten av livet.

RAPPORTER SOM HAR SIN UTGÅNGSPUNKT I SAMVERKAN OCH SOCIOEKONOMISK ANALYS

SEE & OFUS

2013-09-10

INLEDNING

Vi har genomfört olika former av utvärdering av samverkan samt 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”.

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

Statliga uppdragsgivare har varit; socialdepartementet, kriminalvårdsstyrelsen, folkhälsoinstitutet, socialstyrelsen, konsumentverket, Ungdomsstyrelsen, Tillväxtverket

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

Vi har också haft ett antal **organisationer och sociala företag** som uppdragsgivare bl.a. Sveriges Kommuner och landsting, Attention, Basta, Prima, Telge Hovsjö, Fryshuset, TullKust, 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.ofus.nu, 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 – Hovsjöstatsningen 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 & 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 & Kungälv Kommun

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

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, 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