

# Organisering och ledning av samverkan i praktiken

## - med hjälp av begrepp och processer

Sören Augustinsson, Lisa Blix Germundsson

Sören Augustinsson, biträdande professor, Arbetsvetenskap, fakulteten för ekonomi, Högskolan Kristianstad. E-post: Soren.augustinsson@hkr.se

Lisa Blix Germundsson, doktorand vid Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi, Sveriges Lantbruksuniversitet. E-post: Lisa.germundsson@slu.se

Syftet är att föreslå ett antal begrepp som verktyg för att tonsätta och bråka med ledning och organisering av samverkan i praktiken. Tonsätta innebär att begreppen hjälper praktiker att benämna fenomen som man tidigare inte haft ett språk för. Bråka innebär att med hjälp av begrepp lära sig att se nya saker som också utmanar, både ens tidigare föreställningar och tidigare forskning utmanas. Tonsätta och bråka innebär begripliggörande av en praktik i kontrast till modeller, system eller liknande stöd för handlande fokuserar vi på begrepp som kan vara till stöd för att förstå och utveckla komplexa processer av samverkan i praktiken.

The aim is to propose several concepts as tools to interpret and mess with the management and organization of collaboration in the making. To interpret means that the concepts help practitioners to term phenomena for which they previously did not have a language. To mess means learning to see new things that also challenge, both past beliefs and conclusions and previous research. Instead of describing models, systems or similar support for action, we have focused on concepts that can be helpful in understanding and developing complex processes of collaboration in the making.

### Inledning

Syftet är att föreslå ett antal begrepp som verktyg för att tonsätta och bråka med ledning och organisering av samverkan i praktiken. Intentionen är att begreppen ska utmana tänkande, skapa förståelse för och underlätta hantering av samverkan. Utveckling av kunskaper som underlättar ledning och organisering av konkreta processer vid samverkan kan ske genom att tonsätta och bråka med sina erfarenheter, ett begripliggörande i olika dimensioner och nivåer. (Augustinsson m. fl. 2018). Genom att låta begrepp bråka med och tonsätta förför-

ståelse produceras en större repertoar av handlingsmöjligheter för ledning och organisering av konkret samverkan.

Innehållet i artikeln baserar sig på litteratur och ett antal utvärderingar av samverkan med olika former, syften och innehåll (exempelvis Augustinsson 2004; 2006; 2007; 2009; 2011; 2012; 2015; Augustinsson & Lidén 2019; Augustinsson & Paulsson 2015; Augustinsson & Richard 2007). Utvärderingarna har genomförts som forskningsprojekt. Empiriskt material har samlats in, tonsatts och bråkats med hjälp av de begrepp som förordas i artikeln. Tonsätta innebär att begreppen hjälper till att benämna fenomen som man tidigare inte haft ett språk för. Bråka med är att med hjälp av begrepp lära sig att se nya saker som också utmanar, både ens tidigare föreställningar och tidigare forskning. Empirin utgör i artikeln en bakgrundsskugga, därför att utrymmet för att redogöra för innehållen i utvärderingarna är begränsat i artikeln. Men innan vi kommer till begreppen, först något om bakgrunden till syftet med artikeln som kan sökas i komplexitet.

### **Idealisering av samverkan**

Varför, som forskning visar (Augustinsson 2015; 2012; Elston m.fl. 2018; Huxham & Vangen 2000; Vangen m.fl. 2017) är det svårt att nå framgång vid samverkan? Vid uppstart av samverkan framställs processen i hoppfulla bilder som sällan ifrågasätts. Starten innehåller ofta en ouppnåelig strävan efter ett problemfritt samarbete; en tro på konsensus mellan de som ska samverka; att målen är givna och en planering som de inblandade håller för sann (Thomson m.fl. 2006). Svårigheterna tycks hamna i kulisserna, i motsats till vackra ord och idealiserade förhoppningar som sedan grusas, varför? När en period av samverkan har seglat förbi ser vi ofta förbryllade miner om varför problem uppstår, svårigheter att komma vidare och nå uppsatta mål. Idealiserade förväntningar på resultat med stöd i rutiner och regler vid samverkan visar sig ofta inte stämma överens med verkligheten (Augustinsson & Pettersson 2015). En möjlig källa till brist på förståelse av komplexiteten i samverkan är en otillräcklighet i att använda olika begrepp som relaterar till faktisk samverkan, inte vad vi önskar.

### **Det generella respektive det unika**

Vad är möjligt att generalisera och vad är unikt? I frågan ligger invävt varför en idealiserad form av samverkan sällan fungerar. Komplexitet sätter fokus på att resultat, åtminstone i dess detaljer och på längre sikt, inte går att föregripa (Augustinsson 2015; Stacey & Mowles 2016). Däremot processer kan generaliseras. Exempelvis 'turn taking', något förenklat, innebär att när någon talar är den andre oftast tyst och lyssnar. Slutsatsen sätter fokus på två frågor; vad är möj-

ligt att generalisera? Vad är specifikt lokalt? Vi sätter fokus på dessa två frågor i egenskap av att generalisera begrepp, medan detaljerna och resultaten av en samverkan är knutna till det specifika, det lokala. Begreppen vi argumenterar för är verktyg för att tonsätta och bråka med empirin samt utveckla processer inom organisering och ledning av samverkan. Verktygen vi föreslår beaktar att de flesta former av samverkan är komplexa och dynamiska. En ökad förståelse av komplexitet är en resurs för organisering och ledning av samverkan mellan organisationer (Lindberg & Czarniawska 2006; Spagnalo 1999).

Andra begrepp som i forskning och utvärdering visat sig vara viktiga är samverkan, samarbete, samt integrering/ differentiering. Med hjälp av dessa begrepp kan man som Nicolini (2009) framhåller zooma in och zooma ut från upplevda erfarenheter som innehåller olika delar. En rörelse mellan detaljer och mönster, eller förhållandet del och mönster. En rörelse mellan del och mönster som också frambringa nya perspektiv.

### **Tonsätta och bråka**

I ovanstående har vi indikerat att det är av stor vikt att beskriva, tolka och förstå de specifika och komplexa sammanhangen med hjälp av begrepp. Vi har också kallat tolkning och förståelse för att tonsätta och bråka med praktiken. Bakgrunden till tonsätta och bråka med kan något förenklat sägas utgå från att i princip all handling baseras på erfarenheter av olika slag. Att tonsätta och bråka med syftar således till att också utveckla kunskaper för framtida handling. Emellertid, genom att använda nya begrepp för att tolka och förstå sina erfarenheter finns en möjlighet till expansion av kunskaper. Ett sådant synsätt och förfarande innebär även att handlingsalternativen ökar med hjälp av begrepp. För att beskriva processen bildligt tar vi hjälp av Heidegger (2009/1927) som delar in vårt förhållande till världen i tre delar; present-to-hand, unready-to-hand och present-at-hand. Present-to-hand kan liknas vid att slå i en spik med en hammare, där hammaren är förgivet tagen. Vi genomför samverkan utifrån våra tidigare erfarenheter, relativt oreflekterat. Unready-to-hand; träskafte spricker på hammaren. Vi blir uppmärksammade på det specifika objektet situerat i tid och i ett sammanhang. Det går inte som vi planerat, vi börjar fundera på, vad är det som händer här? Present-at-hand; undersöker hammarens status, byta träskafte eller köpa en ny hammare? Weick (2014, s.181)

Undersökningar av samverkan börjar med unready-to-hand. En situation som också kan bringas till existens genom att tonsätta en situation, en form av problematisering av sådant som man kanske tidigare tagit för givet. En sådan tonsättning är ett första steg till att sedan börja bråka med situationen. Vad händer, hur händer detta och varför? Nästa fas, som är viktig för ledare (och andra aktörer), är att komma fram till kloka praktiska lösningar i ett specifikt sam-

manhang, present-at-hand där nya erfarenheter skapas. Således en process av lärande genom att tonsätta och bråka med en specifik praktik och dess mönster (Ellström 2010; Dryfus & Dreyfus 2005).

### **Former för samverkan**

En första undran som ledare bör ställa sig är vilken form av samverkan ska jag leda? Som ledare för samverkan krävs att ta hänsyn till om den är utformad som projekt eller kontinuerlig. Kontinuerlig innebär att samverkan organiseras med syfte att finnas kvar över tid. Det finns således ingen bortre gräns (Gudmundsson m.fl. 2020). Däremot, samverkan som bygger på projekt innebär en väl avgränsad tidsperiod med specificerade mål som ska nås (Augustinsson & Paulsson 2012). Är samverkan inriktad på kontinuitet och framtid skapas fler alternativ, medan projekt har en uppstart, en period av framgång/problematik och slutligen en fas som innebär avveckling och slutrapport. Således, om det är ett projekt inkluderas olika projektfaser och projektledningskunskaper (Christensen & Kreiner 2012; Hallin & Karrbom Gustavsson 2019) som inte berörs här då utrymmet är begränsat.

### **Typiska särdrag av samverkan**

I detta avsnitt delar vi upp samverkan i olika begrepp för att kunna sätta fokus på särdrag och olika delar och processer. Dessa begrepp är samverkan, samarbete och koordinering (inklusive integrering – differentiering) som anknyter till i princip all ledning och organisering (Hörnemalm 2008; Vlaar et.al 2006; Vangen & Huxham 2003).

Med samverkan avses formella delar som avtal och olika resurser som tid och pengar (Dillenbourgh m.fl. 1995), men också vad uppdraget formellt består av och dess mål. Innehållet i samverkan är således sådant som bidrar till legitimering för aktivt deltagande av de aktörer som ingår i ett samarbete. Med samarbete avses sociala och materiella relationer mellan människor som gör något tillsammans. Samarbete kommer från det latinska ordet 'collaboratus' som betyder ungefär "joint operation or action". Man gör något tillsammans med andra för att nå gemensamma syften (Lindberg 2009), eller i vad Lindberg & Czarniawska (2006) benämner som handlingsnätverk. Alltså, både aktören och själva handlingarna inkluderas.

Begreppen samverkan och samarbete är inom organisationsforskningen nära förknippat med differentiering och integrering av arbetsuppgifter (Jaffe 2001), vilka är grundprocesser i all organisering (Augustinsson m. fl. 2018). Differentiering betyder arbetsdelning. Integrering är koordinering mellan olika arbetsuppgifter. Integrering sätter fokus på koordinering och samordning i tid och

rum, mellan olika roller och uppdrag. Vidare är ett dubbelt medlemskap typiskt för samverkan. Varje aktör som samverkar är oftast medlem i en moderorganisation, vilket träget negligeras (Vangen 2017; Augustinsson & Paulsson 2012). Olika förväntningar från huvudorganisationen skapar åtskillnad i tolkningar om samverkansuppdragets innehåll. Chefer i moderorganisationen kan lägga hinder i vägen för effektiv samverkan (ibid). Sådana förhållanden kan bidra till svårigheter att även etablera gemensamma normer, värderingar och meningssystem som delar i integreringen, vilket är viktigt när den är som bäst. I nära relation till dessa frågor diskuteras inom samverkansforskning det intressanta begreppet gränssättande objekt (Star & Griesemer 1989), som vi återkommer till. Integrering handlar då om skapande av gemensamma bilder, gemensam riktning eller något annat som håller samman de som samverkar, oftast utöver de formella uppdragen och målen. Det sistnämnda kallas även för symbolisk integrering. Notera att i dessa processer kan således finnas motstånd i moderorganisationen som gör att aktörer i samverkan behöver balansera mellan moderorganisationens normer och värderingar i förhållande till andra aktörers moderorganisationer.

### **En teoretisk ram: komplexitetsteorier**

Komplexitetsteorier bjuder in till att kunna förstå och tolka som ledare både den fysiska och den sociala världen. Den sociala världen är icke-linjär och befinner sig i ett ständigt skapande, i relationer mellan aktörer (Chia & Tsoukas 2002). Därför är det omöjligt att ha kontroll över och kunna förutsäga i detalj vad som händer i framtiden. Relationen mellan kontroll och icke-kontroll leder till självorganiserande lokala processer (Augustinsson 2006). Komplexitetsteorier sätter därför i centrum osäkerhet och överraskningar som varje ledare av samverkan har att ständigt hantera i dess praktik. Genom att praktiken innehåller osäkerhet och överraskningar, sida vid sida, innebär detta svårigheter som ledare att använda generella metoder. Vi menar vidare att bara nämna komplexitet missar poängen. Komplexitetsteorier ska användas för att tonsätta och bråka med praktiken i syfte att sedan skickligt kunna möta upp det överraskande.

Genom att jämföra det komplexa med det enkla och komplicerade får vi nya insikter i de saker och händelser vi behöver hantera (Abrahamson 2002). Några allegorier kan hjälpa till att sortera vilken typ av samverkan det handlar om.

- Enkelt: Att baka en kaka utifrån ett recept, passagerarflyget och föräldraskap skiljer sig åt i fråga om komplexitet. Att enligt ett recept baka en kaka är relativt enkelt. När vi väl har provat att baka ett antal gånger är det även i framtiden relativt lätt att lyckas med kakan (Augustinsson 2018; Patton 2017). Receptet med dess standardisering är grunden. Ugnen är möjligtvis det specifika som standardiseringen måste anpassas till.

- **Komplicerat:** Passagerarflyg är däremot komplicerat. Även om det finns mängder av olika saker som ska fungera, koordineras och integreras är det relativt lätt att på förhand definiera och bestämma i processerna i detalj, och styra dem genom rutiner och regler. Även flygplan i sig är komplicerade. Om tre nitar på en flygplansvinge har lossnat undersöks dessa nitar på samtliga flygplan av modellen. När nitarna är åtgärdade och kontrollerade kommer på denna flygplansmodell vara säker, åtminstone vad gäller just dessa tre nitar.
- **Komplext:** Föräldraskap har en hög grad av överraskningar som ständigt dyker upp och måste hanteras. Här finns massor av böcker om hur man ska vara som föräldrar. Orsaken är att det inte kommer att finnas en lösning. Istället är det mönster i föräldrars relation till barnen som är viktiga att iaktta. Att skickligt kunna iaktta mönster är komplexitetsteoriernas generella bidrag till ledning av samverkan. Komplexitet karaktäriseras av att det överraskande är närvarande samtidigt med sådant som sedan tidigare är känt (Norretranders 2002; Stacey & Mowles 2016). Det är en paradox mellan det på förhand kända och det överraskande som vi helt enkelt måste acceptera och ta itu med så gott vi kan (Czarniawska 2005; Vangen 2014).

En avgörande skillnad mellan något enkelt, komplicerat och komplext är att i det sistnämnda inkluderas alltid situation, sammanhang och specifika unika sammanträffanden mellan olika personer, organisationer, faktorer och handlingar vid samverkan (Uhlin 2001). Däremot det komplicerade är mer generellt till sitt innehåll. En metod för samverkan som sägs omfatta komplexa sammanhang kommer aldrig i dess detaljer gälla i alla sammanhang. Skicklig anpassning till specifika situationer måste hela tiden låta sig göras. Komplexitet berör således det icke-linjära, medan det enkla och komplicerade är linjärt och kan avbildas som modeller med rutor vars innehåll påverkar varandra.

I enkla och komplicerade system är process och resultat alltså relativt generaliserbara. Det som gäller i en kontext, gäller troligen i en mängd andra liknande sammanhang. Emellertid, samverkan är sällan enkel eller komplicerad. Istället kännetecknas samverkan främst av komplexitet. Typiska drag för komplexa sammanhang är således osäkerhet, överraskningar, självorganisering och icke-linjäritet i ett ständigt skapande i relationer mellan aktörer.

Emellertid, vid styrning av samverkan tycks regler, standardisering och rutiner dominera, exempelvis vid samordnad vårdplanering som studerats av Augustinsson & Pettersson (2015). För att nå en effektiv vårdplanering är det inte ovanligt att regler och standardisering tvärtom blir till ett hinder, en belastning

för sjuksköterskornas effektivitet. En litteraturstudie gjord av Augustinsson & Pettersson (2015) visar att få studier om samordnad vårdplanering, som är vanligt förekommande i hela världen, beaktar och tar på allvar att för de inblandade handlar det ständigt om att hantera osäkerhet och överraskningar samtidigt som dess motsatser. Användning av komplexitetsteorier inom denna typ av samverkan visade sig vara så pass ovanlig att artikeln belönades det året med bästa artikel 2015 i tidskriften *Journal of Research in Nursing*. Vi hävdar att i de flesta former av samverkan mellan organisationer har man att hantera osäkerhet, överraskningar och det okända. Sen finns det alltid möjlighet att reducera osäkerhet. Men är komplexitetsgraden hög kommer med stor sannolikhet ett ökat antal rutiner och standardisering tvärtom bidra till kaos, istället för ökad kontroll och förutsägbarhet (Bauman 1999).

Sammanfattningsvis: En viktig förmåga vid ledning av samverkan är att kunna tonsätta praktikens komplexitet, bråka med sina erfarenheter med hjälp av grundbegreppen enkel, komplicerad eller komplex. En fördjupning är att tonsätta och bråka med förståelse av och utveckling av en samverkan genom att reflektera kring graden av relationell och kognitiv komplexitet.

## **Relationell och kognitiv komplexitet**

Relationell komplexitet berör ett antal personer och andra faktorer som ingår i någon form av relation. Kognitiv komplexitet är mängden av information som behöver processas inom en given samverkan. Tillverkning av spik, av en viss sort, har låg relationell och kognitiv komplexitet. Möjligen att produktionstekniken och råvarorna skulle kunna innehålla en mängd olika faktorer som behöver samordnas och relateras till varandra. Ju fler personer och faktorer som är involverade, ju högre grad av komplexitet. Ett exempel är analogin med väder. Låg grad av komplexitet är till exempel ett omfattande högtryck i ett större område. En säker prognos är då relativt enkel att göra. Det är få faktorer och dess relationer som påverkar. Däremot om det är fråga om omväxlande högtryck och lågtryck tillsammans med kraftiga vindar och åskväder är en säker prognos betydligt svårare att ställa därför att icke-linjära relationer leder till specifika kontextbundna resultat. En rad olika faktorer påverkar vartannat, i en relativt slumpartad riktning, vilket indikerar en hög relationell komplexitet. Ju högre relationell komplexitet, desto fler överraskningar, osäkerhet och tillfälligheter måste hanteras.

Således, att leda och organisera samverkan som kan karaktäriseras som komplex, innebär ett stort behov av en lokal anpassningsförmåga (Bak 1996; Kauffman 1993). Att tonsätta med hjälp av relationell och kognitiv komplexitet ställer krav på ett nyfikat undersökande av olika delar som sätts samman till ett mönster för den aktuella samverkan. Bråkande innebär att finna nya vägar för att kreativt hantera lokal styrning, det vill säga present-at-hand.

## Gränssättande objekt och tillit

Gränssättande objekt och tillit är utmärkta begrepp för att tonsätta och bråka med praktiken för att utveckla kunskaper för skickligt handlande (Augustinsson m. fl. 2018). Gränssättande objekt (Carlile 2002; Griesemer & Star 1986) och tillit (Kramer & Tyler 1996; Vangen och Huxham 2003) kan ses som två inriktningar av forskning om samverkan. Båda inriktningarna förenas i att samarbete innehåller processer mellan människor, processer som är komplexa och svåra att på förhand i detalj förutbestämma. Notera att samarbete är i visst fokus. Ovanstående forskare konstaterar att komplexa processer pågår och att de måste hanteras i ett lokalt sammanhang där människor samarbetar. Både forskning om gränssättande objekt och forskning om tillit arbetar utifrån praktikbaserad forskning (Vangen 2018) som innebär att faktiskt samarbete är utgångspunkten, inte främst hur något ska göras. Alltså, det är ur erfarenheter av faktiskt samarbete som vi kan dra slutsatser och ge förslag på hur processer för samarbete kan stödjas.

### Mer specifikt om gränssättande objekt

Hur kan skiljaktiga sätt att tänka och avvikande uppfattningar leda till gemensamt meningssystem för en grupp av personer från olika organisationer? Med meningssystem menas "... resurser som förlämnar betydelser och innebörder till symboler, inkluderat språk, handlingar och materia." (Augustinsson m.fl. 2018, s. 71). Med resurser avser här det materiella, kunskaper och andra erfarenheter som de som samarbetar har med sig från sina ordinarie organisationer. Ett exempel: Om en av de samverkande använder en overheadapparat, det är så de gör i hens organisation, kommer de övriga inte att förstå varför vederbörande använder en gammal overheadapparat istället för PowerPoint eller liknade dataprogram vid ett samverkansmöte.

Någorlunda gemensamt meningssystem är en framgångsfaktor, kanske till och med en förutsättning för framgång i samarbetet. När ett samarbete har fungerat framgångsrikt och levererat resultat, har det konstruerats något som de gemensamt i samarbetet kunnat förhålla sig till utifrån sina egna intressen, kunskaper och erfarenheter. Ett stöd i en sådan process är vad Griesemer och Star (1986) kallar för "boundary objects", eller på svenska, gränssättande objekt (Lindberg m.fl. 2019), i vilket vi inkluderar meningssystem. De som samarbetar kommer från olika organisationer, med olika syften med samarbetet, men kan ändå gå in i ett samarbete med andra och uppleva samarbetet som meningsfullt utifrån sin uppgift i huvudorganisationen och egna ambitioner och intressen. Låt oss ta ett simpelt exempel. Rondellen i "Place de l'Etoile" i Paris<sup>1</sup> har sex ingångar och sex utgångar. Flödet i rondellen är kontinuerligt, men få regler



gör flödet möjligt.<sup>2</sup> Det finns i rondellen inte lika tydliga auktoritära symboler, i likhet med en trafik korsning som bestämmer hur samarbetet mellan trafikanter exakt ska ske. Trafiklysen fungerar utmärkt som gränssättande objekt. Däremot i ”Place de l’Etoile” finns inga sådana exakta gränssättande objekt. Där är det själva triumfbågen, samt regler för hur man gör sitt intåg i rondellen som är de gränssättande objekten som samtliga trafikanter förhåller sig till, bilister såväl som cyklister. Trafikanterna kommer in i rondellen beroende på var de kommer ifrån. Målen för de enskilda trafikanterna ser olika ut, det vill säga vilka avfarter som man tar av vid i rondellen. Speciellt i rusningstrafik är relationell och kognitiv komplexitet relativt hög, precis som i faktisk ledning och styrning av samverkan (Bowker 1999; Carlile 2004; Levina and Vaast 2005). Intressena är olika, men integrerade.

Ett gränssättande objekt innehåller alltså samtidigt åtskillnad och beroende. En orsak till detta är att tolkningar, värden och intressen är delar i hur ett gränssättande objekt kommer att uppfattas och kan fungera som ett sådant.

Aktörer med olika utgångspunkter, ofta tillhörande skilda enheter, ska i ett samarbete kunna hantera olika intressen och syften med sitt deltagande. En person kan ha som syfte att vilja främja sin karriär, en annan ett tryggt arbete, en tredje är nöjd med trevliga arbetskamrater och en fjärde att finna utmaningar i arbetet (Orlikowski 2002). I samverkan mellan organisationer ökar svårigheterna oftast dramatiskt (Augustinsson 2016), vilket har lett till att Huxham & Vangen (2004) menar att om du inte måste samverka – samverka inte!

### **När fungerar gränssättande objekt som bäst?**

Gränssättande objekt, när de fungerar som bäst, är formbara utifrån vad de olika aktörerna tillskriver dem. Samtidigt som objekten ska vara robusta över tid för att kunna upprätthålla en viss gemensam (kollektiv) identitet över tiden (Star and Griesemer 1989). Upplevelser av åtminstone en viss nivå av kollektiv identitet är en del av framgången för ett lyckat samarbete. Därför kan graden av upplevelse av kollektiv identitet också vara en indikator för framgång i ett samarbete. Ett fungerande samarbete kännetecknas av meningssystem som ger deltagarna en grund att stå på för att samarbeta, exempelvis triumfbågen för trafikanterna. Kännetecknande för ett fungerande gränssättande objekt är att det utgör ett gemensamt meningssystem som är inkluderande mellan två eller flera olika sociala världar. Dessa sociala världar innehåller båda varsitt komplext system, vilket innebär att de gränssättande objekten i sig också är komplexa.

1. <https://www.youtube.com/watch?v=yHTpcoJdKI>

2. <https://www.youtube.com/watch?v=lay8aZlsbB0>

## Tillit

I forskning om samverkan och samarbete finner vi ofta hänvisningar till att tillit/förtroende bör föreligga för att ett samarbete ska bli framgångsrikt. I detta avsnitt börjar vi med några enkla beskrivningar som sedan fördjupas genom att visa på ett antal aspekter av vad tillit kan innebära. Slutligen ger vi några tips för hur en utveckling av tillit i samarbete kan låta sig göras (Huxham & Vangen 2010).

En ytlig beskrivning av tillit är kopplat till roller. Vi har tillit till att busschauffören kör oss till den enligt tidtabell utpekade platsen. Som lärare litar vi på att städaren, administratören, It-teknikern, lärarkollegerna och rektorn utför och handlar i enligt med vad de förväntas göra. En rektor som städar hälften av sin arbetstid skulle vi troligen tappa tillit till, om inte speciella förutsättningar fanns för handen.

Tillit i dessa avseenden innebär att vi litar på att busschauffören utför de uppgifter som utgår från den funktion (roll) som hen har i organisationen. Kontroll och uppföljning, styrning genom mål och balanserat styrkort berör tillit på så sätt att dessa ersätter, eller kan komma att ersätta den ömsesidiga tilliten med misstroende (Ferrin 2007). I viss samverkan mellan organisationer framträder kontroll och uppföljning som ersättning för tillit när fokus, i moderorganisationen och från chefer, ligger på standardisering och kontroll. Vad gäller samverkan menar dock Huxham & Vangen (2010) att sociala tillitsprocesser vid samarbete utifrån samverkan är väsentliga för att förstå vad som har hänt, ibland vad som inte har hänt, men borde ha hänt. I tillitsskapande termer kommer vi i ett fruktbart samarbete att ha gått från samverkan till samarbete med resultatleverans. I dessa aspekter bör nämnas även begrepp som makt, identitet, värderingar och normer. Därför är en fruktbar bild att använda vid tonsättning och bråka med praktiken, att förhandling försiggår ständigt om världsbilder och syn på resultat. Tillit får således inte förväxlas med något som innebär att det är fritt från konflikter och åsiktsskillnader. Tvärtom, finns tillit kan frågor testas och utmanas på ett djupare plan. Vi brukar ibland kalla sådana processer för att ”bjuda på sig själv”, vara responsiv, lyssnande och försöka förstå den andre, utan att ge upp sig själv. I sådana processer menar Elias (2001) att det ges goda förutsättningar för både ett starkt jag och ett starkt vi. Tillitsskapande processer blir som bäst när både det formella/legitima och informella samtidigt finns närvarande (Stacey 2002). Vi behöver det formella och politiskt korrekta samtidigt som vi behöver det informella, omedvetna och känsliga.

### **Tillit: från start eller något som byggs upp i relationer?**

Tillit används här också i egenskap av att visa förtroende, visa respekt, lita på att överenskommelser hålls och att arbetsuppgifter som blivit bestämda också

blir utförda (George & Sitkin 2005; Gunningham & Sinclair 2008; Ericsson m.fl. 2015; Hesket 2012; Stevens m.fl. 2015). I dess enklare form av tillit visar vi någon annan person god tro, eller tilltro. Tilltro kan också finnas i förhållande till en organisation. Skoaffären runt hörnet som alltid förser mig med skor som jag trivs med är ett exempel. Emellertid, det är kanske expediten och inte organisationen som vi har tillit till! Vad händer om hen slutar? Kommer vi fortfarande ha tillit till att affären tillfredsställer mina krav på skor och service? Oavsett indikerar detta att det finns en förväntan på att något ska uppfyllas. I båda fallen, expedit och organisation, finns min tillit i att de ska förse mig med skor som vi trivs i. Tillit är alltså inget tillstånd. Tvärtom är tillit en ständigt pågående konstruktion med händelser som griper in i varandra. Om tillit till affären förekommer krävs att relation och innehåll i kommunikationen uppfyller mina förväntningar varje gång jag stiger innanför dörren och möter personal, både som organisation och individ. I detta ögonblick när jag stiger in kan tilliten som byggts upp under lång tid snabbt försvinna. Alltså, tillit är alltid en tillfällig effekt av en relation som konstruerar ett innehåll genom den kommunikation som sker. Denna form av tillit kan kallas för organisationstillit. Exempelvis kundens förtroende för en butik och dess butiksbiträde. Denna form av tillit kan ses som relativt yttlig och generell. Den är tagen för given tills den bryts.

Begreppet tillit, i ovanstående tolkning, har fokus på relationens innehåll mellan människor (Gergen 2009). Exempelvis i en samverkan mellan försäkringskassan och en region angående assistansutredningar fanns sedan tidigare en tillit mellan två centrala aktörer som sedan 'förde över' denna tillit till övriga aktörer. Således är tillit i hög grad en fråga om kommunikation och dialog, som tar tid att etablera. Tid och tillit hänger på så sätt nära samman med varandra (Sitkin 1996). På så sätt är tillit resultatet av utbyte av symboler i form av ett talat eller skrivet språk tillsammans med andra artefakter. I denna syn på tillit inkluderas även emotioner och känslor (Damasio & Carvalho 2013; Heidegger 2009/1927). Tillit är på så sätt inget som finns där på förhand, utan något man förtjänar i relationen man blir 'inkastad i'. Lite finurligt som Ferrin et al (2007) uttrycker i rubriken till en artikel som berör relation och tillit; "Can I Trust You to Trust Me?". Förtroende att lösa ett problem eller öka risktagande blir då att något är riktat till någon annan, värderingar som inkluderar emotioner och känslor av en annan person, eller organisation. "An individual's or group's belief that another individual or group makes efforts to uphold commitments, is honest, and does not take advantage given the opportunity" (ibid s. 470).

Tillit som begrepp kan användas på olika sätt för att tonsätta och bråka med samverkan. För det första att förstå vad är tillit i specifika situationer och för olika aktörer. För det andra att utifrån denna kunskap testa sådant som man som ledare uppfattar som tillitsskapande processer. Ett bråkande sker då också

med förföreställningar. Risken är annars att man överför sina egna erfarenheter av tillit på andra, vilket tvärtom kan minska tilliten. Vidare är tillit i samarbete komplexa processer där en kombination av komplexitetsteorier och tillit är nyttigt att kombinera.

Tillit och förtroende är en effekt av samarbete, alltså inte som många tror att det är något som finns där från början. Som sagts tidigare kan övervakning och kontroll reducera förtroende och tillit. Med fler regler och rutiner som kontrollerar finns risken att ett lokalt upparbetat förtroende går över till något annat än tillit.

Status är inte att förglömma. Till exempel läkare intervenerar i samordnad vårdplanering, även om de formellt inte är en del av samarbetet (Augustinsson & Pettersson 2015). Vad händer i dessa relationer? Vad sker vid ett samarbete mellan enheten för regional tillväxt och enheten för folkhälsa där personal från tillväxt framhålls på bekostnad av personal inom folkhälsoområdet? (Augustinsson & Paulsson 2012). Vad händer då med förtroendet mellan personer som ska samarbeta?

Således, tillit är en viktig process inom samarbete. Finns inte tillit tar de mer formella strukturerna och formerna överhand och det uppstår inte ett samarbete på riktigt.

## Hur konstrueras tillit?

Fysiska möten och träffar behöver inte vara förutsättningen. Troligen spelar dessa dock en större roll än vad vi tror. Kontakter över till exempel e-mail kan fungera liksom videokonferenser o. dyl. Emellertid, troligen är det svårare att konstruera tillit över nätet. För att skapa tillit behövs direkt tillgång till den andre för att testa av reaktioner som ansiktsuttryck och andra reaktioner. Särskilt i inledningen till samarbete är det fysiska mötet viktigt för möjligheten att konstruera tillit. Notera alltså att tillit hanteras på gruppnivå när vi pratar om samarbete. Detta betyder också att ingen enskild person kan ha kontroll över denna ständiga konstruktion av tillit i de relationer som är etablerade.

Som vi såg ovan är den organisatoriska agendan i form av stuprör en viktig organisationsprincip som styr vårt tänkande och agerande i hög grad. Detta påverkar, som vi också berörde ovan, förutsättningarna för samarbete. I processer av samarbete är risken stor att organiserings temat för samarbetet bygger på legitimitet temat, vilket innebär att sådant som är känsligt eller problematiskt inte blir offentligt prövat. Arbetet går då lätt i stå och man kommer ingenstans. Möjligen att deltagarna en efter en kommer att lämna när det inte ger något tillbaka. Att få något tillbaka kan till exempel vara kunskapsutbyte och ett lärande som känns meningsfullt även om samarbetet inte går framåt. Frågan är om dessa intressen kan ersätta eller komplettera innehållet i tillit?

## Ny mening och ledning - lokala sammanhang

Syftet har varit att föreslå ett antal begrepp som verktyg för att tonsätta och bråka med ledning och organisering av samverkan i praktiken. Tonsätta innebär att begreppen hjälper praktiker att benämna fenomen som man tidigare inte haft ett språk för. Bråka innebär att med hjälp av begrepp lära sig att se nya saker som också utmanar, både ens tidigare föreställningar och slutsatser och tidigare forskning utmanas. Istället för att beskriva modeller, system eller liknande stöd för handlande har vi fokuserat på begrepp som kan vara till stöd för att förstå och utveckla komplexa processer av samverkan i praktiken. De tre begreppen samverkan, samarbete och koordinering (inklusive integrering & differentiering) utgör en grundläggande ram. Komplexitetsbegreppen hjälper oss att tonsätta mönster i praktiken och bråka med nya sätt, eller justeringar, av faktisk samverkan. Helt enkelt -bli skickligare på att leda och styra i praktiken. Vi luras inte in i modeller som är till för enkla och komplicerade sammanhang.

Gränssättande objekt sätter fokus på sådant som förenar, ofta underförstått. Ledning och organisering av samverkan kan inom detta område beskrivas som en jakt på gränssättande objekt för att kunna fokusera på uppdraget och prestationer för de involverade. Tillit är ett begrepp som sätter fokus på processer som skapar förtroende över tid.

Hur kan vi nu se hur begrepp kommer till nytta i praktiken? Säg att du är ute i skogen och går. Du ser olika stenar, men stannar inte upp och gör någon reflektion kring vad stenarna betyder. Du har helt enkelt inga ord för stenarna utöver stenarnas fysiska utformning. De har inga inskrivna osynliga symboler. Nästa gång går du förbi stenarna är du tillsammans med en historiker som berättar att stenarna var grunden till fänrik Stens torp och vem han var. Nästa gång du går förbi stenarna är de förändrade, de har tonsatts med ny mening genom berättelsens innehåll. Undersökningar av samverkan med hjälp av begrepp är just situationer som kan sorteras in under unready-to-hand; ny förståelse av vad, hur och varför. Helt enkelt bidrar begrepp till att tonsätta erfarenheter av faktisk samverkan med ny mening. För att ny mening om processer i samverkan ska uppstå behövs ett avbrott, att man stannar upp och ger händelser nya namn som leder till ökad reflexivitet som i sin tur leder till förbättrat handlande, pragmatisk reflexivitet, eller vad vi kallat för bråkande med praktiken. Begrepp används sålunda för att tonsätta, och bråka med praktiken för att öka förståelse och kunskap för ledning och organisering av samverkan.

## Litteraturlista

Augustinsson, S. Ericsson, U. (2004). Slutrapport från EU projekt: TANGO-Verkstad och kunskapsutveckling i små och medelstora företag. *Rapport*. Kristianstad; Högskolan Kristianstad och Lunds Tekniska Högskola.

## tema

- Augustinsson, S. (2006). *Om organiserad komplexitet: förslag till integration av organisering, lärande och kunnsande*. Arbetsvetenskap Luleå universitet. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:990595/FULLTEXT01.pdf>
- Augustinsson, S. (2009). Grön rehabilitering på landsbygden: utmaning och möjlighet. Lantbrukarnas Riksförbund: en rapport från följeforskning av två projekt inom grön rehabilitering. *Rapport*. Region Skåne.
- Augustinsson, S. (2011). Kultur på recept: modellens möjligheter - beskrivningar, tolkningar och upplevelser. *Rapport*. Malmö: Region Skåne.
- Augustinsson, S. (2012). Collaboration in public sectors: Contradictions, Paradoxes and complexities of practice. *XVII IRSPM Conference*. Rome.
- Augustinsson, S. (2015) Om "Teamutredning för bedömning av medicinska förutsättningar för hjälpbehov" -förutsättningar, problem, hinder och framtida möjligheter. *Rapport* Region Skåne
- Augustinsson, S. & Bringsén, Å. (2007). Skisskåne: Konstnärer på arbetsplatser: en insats för hälsa, välbefinnande och kreativitet. *Rapport*. Skåne: Region Skåne.
- Augustinsson, S., Brynolf, Margrethe. (2012). *Rektors ledarskap: komplexitet och förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Augustinsson, S. & Ericsson, U. (2011). Mellanrummet. I Widoff, A. & Lobell, M. (red) *Skiss*. Stockholm: Konstfrämjandet.
- Augustinsson, S., Ericsson, U. & Rakar, F. (2018). *Organisation ur nya och gamla perspektiv -ett kollage*. Lund: Studentlitteratur.
- Augustinsson, S. & Lidén, A. (2019). Om SLU Partnerskap Alnarp. *Rapport*. Alnarp: SLU.
- Augustinsson, S. & Paulsson, L. (2012). Collaboration in public sector: Complex organizing. I Besednjak, T M. & Lamut, U. (red) *Multi-faceted Nature of Collaboration in Contemporary World*. London, Vega Press.
- Augustinsson, S. & Petersson, P. (2015). On discharge planning: dynamic complex processes – uncertainty, surprise and standardisation. *Journal of Research in Nursing*, 20(1), ss. 39-53. <https://doi.org/10.1177%2F1744987114564257>
- Augustinsson, S. & Richard, E. (2007). Balancing and bridge-building with difficulties .... I Aili, C., Nilsson, L.E., Svensson, L.G. & Dinicola, P. (red.) *Tension between Organization and Profession Professionals in Nordic Public Service*. Lund: Nordic Academic Press, ss. 227-246.
- Blix Germundsson, L., Augustinsson, S. & Lidén, A. (2020) Collaboration in the Making—Towards a Practice- Based Approach to University Innovation Intermediary Organisations. *Sustainability*, 2020, (12). [doi.org/10.3390/su12125142](https://doi.org/10.3390/su12125142)
- Cornforth, C., Hayes, J., P. & Vangen, Si (2015). Nonprofit-public collaborations: understanding governance dynamics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), ss. 775-795. <https://doi.org/10.1177%2F0899764014532836>
- Chia, R. & Tsoukas, H. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), ss. 567-582. [doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810](https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810)
- Cristensen, S. & Kreiner, K. (2012) *Projektleddning -Att leda och lära I en ofullkomlig värld*. Köpenhamn: Academia Adacta
- Damasio, A. & Carvalho, G.B. (2013). The nature of feelings: evolutionary and neurobiological origins. *Nature Review Neuroscience*, 14(Februari), ss. 143-152.
- Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. (2005). Expertise in Real World Contexts. *Organization studies*, 26(5), ss. 779-792. [doi.org/10.1177/0170840605053102](https://doi.org/10.1177/0170840605053102)
- Ellström, P-E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(2),

ss. 27-40. doi.org/10.1108/13665621011012834

- Elston, T., MacCarthaigh, M. & Verhoest, K. (2018). Collaborative cost-cutting: productive efficiency as an interdependency between public organizations. *Public Management Review*, 20(12), ss. 1815-1835. doi.org/10.1080/14719037.2018.1438498
- Ericsson, U., Augustinsson, S. & Pettersson, P. (2015). A Jigsaw Puzzle with No Given Solution: The Financial Crisis, Trust, Loyalty and Fair-play. *Labor Studies Journal*, 39(4), ss. 278-296. doi.org/10.1177%2F0160449X14567808
- Gadamer, H-G. (2004). *Truth and method*. London: Continuum International Publishing Group.
- Gardiner, M. E. & Tenuto, P. L. (2015). Reflections of Practicing School Principals on Ethical Leadership and Decision-Making: Confronting Social Injustice. *Journal of Values Based Leadership* 8(2):1
- Gergen, K. (2009). *Relational Being: Beyond Self and Community*. New York NY: Oxford University press.
- Gunningham, N. & Darren, S. (2008). Regulation and the Role of Trust: Reflections from the Mining Industry. National research centre for OHS regulation(*Working paper* 59).
- Hall, A. & Karrbom Gustavsson, T. (2019). *Projektledning*. Stockholm: Liber.
- Heidegger, M. (2009/1927). *Being and Time*. Malaysia: Blackwell Publishing.
- Hesket, J. (2012). Why Is Trust So Hard to Achieve in Management? *Working knowledge*, 5 juli, Harvard business school.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration. *Human Relations* 53(6), ss. 771-806.
- Jaffe, D. (2001). *Organization Theory - Tension and change*. New York: McGraw-Hill.
- Lindberg, K. & Czarniawska, B. (2006). Knotting the action net, or organizing between organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 22, ss. 292-306. doi.org/10.1016/j.scaman.2006.09.001
- Nicolini, D. (2009). Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization studies*, 30(12), ss. 1391-1418. doi.org/10.1177%2F0170840609349875
- Stacey, R.D. & Mowles, C. (2016). *Strategic Management and Organisational Dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Harlow, England: Pearson.
- Sitkin, S. B. & George, E. (2005). Managerial Trust-Building Through the Use of Legitimizing Formal and Informal Control Mechanisms. *International Sociology*, 20(3), ss. 307-338. doi.org/10.1177%2F0268580905055479
- Star, S. & Griesemer, J. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkely's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), ss. 387-420.
- Stevens, M., MacDuffie, J. P. & Helper, S. (2015). Reorienting and Recalibrating Inter-organizational Relationships: Strategies for Achieving Optimal Trust. *Organization studies*, 36(9), ss. 1237-1264. doi.org/10.1177%2F0170840615585337
- Thomson, A. M. and J. L. Perry (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review* 66(s1), ss. 20-32. doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x
- Vangen, S. (2017). Developing Practice-Oriented Theory on Collaboration: A Paradox Lens. *Public Administration Review* 77(2), ss. 263-272. doi.org/10.1111/puar.12683
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), ss. 5-31. doi.org/10.1177%2F0021886303039001001