

Om konsten att utveckla partnerskap

Mats Andersson, Lennart Svensson, Sofia Wistus
och Carina Åberg (red)



Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling.

Vi ska bidra till ett arbetsliv med goda villkor och utvecklingsmöjligheter för både kvinnor och män. I dialog med arbetslivets aktörer arbetar vi också för en hälsosam arbetsmiljö som är anpassad till människors olika fysiska och psykiska förutsättningar.

Vår forskning bedrivs inom områden som hälsa och ohälsa i arbetslivet, arbetsmarknad och sysselsättning, arbetsrätt, arbetets organisering, ergonomi och belastning, fysikaliska och kemiska hälsorisker, integration och mångfald samt utvecklingsprocesser i arbetslivet. Vi strävar efter att vår forskning ska vara mångvetenskaplig och vara till nytta för arbetslivet.

Besök gärna www.arbetslivsinstitutet.se för mer information. Här kan du läsa om aktuell forskning, prenumerera på våra nyhetsbrev, låna litteratur från vårt bibliotek, beställa böcker eller ladda hem rapporter. Du hittar också kontaktuppgifter till Arbetslivsinstitutets omkring 400 anställda och adresser till våra kontor.

© Arbetslivsinstitutet och författaren 2005

Arbetslivsinstitutet
113 91 Stockholm
www.arbetslivsinstitutet.se
telefon: 08-619 67 00
fax: 08-656 30 25

Förlagstjänst: forlag@arbetslivsinstitutet.se
telefon: 08-619 69 00
fax: 0150-788 88

Inlaga: Eric Elgemyr
Omslag: Lena Karlsson
Tryck: Elanders Gotab, Stockholm, 2005
ISBN: 91-7045-770-0

Förord

Denna bok är en gemensam produkt som har tagits fram av deltagare i partnerskap inom Equal-programmet tillsammans med forskare i ett forsknings- och utvecklingsprojekt kring partnerskap. Samarbetet har skett inom ramen för en av de nationella tematiska grupperna (NTG) inom Equal, NTG Partnerskap. Gruppen bildades i syfte att tillvarata och sprida deltagarnas erfarenheter kring temat *partnerskap som arbetsform för utvecklingsarbete*.

Vi vill nu dela med oss av det arbete som pågått under två år, ett arbete som syftat till att lära mer om partnerskap. Genom ett gemensamt lärande mellan forskare och deltagare – med utgångspunkt från deltagares erfarenheter – har vi tillsammans beskrivit, diskuterat, reflekterat över och analyserat partnerskap. Ur detta arbete har denna bok vuxit fram.

Vi har ingen ambition att ge lösningar eller tala om hur partnerskap ska organiseras. Däremot vill vi ge dig som är intresserad fakta och underlag för analys så att du tillsammans med andra kan utforma lösningar som passar den uppgift och situation som gäller för just er.

Den tematiska grupp inom Equal-programmet, NTG Partnerskap, som arbetat med att ta fram denna bok har bestått av följande personer: Ulf Brangenfeldt, Arion Chryssafis, Sven-Olof Larsson, Solgun Lundgren, Lena Rogeland, Gisela Spak, Torsten Thunberg, Margareta Wandel och Annika Öhgren.

Forskarna har fungerat som sekreterare, samtalspartner och kritiska reflektorer.

Vi vill tacka ansvariga inom Equal som finansierat utvecklingsarbetet och den forskning som ligger till grund för detta arbete.

Vi vill också tacka deltagare i olika partnerskap som delat med sig av erfarenheter och bidragit med värdefulla synpunkter på innehållet.

Vi hoppas att du som läsare och användare av boken vill delta i en fortsatt dialog om hur partnerskap kan användas och utvecklas i framtiden. Hör gärna av dig till någon av oss. Telefonnummer till representanter för NTG Partnerskap och forskarna i gruppen finns sist i denna publikation.

Lindesberg augusti 2005

I redaktionen:

Mats Andersson, Lennart Svensson, Sofia Wistus och Carina Åberg

Innehåll

Förord

Inledning.....	7
En kort sammanfattning av bokens viktigaste frågor	8
Bokens struktur	9
Bakgrund och utgångspunkter	13
Equal-programmet	13
Partnerskap som organisationsform för utvecklingsarbete	14
Olika sätt att se på utveckling.....	17
Att skapa ett jämställt och inkluderande partnerskap	19
Att arbeta i partnerskap – den första fasen.....	24
Utvecklingspartnerskapet Mångfald i Västernorrland	24
Utvecklingspartnerskapet Resursutbyte.....	27
En jämförelse mellan partnerskapen	30
Koordinatorrollen	31
Sammansättning och delaktighet	33
Andra frågor att diskutera	36
Sammanfattande reflektioner av fasen ”före” utvecklingsarbetet.....	39
Att arbeta i partnerskap – den andra fasen.....	40
Utvecklingspartnerskapet People	40
Utvecklingspartnerskapet Glesbygdens förnyelse	45
En jämförelse mellan partnerskapen	48
Koordinatorrollen	50
Delaktighet	51
Sammanfattande reflektioner av fasen ”under” utvecklingsarbetet.....	54

Att arbeta i partnerskap – den tredje fasen	56
Utvecklingspartnerskapet Mångfaldens ansikten	56
Några första frågor att diskutera	57
Att förändra i strukturerna	58
Intern eller extern påverkan	62
Delaktighet	62
Sammanfattande reflektioner av fasen ”efter” utvecklingsarbetet.....	66
Att arbeta i partnerskap – det transnationella arbetet	68
Att initiera transnationell verksamhet.....	68
Förväntningar och mål	70
Delaktighet	72
Sammanfattande reflektioner av det transnationella arbetet.....	75
Hur går vi vidare?	77
Andra organisationsformer för utvecklingsarbete	79
Nätverk	79
Kluster	80
Innovationssystem	81
Triple Helix	82
Partnerskap	82
Referenser	86
NTG Partnerskap	87

Inledning

Denna bok handlar om hur man kan arbeta med utveckling, närmare bestämt hur man kan använda partnerskap för att organisera utveckling. Boken bygger på erfarenheter från utvecklingspartnerskapen inom ett av Europeiska socialfondens program, Equal, men vi tror att erfarenheterna är generella för såväl andra partnerskap som samverkansformer kring utveckling. Vi kan visa på möjligheter och svårigheter med partnerskapsarbetet och hoppas att boken kan ge andra stöd. Inte genom att ge färdiga svar, utan snarare genom att ställa frågor som uppmuntrar till eftertanke.

Genom framtagandet av boken har vi själva velat lära oss mer om partnerskap – särskilt utvecklingspartnerskap. Vi vill förstå dess olika faser – före, under och efter det utvecklingsarbete som partnerskapet valt att arbeta med. Vi vill veta hur partnerskap kan organiseras och ledas, vilken betydelse sammansättning och urval av medlemmar har, hur återkoppling till varje partners egen organisation fungerar, om arbetet leder fram till några resultat och om resultaten i så fall tas tillvara och sprids. Vi vill även veta hur det transnationella arbetet i partnerskap fungerar.

Eftersom vi utgår från erfarenheter i Equal-programmet där partnerskap är en förutsättning för att beviljas medel, är vårt syfte inte att ifrågasätta partnerskap som organisationsform.¹ Vi vill i stället beskriva och analysera erfarenheterna på ett sätt som hjälper dig som läsare att reflektera över och fatta egna och väl övervägda beslut om ditt partnerskap. De exempel som presenteras är därför tänkta som utgångspunkter för reflektion och dialog, inte som modeller eller förebilder. De frågor som ställs aktualiseras i vissa

1. Andra publikationer kommer att publiceras som resultat av det forsknings- och utvecklingsprojekt som pågår inom ramen för NTG Partnerskap (till exempel en doktorsavhandling och vetenskapliga artiklar).

fall genom de exempel som presenteras, men bygger också på deltagarnas och författarnas generella och tidigare gjorda erfarenheter.

Ett stort arbete återstår, då vi vet alldeles för lite om i vilken utsträckning partnerskap verkligen kan fungera innovativt och strukturpåverkande. Är partnerskap en trend, såsom mycket annat i utvecklingsssammanhang? Det kan vi inte ge svar på, men förhoppningsvis kan vi visa på möjligheter och svårigheter i partnerskapsarbetet, så att du lyckas med utvecklingsarbetet utifrån de förutsättningar som råder i din unika situation.

En kort sammanfattning av bokens viktigaste frågor

I boken har vi valt att fokusera på olika möjligheter och svårigheter som vi ser är viktiga för att genom partnerskap skapa innovation och utveckling. Nedan följer en sammanfattning av frågor som vi uppfattar som särskilt centrala för utvecklingsarbete organiserat i form av partnerskap:

- Är alla relevanta partners med i partnerskapet och har problemet för partnerskapets arbete definierats gemensamt?
- Hur säkerställs ett kollektivt ansvar där alla partners är delaktiga i att utveckla en gemensam policy? Vilka insatser från olika aktörer är nödvändiga för att nå såväl kortsiktiga resultat som långsiktiga effekter? Är partnerskapet förankrat hos varje partner – i hemmaorganisationen och ledningen?
- Är frågorna vad, vem, var och när besvarade – i relation till det problem som ska lösas, målgruppens inflytande, tidsram, uppföljning och utvärdering?
- Finns det en vertikal samordning av policyn med alla beslutande organ (på EU-nivå, nationell, regional och kommunal nivå)? Finns det en horisontell samordning av policyn på den lokala nivån (offentliga förvaltningar, frivilligorganisationer, privata institutioner, arbetstagarorganisationer och näringsliv)?
- Har de diskriminerade grupperna ett reellt inflytande över hela utvecklingsprocessen – i problemformulering, policyutveckling, implementering och utvärdering?

Vi ska återkomma till dessa frågor längre fram i texten och även belysa dem med exempel hämtade från utvecklingspartnerskapen inom Equal.

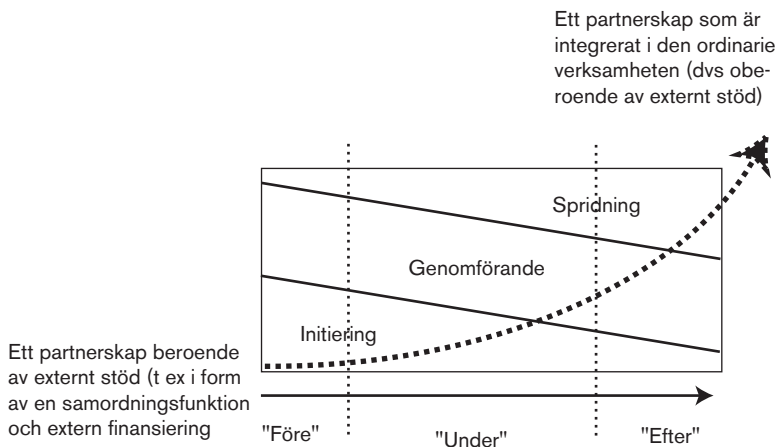
Bokens struktur

Vi behandlar arbetet i ett partnerskap som en *process*, det vill säga något som sker och förändras över tid. För att spegla denna process gör vi en uppdelning i tre olika faser – *före*, *under* och *efter* det utvecklingsarbete som utvecklingspartnerskapet valt att arbeta med. I ett bakgrundskapitel presenteras Equal-programmet, partnerskap för att bedriva utveckling, utvecklingsstrategier och frågan om hur partnerskap kan organiseras för att främja jämställdhet och inkludering. I bokens andra del presenteras partnerskapsarbete utifrån de tre nämnda faserna. Efter genomgången av de tre faserna behandlas det transnationella arbetet. Avslutningsvis förs en diskussion om partnerskap i relation till andra organiseringsformer för att bedriva utvecklingsarbete, såsom nätverk, kluster och Triple Helix.

Vi vill alltså lyfta fram viktiga förutsättningar i olika skeden i ett utvecklingsarbete – vad som skiljer och förenar partnerskapen i de olika faserna. Vi vill dock poängtera att indelningen i olika faser är en grov beskrivning (se figur 1). I praktiken överlappar faserna varandra och många av frågorna löper därför genom flera av faserna. Vi har dock valt att beskriva partnerskapsarbetet utifrån de olika faserna, eftersom aktiviteterna har en mer eller mindre framträdande roll beroende på var man i tid befinner sig i utvecklingsarbetet. Detta illustreras i figur 1.

I fasen ”före” utvecklingsarbetet ligger fokus på bildandet av själva partnerskapet – att finna arbetsformer, formulera mål och syften med mera. Vi har valt att kalla denna typ av aktivitet för *initiering*. Initieringsarbetet har, av naturliga skäl, sin mest framträdande roll i det inledande arbetet, men får stor betydelse för arbetet i ”under-” och ”efterfasen” (se figur 1).

I fasen ”under” utvecklingsarbetet ligger fokus på det operativa arbetet – att testa nya metoder för att lösa utvecklingspartnerskapets gemensamma uppgift. Genomförandearbetet bör pågå under hela utvecklingspartnerskapets livscykel, men är som mest intensivt i ”underfasen”.



Figur 1. Olika faser i ett partnerskap.

I den avslutande fasen "efterfasen", ligger fokus på påverkans- och spridningsaktiviteter. Att ta tillvara samt sprida erfarenheter och resultat från utvecklingsarbetet är i många fall det som avgör om arbetet leder till långsiktiga effekter, det vill säga hållbar utveckling. Påverkans- och spridningsarbetet är mest koncentrerat till "efterfasen", men strategier för ett effektivt påverkans- och spridningsarbete bör påbörjas redan i de bägge inledande faserna.

Den streckade pilen i figuren symboliserar en utveckling av partnerskapet; från att vara beroende av externt stöd i form av exempelvis samordning och finansiering till dess att aktiviteterna integreras i ordinarie verksamhet och på så vis blir självgående och oberoende av externt stöd. Detta är en process som kräver en medveten strategi redan från det att partnerskapet startar sitt arbete till dess att stödperioden (till exempel inom ramen för Equal) upphör.

Två områden som vi valt att belysa i samtliga faser är *ledarskap* och *delaktighet*. Vi vill se om det är någon skillnad när det gäller att leda arbetet i de olika faserna. Vi vill också studera förutsättningarna för delaktighet i de olika faserna i ett utvecklingsarbete.

Varje del (som baseras på ”före”, ”under” och ”efter”) kommer att utgå från två fallbeskrivningar som deltagarna i den tematiska gruppen presenterat. Vi har valt beskrivningar som skiljer sig åt för att genom olikheter belysa frågor av betydelse för partnerskapsarbetet. Vi vill dock betona att många av de frågor som ställs i samband med fallbeskrivningarna inte alltid är relaterade till just det partnerskap som beskrivs i fallbeskrivningen. Däremot bygger samtliga frågor som ställs – och de reflektioner som görs – på erfarenheter hos deltagarna i NTG Partnerskap och författarna till boken. De erfarenhetsbaserade exempel som ges syftar till att främja lärande genom att verka som underlag för reflektion samt uppmuntra till ifrågasättande av idén om *en* bästa lösning.

Ambitionen är att i framställningen genomgående ta hänsyn till de perspektiv som Equal avser att främja. I Equal-programmet spelar motverkan mot diskriminering inom arbetslivet och arbetsmarknaden en central roll. Equal syftar till att främja nya metoder för att motverka diskriminering och all slags ojämlikhet inom arbetslivet och på arbetsmarknaden. Det handlar om att varje människas förmåga, kompetens och utvecklingsmöjligheter ska tas till vara oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, sexuell läggning eller funktionshinder. Noteras bör att vi i boken konsekvent kommer att benämna de som står utanför arbetslivet och arbetsmarknaden på grund av diskriminering och ojämlikhet som *de diskriminerade* eller *de diskriminerade grupperna*. Det är alltså dessa grupper som utvecklingspartnerskapen är till för. Med målgrupp avses i detta fall snarare dem som utvecklingspartnerskapen ska påverka. Det kan vara de diskriminerade grupperna, men kanske framförallt de som äger strukturerna och som kan påverka förhållanden på arbetsmarknaden (arbetsgivare, arbetsförmedling, försäkringskassa och så vidare).

Vi vill se om arbetsformer och innehåll uppmuntrar till en bredare representation och delaktighet när det gäller etnicitet, kön, sexualitet och klass. Nätverk beskrivs ju ibland som en organiseringsform för utvecklingsarbete som främjar kvinnors deltagande och inflytande. Hur är det med partnerskap i detta avseende? Står partnerskap för något nytt – såsom flexibla ut-

vecklingspartnerskap för innovationer och lärande – eller blir de manifestationer av rådande strukturer med bevarad manlig dominans? Kan utvecklingspartnerskap vara en innovativ arbetsform som främjar delaktighet och inflytande från grupper som av tradition haft begränsat inflytande i den här formen av påverkans- och utvecklingsorganisationer? Är utvecklingspartnerskap en så pass flexibel organiseringsform att det är möjligt att anpassa den efter nya deltagare med skilda förutsättningar? Forskning har visat att nya organiseringsformer som byggs för att riva rådande maktstrukturer, till exempel könshierarkier, ofta anpassar sig över tid för att efter ett tag i själva verket återskapa dessa strukturer (se exempelvis Abrahamsson 2000). Anpassningen tyder på att det inte bara är organiseringsformerna som är hierarkiska, utan att hierarkin är något som vi bär med oss i både tanke och handling. Hur kan ett partnerskap arbeta för att motverka en sådan anpassning i tänkandet?

Återigen, vi tror inte på en generell modell för utveckling som passar alla, däremot på att det finns lösningar som är mer eller mindre underbyggda, diskuterade och förankrade. Dessa lösningar tror vi ger förutsättningar både för innovationer och för hållbar utveckling.

Bakgrund och utgångspunkter

I Equal-programmet ska utvecklingsarbetet ske i form av ett *utvecklingspartnerskap*. Enligt vårt sätt att se det är det inte ett självändamål att lära sig arbeta i utvecklingspartnerskap, snarare kan det vara ett medel – en metod eller strategi – för att uppnå ett ”bättre” utvecklingsarbete. Genom en större insikt om hur partnerskap fungerar tror vi att utvecklingsarbetet kan nå större framgång. För att denna insikt ska kunna skapas krävs en bakgrund och förståelse av vad Equal-programmet står för och vad partnerskap är. Det är viktigt att sätta in partnerskap som strategi i ett större utvecklingsperspektiv. I kapitlet diskuterar vi även betydelsen av sociala relationer och samverkan, bland annat som en maktaspekt. Kapitlet avslutas därför med ett avsnitt om jämställdhet och inkludering i partnerskap.

Equal-programmet

Equal är den största mångfaldssatsningen i EU:s historia och där satsas resurser för att alla människors förmåga, kompetens och utvecklingsmöjligheter ska tas till vara på arbetsmarknaden, oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, sexuell läggning eller funktionshinder.

Programmet finansieras och administreras inom Europeiska socialfonden och är en del av den europeiska sysselsättningsstrategin. Equal syftar till att främja sysselsättning och stimulera tillväxt. Huvudsyftet är att arbeta mot diskriminering och utestängning i arbetslivet och på arbetsmarknaden. Under programperioden, som sträcker sig från 2001 till 2007, satsas det inom ramen för Equal totalt cirka 1,5 miljarder kronor i Sverige.

Grunden för allt arbete inom Equal är organiseringsformen *utvecklingspartnerskap*. Med hjälp av utvecklingspartnerskapen ska det initieras olika verksamheter som på olika sätt ska söka nya vägar och pröva nya modeller med ambitionen att på sikt kunna leda till såväl systemförändringar som ändrade attityder. Inom ramen för Equal-programmets första omgång,

med start år 2002, bildades 46 stycken utvecklingspartnerskap i Sverige. Inom ramen för Equal-programmets andra omgång, med start den första november 2004, skapades ytterligare 30 utvecklingspartnerskap.

De utvecklingspartnerskap som boken hämtat sina erfarenheter från, är alla verksamma i Equal-programmets första omgång. Denna bok har tagits fram med utgångspunkt från de erfarenheter som deltagarna gjort inom sina respektive utvecklingspartnerskap i denna omgång.

Partnerskap som organisationsform för utvecklingsarbete

Idag är *partnerskap* – liksom nätverk, kluster, innovationssystem och Triple Helix – populärt som metod eller strategi för att bedriva utveckling. Men vad står det och alla de andra begreppen för? Vilken typ av utveckling vill de åstadkomma? I vilka situationer används de och av vem? Vet vi om de fungerar? Är de olika begreppen bara modeord?

Avslutningsvis i denna skrift försöker vi kort reda ut begreppen och ge en orientering om vad de står för. Men redan här vill vi att du funderar på vad partnerskap är jämfört med de ovan presenterade samverkansformerna. Är partnerskap ännu ett nytt begrepp för ett traditionellt sätt att arbeta? Riskerar partnerskap att bli ett modebegrepp som kan komma att användas för all tänkbar samverkan, på liknande sätt som nätverksbegreppet? Vi har redan sett hur partnerskap blivit en term som används i allt fler sammanhang när det gäller utvecklingsarbete, men utan klar definition.

Vi utgår inte från en exakt definition av partnerskap, men utgångspunkten är att partnerskap kan ses som en samling aktörer som kommer samman kring en gemensam fråga, där varje partner (med sin kompetens, sina erfarenheter och resurser) kan bidra till en utveckling. Partnerskap betecknar ett annorlunda sätt att arbeta jämfört med till exempel nätverkssamverkan. Partnerskapsarbete innebär att partnerna äger frågan tillsammans, vilket kräver ett åtagande från deltagarna på ett sätt som nätverkssamverkan inte gör. Nätverket bygger på frivillighet, medan partnerskapet sätts samman i syfte att gemensamt lösa en uppgift eller åstadkomma problemlösningar – partnerna ”äger” uppgiften tillsammans. Inom Equal är syftet dessutom att arbeta strukturpåverkande, där en del av partnerna i partnerskapet ut-

gör en del av de strukturer som ska påverkas. Detta innebär att en vilja till kritisk granskning och förändring av den egna verksamheten är en viktig förutsättning för arbetet.

”Skillnaden mellan utvecklingspartnerskap och projekt är att man inte bara vill förändra omvärlden, i ett utvecklingspartnerskap måste man också vara beredd att förändra sig själv” (Koordinator inom Equal).

Citatet ovan visar på vikten av att hela organisationen, inte bara enskilda personer, ingår som en partner.

En vanlig organiseringsform för att bedriva utvecklingsarbete är projekt. I figur 2 har vi försökt att synliggöra några generella likheter och skillnader mellan partnerskap och projekt.

Partnerskap	Projekt
Avgränsad verksamhet	Avgränsat uppdrag
Egna resurser	Egna resurser
Begränsad tid, slutdatum	Begränsad tid, slutdatum
<i>Partners</i> sammansatt av representanter som företräder partnerorganisationer, som var och en deklarerat varför de deltar	<i>Persons</i> sammansatt av personer som utsetts av uppdragsgivaren
Avtalsbundna. Beslutar gemensamt om verksamhetsplan*	Styrda av uppdragsgivarens projektplan
Alla partner har gemensamt ansvar på likvärdig basis. Om man inom utvecklingspartnerskap har olika projekt/delprojekt följer av detta att:	Styrgrupp ansvarar för beslut, resurstilldelning och uppföljning
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utvecklingspartnerskapet fördelar resurser och befogenheter, till exempel beslutar om projekt 2. Utvecklingspartnerskapet följer upp projektarbetet 3. Utvecklingspartnerskapet justerar och förändrar projektbeskrivning och resurstilldelning 	
Partnerskapet äger verksamheten	Styrgruppen rapporterar till uppdragsgivaren
* Inom Equal krävs konsensusbeslut i viktiga frågor, till exempel det som levereras till ESF-rådet i partnerskaps namn (verksamhetsplan, budget och rapport)	

Figur 2. En jämförelse mellan partnerskap och projekt.

Som vi kan utläsa av figuren lämpar sig partnerskap för en mer omfattande och komplex verksamhet, till skillnad från projekt där det handlar om ett avgränsat uppdrag där både mål och medel är förutbestämda. Ett partnerskapsarbete är av öppen karaktär där själva målformuleringen och testandet av metoder är en process som måste vara öppen eftersom den syftar till innovativa lösningar. Ytterligare en tydlig skillnad är det gemensamma ansvaret i ett partnerskap, vilket inrymmer allt från drift till utveckling (till exempel ekonomi, målformulering, inflytande, nytänkande, spridning och påverkan). I en projektorganisation däremot finns en styrgrupp eller projektledare som ansvarar för att uppdraget genomförs enligt planerna och utifrån de förbestämda målen. Sammansättningen är ytterligare en skillnad mellan projekt och partnerskap. I partnerskap representeras de organisationer som är berörda av det gemensamma problemet, vilket innebär att organisationerna har ansvar för att en förändring ska ske. Förändringarna kan inte bäras av en enskild person, utan kräver hela organisationens ansvar. I ett partnerskap är det alltså organisationer som ingår snarare än enskilda individer. I projekt, däremot, kan ansvaret att genomföra ett bestämt uppdrag många gånger ligga hos en enskild person och inte nödvändigtvis kräva ett reellt ansvar från en hel organisation. I projekt kan alltså organisationer såväl som enskilda personer ingå.

Det är viktigt att betona att vi i figuren ovan utgår från ett teoretiskt resonemang som beskriver ytterligheter av de bägge organiseringsformerna. Naturligtvis finns det projekt som närmar sig partnerskap som organiseringsform och vice versa. Men i figuren påvisas dock viktiga faktorer som är unika för partnerskap och som är nödvändiga för att partnerskapen ska fungera som just partnerskap.

En utvärdering (Ledningskonsulterna 2004) visar att många partnerskap snarare bedrivits som traditionella projekt än som partnerskap. Koordinatorerna har i det närmaste agerat som projektledare och påtagit sig – eller tilldelats – en stark roll, medan partnerna i partnerskapen varit passiva. Detta belyser tydligt hur viktigt det är att reda ut och klargöra både för sig själv, den organisation man representerar och övriga partners vad det innebär att arbeta i partnerskap.

Frågan som bör ställas då man funderar på om partnerskap som organiseringsform är lämplig:

- Är partnerskap en effektiv form för att lösa problem och för att samarbeta, eller är det enbart en ny trend på marknaden för organisationsutveckling?

Utvecklingspartnerskapen i Equal har ett speciellt uppdrag. De syftar både till att stödja empowerment och påverka strukturer för att motverka diskriminering och exkludering i arbetslivet.

- Är det möjligt att förena så vitt skilda mål i samma uppdrag och med samma organisation? Vad ställer det för krav på arbetsformer och ledarskap när målen är så motsägelsefulla?

Utvecklingspartnerskapet innebär en ny och annorlunda roll för dem som deltar, även om de i många fall har erfarenhet av att arbeta i andra partssammansatta grupper. Därför är det viktigt att redan från början vara medveten om att partnerskapsarbete kan ses som en lärprocess, där det inte finns *en* bästa lösning som gäller för alla situationer, utan att lösningen är bunden till den lokala kontexten. Att arbeta i utvecklingspartnerskap kräver därför ett öppet arbetssätt, en genomtänkt syn på utveckling och en medvetenhet kring partnerskap som arbets- och organiseringsform.

Olika sätt att se på utveckling

Kan man lära sig att *organisera* utveckling? Ja, det beror på vad som menas med utveckling. Om utveckling ses som något som kan planeras efter ett bestämt schema så kan man naturligtvis lära sig en teknik för detta. De flesta utvecklingsarbeten – särskilt de som organiseras i projekt – sker i denna form, det vill säga med tydliga mål, delmål, planeringsinstrument, datoriserade redovisningssystem med mera. Det finns ett otal instrument för att analysera, styra och administrera utvecklingsprojekt på ett tydligt och förutsägbart sätt – bland annat Gant-scheman, SWOT-analyser, Logical Framework och planeringsträd. Den tekniska och administrativa inriktningen på projekten gör att experterna får en stark roll och tänkandet präglas av en

planeringsstrategi, det vill säga tanken på att lösningar och innovationer kan planeras i förväg.

I figur 3 görs ett försök att sammanfatta och renodla några drag i en planerings- respektive lärstrategi för utveckling. Utgångspunkten i planeringsstrategin är att det finns en bästa lösning som kan tillämpas överallt. Fokus ligger på att åstadkomma konkreta resultat på kort sikt. Lärandet är begränsat och syftar till att välja rätt medel. Det har mer karaktären av uppföljning, det vill säga om planen följs. Spridning av gjorda erfarenheter antas vara oproblematiskt och sker genom goda exempel.

Planeringsstrategin kan fungera alldeles utmärkt under vissa betingelser – när målen är kända och lätta att definiera. Om man vill bygga en bro och de olika villkoren (material, geoteknik, logistik, meteorologi och så vidare) är kända, fungerar en planeringsmodell på ett förutsägbart sätt genom att delmål kan specificeras, tidsbestämmas och följas upp. Olika delbeslut kan samordnas och systematiseras.

Men i de flesta fall är villkoren inte kända i förväg, inte ens målet eller resultatet är möjligt att formulera i förväg. Utvecklingsarbete – särskilt av innovativt slag – förutsätter att resultatet inte är känt i förväg och inte heller att medlen för att uppnå detta är definierade i förväg. I så fall vore det ju inte ett innovativt projekt!

Utvecklingsstrategier:	<i>Planeringsstrategi</i>	<i>Lärstrategi</i>
<i>Utgångspunkt</i>	Bästa lösningen	Alternativa lösningar
<i>Tillämpbarhet</i>	Generell	Lokal, kontextbunden
<i>Syfte</i>	Åtgärdsinriktat	Hållbar utveckling
<i>Perspektiv</i>	Kortsiktigt	Långsiktigt
<i>Fokus</i>	Snävt	Öppet
<i>Arbets sätt</i>	Förutbestämt	Flexibelt
<i>Spridning</i>	Goda exempel	Lärande exempel
<i>Lärande</i>	Anpassningsinriktat	Utvecklingsinriktat
<i>Reflektion</i>	Över medlen	Över både medel och mål
<i>Utvärdering</i>	Uppföljning	För reflektion och lärande
<i>Styrning</i>	Expertstyrt	Deltagarstyrt

Figur 3. Två utvecklingsstrategier i renodlad form

Allt mer av det utvecklingsarbete som bedrivs i ett snabbt föränderligt samhälle måste ha en öppen och delvis oförutsägbar karaktär. Det går inte att planera fram. Utvecklingsarbetet måste i stället vara processinriktat, organiseras flexibelt, ha hög delaktighet, bygga på reflektion och utvecklingsinriktat lärande – både över medel och över mål (se figur 3). Det finns inte en bästa lösning som gäller för alla situationer; lösningen är bunden till den lokala kontexten – med dess förutsättningar och historia.

Vi menar att idéerna bakom Equal talar för den senare utvecklingsmodellen. Equal ska vara innovativt – ta fram nya lösningar, förändra strukturer, ha inslag av empowerment och så vidare. Beteckningen *utvecklingspartnerskap* bär ju syn för saken.

Det är viktigt att betona att de två typerna av utvecklingsarbete som presenteras i figur 3 är teoretiska konstruktioner. De är idealtyper, det vill säga renodlingar av vissa sätt att arbeta och tänka om utveckling. I verkligheten kommer ett utvecklingsarbete att bestå av både planeringsinslag och utvecklingsinslag. Ett Equal-partnerskap och dess arbete måste redovisas och administreras. En lyckad utvecklingsverksamhet måste därför kombinera planering med utveckling på rätt sätt. Det handlar om att kombinera öppenhet med fokus, ha deltagarstyrning men ändå utnyttja experter samt tänka långsiktigt fast ändå kunna visa på konkreta resultat här och nu.

Vi vänder oss därför emot tanken på en *bästa* lösning – en lösning som passar alla i alla situationer. Idén om en bästa lösning är en önskedröm bland styrande i hierarkiska och byråkratiska system. Denna missriktade ambition med planeringsstrategin får däremot inte hindra oss från att uppfatta värdet med olika metoder som används inom ramen för en planerad utveckling. Ett sådant instrument är till exempel intressentanalysen eller planeringsträdet. Enkla tekniker kan användas, men då inte på ett statistiskt sätt utan snarare som verktyg för reflektion och lärande.

Att skapa ett jämställt och inkluderande partnerskap

Vi har tidigare poängterat att vi inte vet huruvida partnerskap är en bättre organiseringsform än andra för att bedriva utvecklingsarbete. Det finns kritik mot partnerskap som organiseringsform. Exempelvis kan man disku-

tera i vilken mån det är organiseringsformen som avgör om ett utvecklingsarbete blir lyckat eller inte. Kanske har vi för stor tilltro till nya organiseringsformer som lösningen på våra samverkansproblem? Vi har därför i stor utsträckning velat lyfta frågor som just betonar behovet av diskussioner och enighet kring arbetets innehåll, roller, förväntningar, resultat och effekter för att lyckas. Ytterligare kritik som riktats mot partnerskap handlar om att ekonomiska resurser och beslut flyttas från demokratiskt valda representativa organ till partnerskap, där representanterna inte är demokratiskt valda. Det finns risk för att stora resurser och makt samlas i organisationer som är svåra att överblicka eller kräva på ansvar och som dessutom exkluderar många aktörer.

Utifrån dessa aspekter är det viktigt att reflektera över huruvida partnerskapen inkluderar eller exkluderar. Därför har vi velat betona vikten av ett inkluderande perspektiv i partnerskapsarbete – både i form av representation, arbetsformer och konkret verksamhet. Ett sätt att påverka frågan om exkludering kan vara att reflektera över vilka som är med i partnerskapet, vilka som fattar beslut och hur det går till, vilka som talar och vilka som blir lyssnade till. Dessutom bör man fundera över vilka grundläggande idéer som partnerskapet bygger sin verksamhet på. Transparens, delaktighet och en icke-hierarkisk organisation är några av de viktigaste faktorerna för att förhindra att partnerskap blir en organiseringsform enbart för resurstarka aktörer.

Det finns inte mycket forskning om partnerskap och jämställdhet, men Emma Resurscentrum² har arbetat med forskning kring kluster. Denna forskning visar att jämställdhetsperspektivet lyser med sin frånvaro i det regionala tillväxtsarbetet. Definitioner av innovation, regional utveckling och kluster bygger på manliga perspektiv, vilket leder till att kvinnor exkluderas i det regionala tillväxtsarbetet (Pettersson & Saarinen 2004). Vi tror att dessa resultat kan vara relevanta vid en reflektion kring partnerskap och jämställdhet.

2. Emma Resurscentrum är ett kompetensutvecklingscentrum för regional utveckling ur ett jämställdhetsperspektiv. För mer information om Emma Resurscentrum se www.emma.se.

Arbetsmarknaden i Sverige är könssegregerad och många organisationer har en patriarkal struktur där män generellt sett har mer makt än vad kvinnor har. Hur kan man undvika att partnerskapen återskapar denna ojämlika struktur? I ett partnerskapsarbete finns flera aspekter av jämställdhet och jämlikhet. Vi kommer här att fokusera på genus och jämställdhet inom partnerskapet, men också mellan partnerskapet och den grupp som deras arbete syftar till att inkludera på arbetsmarknaden. Jämställdhet är ett begrepp som kan förknippas med krav och dokument (till exempel jämställdhetsplaner). Krav på jämställdhet och genusperspektiv gör att begreppet är väl etablerat på en retorisk nivå: Vi säger oss ofta vara *för* jämställdhet. Men hur ser det ut i praktiken, i konkret handling? När man ska specificera på vilket sätt man agerat för jämställdhet eller beaktat genusperspektivet blir det ofta svårare: Vad har vi konkret gjort? Detta förhållande visar på en klyfta mellan retorik och handling när det gäller jämställdhet. Vad är det som gör att det är så svårt att visa på konkreta åtgärder för jämställdhet trots att så många är *för* jämställdhet?

Jämställdhet handlar inte bara om statistik, det vill säga om antal män och kvinnor i partnerskapet. Ett partnerskap kan ha jämn könsfördelning, men trots det en hierarki som gynnar män och missgynnar kvinnor eller vice versa. Jämställdhet och genusperspektiv handlar framförallt om maktrelationer. På så vis handlar det inte bara om att sträva efter en jämn könsfördelning, utan om att reflektera över och identifiera de maktrelationer som finns i partnerskapet. I och med detta synliggörs att jämställdhet inte är en kvinnofråga, utan i grund och botten en fråga om maktrelationer mellan män och kvinnor. Vissa grupper (män) gynnas av att andra grupper (kvinnor) inte har makt. På så vis kan vi också förstå att den här typen av analys, som utmanar maktrelationer, väcker ett visst motstånd. Vem vill förlora sin maktposition?

Samverkan utgörs i grunden av sociala relationer, så även i partnerskap, och därför är det viktigt att belysa maktaspekten i dessa relationer. Utgångspunkten för att analysera maktrelationer är att studera vilka personer som har eller inte har tillgång till resurser, nätverk, mandat och information.

Emma Resurscentrum har lyft fram en rad viktiga faktorer för att analysera maktrelationer inom ett kluster. Det är homosocialitet (att män ofta väljer män i en organisationskultur), makt, mobbning, marginalisering, status samt förmåga att formulera sig för att få andra att lyssna på det man har att säga. Vi tror att dessa även kan vara användbara i ett partnerskapsarbete.

Jämställdhet handlar om att på flera nivåer analysera partnerskapens arbete. Följande frågor kan vara till hjälp för att reflektera över jämställdhet:³

- Finns kvinnor och män representerade i partnerskapet? På vilka nivåer och i vilken funktion? Hur ser representationen ut i formella respektive informella sammanhang? När informationen alla?
- Hur är resurserna (tid, pengar, information, kunskap, kontakter) fördelade? Vilka resurser har aktörerna med sig in i partnerskapet? Hur fördelas partnerskapens medel och vilka är delaktiga i beslut kring detta? Vilka resurser värdesätts?
- Vilka följder får representation och resursfördelning för mäns och kvinnors deltagande i partnerskapet?
- Hur definieras partnerskapets gemensamma problem, syfte och mål? Vilka värderingar och normer styr partnerskapets arbete?

Ett exempel från ett av de partnerskap inom Equal som har arbetat med jämställdhet vittnar om motstånd som väcks, särskilt då syftet varit att påverka partnernas egna hemorganisationer. Det är viktigt att fundera över hur man bemöter detta motstånd och hur man kan stötta de personer som riskerar att hamna i en utsatt situation på grund av att de lyfter frågor som kan leda till obehag för deras del – genom till exempel tystnad, nedsättande kommentarer eller rent av personliga påhopp.

Jämställdheten är särskilt viktig när det handlar om relationen mellan partnerskapet och de grupper som ska gynnas av partnerskapets arbete. Erfarenheter visar till exempel att föreställningar om vilka arbeten som passar kvinnor och invandrare styr det stöd som dessa kvinnor får när de söker sig till yrken som inte ryms inom normen för vad de förväntas vilja arbeta med.

3. Frågorna bygger på Gertrud Åströms 3R-metoden; representation, resurser, realia.

Uppmuntras personer att gå utanför normerna på en arbetsmarknad som är segregerad efter kön och etnicitet, eller tystnar uppmuntran och stödet i sådana situationer?

- Vilka föreställningar styr den verksamhet som partnerskapet testat och prioriterat?
- Får män och kvinnor som ingår i partnerskapets arbete samma möjlighet att delta?

Viktig i fråga om jämställdhet är också reflektionen över vilken information som ges och vilka beslut som fattas på en formell respektive informell nivå. I ett inkluderande partnerskap kan ett alternativ vara att se till att inga frågor som bör behandlas formellt får tas upp i informella sammanhang om inte alla berörda är involverade. På informell nivå handlar det om att ta ansvar för att arbetet sker på ett sådant sätt att alla känner sig bekväma i arbetet. Både på en formell och en informell nivå kan till exempel språket verka utestängande.

- Vilken jargong används? Används ord som är mycket specifika för ett visst sammanhang, yrkesgrupp, utbildning och så vidare? Känner sig alla bekväma med de ord som används och den jargong som råder?
- Lyssnar alla partners lika bra på alla i partnerskapet eller har de som formulerar sig väl verbalt ett övertag?

I den kommande texten behandlar vi inte uttalat jämställdhetsaspekten, men likväl kan flera av de frågor som ställs analyseras ur ett genusperspektiv. Delaktighet och frågan om att hitta arbetsformer som passar alla är exempel på ämnen som kan skapa ett inkluderande partnerskap. Att identifiera och förändra maktrelationer är inte lätt. Ofta är det tvärtom svårt att definiera makt, och få vill erkänna att de sitter i en maktposition; den som andra upplever som makthavare kan ju själv känna sig maktlös. För att hantera den här typen av frågor behövs ibland stöd och kompetens utifrån, till exempel av en processledare som inte ingår i partnerskapet, men som kan synliggöra maktrelationer och initiera diskussion kring detta. Det finns naturligtvis många fler frågor att ställa och reflektera över, men detta är en ingång till ett jämställt och inkluderande partnerskap.

Att arbeta i partnerskap – den första fasen

I denna del utgår vi från två partnerskap – partnerskapen Mångfald i Västernorrland samt Resursutbyte. Dessa bägge partnerskap initierades på skilda sätt, något som gör att det finns olika frågor att diskutera och reflektera omkring. Vi börjar med en kort beskrivning av partnerskapet Mångfald i Västernorrland och dess tillvägagångssätt i den första fasen, fasen ”före” utvecklingsarbetet.

Efter respektive fallbeskrivning aktualiseras några frågor ställda direkt i samband med presentationerna. Därefter gör vi en jämförelse mellan de bägge partnerskapen i syfte att visa hur olika partnerskap kan organiseras och arbeta, utan att mena att det ena sättet är bättre eller sämre än det andra. Trots olikheterna finns frågor som är gemensamma, och därför har vi valt att även diskutera ett antal generella frågor som bygger på deltagarnas och författarnas tidigare gjorda erfarenheter.

Avslutningsvis följer sammanfattande reflektioner kring hur partnerskapsdeltagarna, när de blickar tillbaka, ser på betydelsen av initieringsfasen för det fortsatta utvecklingsarbetet.

Utvecklingspartnerskapet Mångfald i Västernorrland

Mångfald i Västernorrland är ett utvecklingspartnerskap som består av 14 olika partnerorganisationer. Inom ramen för utvecklingspartnerskapet pågår olika försöksverksamheter/delprojekt med det gemensamma syftet att öka medvetenheten om betydelsen av bred mångfald och ett öppnare arbetsliv. Syftet med Mångfald i Västernorrland är att synliggöra och lyfta fram de möjligheter som en bred mångfald ger för individer, arbetsplatser och för länet i stort.

Initiativet till partnerskapet togs i samband med utlysningen av den första ansökningsomgången inom Equal. Ett antal intressenter inbjöds till Länsstyrelsen för ett informationsmöte om det nya EU-initiativet, och mötet resulterade i att en arbetsgrupp bildades. I takt med att ambitionerna och arbetsmängden i gruppen ökade, bestämde sig involverade parter för att gemensamt bidra till finansieringen av en heltidsanställd person. Denne person var ett viktigt stöd i processen fram till ansökan. Arbetsgruppen vidgades och många av deltagarna blev så småningom deltagande partners i Utvecklingspartnerskapet.

Initieringsarbetet skedde i första hand genom en bred inbjudan och information om Equal till en mängd olika regionala aktörer med syfte att fånga upp alla de idéer som fanns hos de regionala aktörerna. Den enda avgränsningen var att idéerna skulle vara knutna till mångfaldstemat. Arbetsgruppen tog på sig uppdraget att bjuda in till ett öppet idéseminarium. Många var intresserade. Ett hundratal regionala aktörer kontaktades, och ett femtiotal intresserade kom. Avsikten med seminariet var att få en uppfattning om vilka idéer som ”folk ute i länet” hade kring mångfald i Västernorrland.

Parallellt med detta ”idésokningsarbete” pågick ett regionalt arbete för att stärka länsvisionen ”Västernorrland ger möjligheter och mångfald”. Idéseminariet blev således ett led i visionsarbetet, vilket gjorde att initieringen av Equal-satsningen fick stöttning bland annat av landshövdingen – något som senare skulle visa sig vara betydelsefullt för att ge legitimitet åt satsningen.

Efter mycket arbete återstod slutligen sju idéer, som så småningom skulle resultera i de sex delprojekt som utvecklingspartnerskapet valde att arbeta vidare med. Hela processen – från att utlysningen av Equal lanserades till att de sex delprojekten valts ut, partners ”rekryterats” och ansökan var skriven – tog cirka ett år. Värt att notera är att ingen finansiering var klar förrän samtliga idéer processats klart.

Den första presentationen pekar på följande centrala frågor när det gäller rekrytering av deltagare:

- Vilka ska vara med? Hur skapas en representation som möjliggör både strukturpåverkan och empowerment, det vill säga representanter med mandat att förändra i strukturerna, men också representanter med närhet till eller erfarenhet av problematiken som partnerskapet arbetar med?

Erfarenheter visar att det är oerhört svårt att komma in i befintliga strukturer utifrån och att dessutom driva igenom förändringar. En framgångsfaktor kan därför vara att inkludera representanter med legitimitet och erfarenhet i partnerskapet för att på så vis få en ingång till strukturpåverkan. Samtidigt är det viktigt att representanterna är förändringsbenägna, annars riskerar man att befintliga strukturer konserveras.

- Hur undviker man att etablissemangen tar över bevakningen av det som händer? Hur viktigt var det till exempel att landshövdingen var med för att ge legitimitet åt arbetet?
- Hur får representanter för diskriminerade grupper tillträde till dessa sammanhang, om tidigare ställningar och kontakter styr rekryteringen till partnerskapet? Hur kan delaktighet och representation av under-representerade grupper främjas?
- Hur kan man redan innan partnerskapet sätts samman planera för spridning och påverkan av resultat? Bör valet av partnerskapsdeltagare styras av deras möjlighet till spridning och påverkan eller av deras kunskaper och ställning/kontakt nät?

I Mångfald i Västernorrland, liksom i de flesta partnerskap inom Equal, var finansieringen inte säkerställd förrän efter det att partnerskapsidén var formulerad och medel från Equal beviljats.

- Finns det en risk för att initieringsprocessen skyndas på allt för mycket om man inte säkerställt finansieringen för någon eller några personer som kan arbeta med initieringsarbetet?
- Vem ska stå för "riskkapitalet" under ett initieringsarbete? Är det möjligt att säkerställa drivkrafter och viljan till fortsatt arbete genom att i ett tidigt skede kräva ideella eller monetära insatser från blivande partners?

För att belysa hur *olika* initiering av partnerskap kan gå till kommer vi nu att beskriva ytterligare ett partnerskap, nämligen Resursutbyte. Detta genom en kort presentation av partnerskapet och tillvägagångssättet i den första fasen, det vill säga ”före” utvecklingsarbetet.

Utvecklingspartnerskapet Resursutbyte

Utvecklingspartnerskapet Resursutbytes mission är att få nyanlända invandrare och flyktingar med uppehållstillstånd att snabbare bli självförsörjande genom arbete eller utbildning. Utvecklingspartnerskapet, som består av sju partners, utvecklar en modell för arbetsplatsförlagd introduktion. Arenorna är förskolan, grundskolan och fritids. Modellen utvecklas i samarbete med sex olika skolor, och tillsammans med utvecklingspartnerskapet arbetar man med värderingsfrågor kring jämställdhet, mångfald och delaktighet.

Idén till utvecklingspartnerskapet Resursutbyte uppstod då några av de blivande partnerna utifrån sina olika erfarenheter och vardagsarbeten såg ett behov av en arbetsplatsförlagd introduktion för nyanlända. Syftet var att skapa förutsättningar för nyanlända att komma ut i arbetslivet och delta i samhället snabbare än vad som sker idag. Koordinatoren, som var med under initieringsfasen, hade tidigare arbetat i flera Växtkraft Mål 3-finansierade projekt där målgrupperna varit långtidsarbetslösa samt nyanlända invandrare. Tillsammans med några aktörer som bland annat hade kunskap och erfarenhet av flyktingars och nyanlända invandrades svårigheter att komma in på arbetsmarknaden, diskuterades idén till det blivande partnerskapsarbetet. Erfarenhet visade att många projekt leder till att man identifierar ett behov, genomför verksamhet och i bästa fall utvärderar. Svårigheten har dock bestått i att implementera de processer som lett till goda resultat eller förändra dåliga processer inom de medverkandes ordinarie verksamheter. Denna gång ville man undersöka om utvecklingspartnerskap som form skapar bättre förutsättningar än traditionella styrgrupper när det gäller ”mainstreaming” – det vill säga integrering av resultaten. En viktig förutsättning var att finansieringen av partnerskapet tryggats under en längre tidsperiod än ett vanligt tidsbegränsat projekt. Resursutbyte hoppades alltså

få längre tid på sig för att hinna med ”mainstreaming” av resultaten av den modell som utvecklats.

Så sent som två veckor innan ansökan skulle vara klar påbörjades det verkliga initieringsarbetet. I detta skede mobiliserades tänkbara aktörer som ville vara med om att ta fram en modell som skulle förkorta tiden mellan uppehållstillstånd och arbete för flyktingar och nyanlända invandrare. Eftersom aktörerna tillsammans – men på olika sätt genom skilda bakgrunder – hade erfarenheter kring problemområdet, så fanns redan ett väl uppbyggt kontaktnät. Man ansåg sig också ha en bild över vilka som skulle kunna/borde ingå som lämpliga partners i utvecklingspartnerskapet. En intressentundersökning och en analys gjordes innan partnerskapet sattes samman. Viktigt i sammanhanget är att stor vikt lades vid att undvika bildandet av ett partnerskap med personer som skulle sitta på möten. Istället ville man ha ett partnerskap som verkligen kunde bidra till implementering och ”mainstreaming” av arbetet. Några av de aktörer som efter analys konstaterats vara lämpliga som partners, tackade nej till samverkan. Dessa blev strategiskt viktiga senare – men inte nödvändiga – för att utveckla och ”mainstreama” modellens resultat, och såväl flera möten som kunskapsöverföring har skett med dem som ”avstod”. Så småningom hade emellertid sex partners tackat ja till att bilda utvecklingspartnerskapet Resursutbyte.

I det här fallet fanns en tydlig idé om vad partnerskapet skulle arbeta med och som utgjorde stommen i ansökan. Idén var emellertid något som det blivande partnerskapet så småningom vidareutvecklade. Utvecklingsarbetet i partnerskapet Resursutbyte aktualiserade följande frågor:

- Finns det någon risk för att det blir ett ”vanligt” projekt när ett utvecklingsarbete initieras på detta sätt av några drivande personer?
- Känner sig partnerskapet, och framförallt de partners som tillkommit efter att de första diskussionerna förts, verkligen som ägare av utvecklingsarbetet?

I Resursutbyte fanns god kännedom om vilka aktörer som borde vara lämpliga som partners. Några aktörer var givna, och till viss del fanns redan upp-

byggda kontaktnät. Samtidigt valde några aktörer, som man ansåg borde ha ingått som partners, att tacka nej.

- Vad innebär det att strategiskt viktiga aktörer väljer att tacka nej till att ingå i ett partnerskap? Finns det alternativa sätt att försäkra sig om deras medverkan? Kan dessa aktörer involveras på andra sätt, utan att för den skull vara partners, och vilka konsekvenser får det i så fall?
- Vad innebär det att lämpliga partners söks i tidigare kontaktnät? Finns det en risk för att befintliga strukturer konserveras? Hur möjliggör man för ”nya” aktörer att ta sig in i dessa befintliga kontaktnät?

Resursutbyte valde att utföra en noggrann intressentundersökning och analys innan partnerskapet sattes samman. Varje organisation och deltagare fick redogöra för roller, förväntningar och motiv för att delta, något man i efterhand ser som en viktig framgångsfaktor.

- Hur är det möjligt att skapa tillit och uppriktighet i en grupp där inte alla känner varandra? Kan intressentundersökningen och analysen bidra till att deltagares dolda motiv läggs på bordet?
- Ska partnerskapet sätta upp gemensamma mål eller ska målen formuleras i form av förväntade resultat för varje deltagare i partnerskapet? Vilka mål ska vara styrande om de gemensamma och de individuella målen visar sig vara motstridande?
- Kan roller och förutsättningar redas ut även om partnerskapsarbetet redan satts igång eller är detta något som man måste göra redan från start? Går det överhuvudtaget att i ett tidigt skede analysera fram såväl partners som deras respektive roller i ett processinriktat arbete?

Om intressentundersökningarna, analyserna och förväntningarna följs upp i ett återkommande arbete kan dessa fungera som processtöd, snarare än som metoder, i en planeringsstrategi för att i ett tidigt skede slå fast arbetsätt och roller. Om partnerskapet fortlöpande följer upp förutsättningar och eventuella förändringar är det möjligt att kartlägga hur varje partner ser på sitt eget och andra partners deltagande under arbetets gång. På så vis kan man kombinera planering med utveckling och skapa öppenhet och flexibilitet i organisation, arbetsätt och förväntningar.

En av de viktigaste framgångsfaktorerna, enligt en av partnerna från partnerskapet Resursutbyte, är att det har funnits olika erfarenheter inom partnerskapet. Det har å ena sidan funnits en erfarenhet av att arbeta flexibelt, det vill säga mindre ”förvaltningsmässigt” och mer nätverksinriktat, och å andra sidan har det funnits kunskap om och förståelse för hur förvaltningssystemet fungerar.

En jämförelse mellan partnerskapen

Det finns tydliga skillnader vid initieringen av de två partnerskapen. Vi ska lyfta fram några av dessa skillnader och resonera kring dem.

Båda partnerskapen visar på en utveckling över tid. De börjar på ett visst sätt, men förändras under genomförandet; även partnerskapens sammansättning har till viss del förändrats. I det ena fallet har en partner helt utgått och en helt ny partner tillkommit. I det andra fallet har man bytt nivå (från regional till central nivå) inom en av partnerorganisationerna. En naturlig fråga blir därför:

- Hur kan partnerskapen göras flexibla? Kan partners bytas ut över tid? Ska man planera för att göra detta redan när partnerskapet bildas?

Byte av partners kan, om de utbyttas partnerna står för del av medfinansiering, få konsekvenser för partnerskapets totala budget, vilket kan leda till förändringar i planerade aktiviteter eller vad gäller bemanning av partnerskapet. Ett tips är därför att redan från början planera för att partners kan komma att bytas ut, försvinna eller tillkomma.

Initieringen av de bägge utvecklingspartnerskapen skiljer sig åt. I det första fallet växte partnerskapsidén fram mellan ett antal aktörer och utan tydlig målformulering. I det andra fallet fanns en tydlig idé som snabbt fick stöd. Idén konkretiserades i tydliga mål och förväntade resultat. En viktig fråga som följer av denna skillnad i initieringen är följande:

- Hur viktigt är det att ha tydliga mål och visioner för utvecklingsarbetet? Måste det finnas en gemensam vision som förenar deltagarna från början, eller kan visionen utvecklas under arbetets gång?

- Är det bra att utgå från det som finns och att samla upp idéer enligt en ”trattmodell” som i det första exemplet? Finns det då inte en risk för att gammal ”skåpmat” och ”surdegar” kommer på bordet?
- Hur blir relationerna mellan parterna i dessa skilda typer av utvecklingspartnerskap? Är det särskilt viktigt att tydliggöra förväntningar på vad som krävs av var och en som partner när målen är öppna eller otydligt formulerade?

Genomgående visar tidigare gjorda erfarenheter att det behövs ordentligt med tid i inledningsskedet för att klargöra mål, förväntningar och roller. Olika delar av arbetet behöver formaliseras i olika stor utsträckning; i vissa delar kan avtal mellan parterna vara en framkomlig väg. Det viktigaste är dock att deltagarna utvecklar en gemensam problemförståelse. Ett problem måste grundas innan det kan lösas!⁴

Koordinatorrollen

Båda utvecklingspartnerskapen understryker vikten av ett reellt stöd och en kompetent koordinering i initieringsfasen. Ett utvecklingspartnerskap handlar till skillnad från projektarbete om ett gemensamt ansvar där koordinatorn, till skillnad från en projektledare, inte ensam driver utvecklingsarbetet utan snarare samordnar ett gemensamt arbete. Detta ställer stora krav på såväl parterna och deras förståelse för det åtagande ett partnerskapdeltagande medför, som koordinatorns egna förhållningssätt inför uppgiften.

Flera exempel från partnerskapen i Equal visar att ovanan i situationen ofta tar sig uttryck i bristande medvetenhet om det gemensamma ansvars-tagandet. En vanlig utveckling är att koordinatorn agerar projektledare och tar det ansvar som parterna borde ta med att driva arbetet framåt. En annan variant är att koordinatorn inväntar initiativ för att koordinera, vilket kan leda till att arbetet står still, frustration uppstår och råder till dess att parterna förstår sitt åtagande och gemensamt agerar. Den sistnämnda varianten kräver en koordinator som inte är rädd för att bli illa omtyckt när

4. Donald Schön (1983), som forskar om lärande, talar om *problem-setting* (det vill säga att problem måste *grundas*) i det sammanhanget.

frustration uppstår över att arbetet står still och som dessutom har modet att invänta partnernas insikt.

- Hur säkerställs förståelsen för att man som partner har ett delat ansvar? Hur ”drivande” bör en koordinator vara när partnerna inte tar några initiativ?
- Vad innebär rollen som koordinator? Hur kan koordinatören balansera behovet av planering, fokus och konkreta resultat med öppenhet, deltagarstyrning och långsiktiga effekter?
- Vilken kompetens och erfarenhet krävs av en koordinator? Bör det vara en person som ”brinner” både för frågan och för målgruppen (en så kallad eldsjäl), har erfarenhet av projektledning samt kompetens för att stötta utvecklingsprocesser? Går de olika rollerna att förena eller kan behovet uppfyllas till exempel genom delat ansvar mellan flera koordinatörer?
- Kan det vara en fördel att ha olika koordinatörer i olika faser av arbetet?

Ovanstående frågor kring en ”drivande” koordinator och delat koordinatorsansvar är något dubbeltydiga. Tanken med ett partnerskap är ju att dela på ledarskapet och ansvaret eftersom partnerna tillsammans äger uppgiften. Koordinatorfunktionen skiljer sig på många sätt från ett traditionellt ledarskap. Partnerskapet behöver snarare en person som samordnar arbetet och tar ansvar för den administration ett Equal-partnerskap kräver, än en person som driver, fattar beslut och styr verksamheten.

En annan fråga som rör koordinatorfunktionen i initieringsfasen är hur rekryteringen går till.

Projekt har blivit ett yrkesval för många utvecklingsansvariga. De måste hitta en försörjning för egen del, men har kanske inte alltid det engagemang som krävs för ett innovativt projekt. Vissa kanske ser sin medverkan i ett Equal-partnerskap som ett led i den egna karriärutvecklingen eller som en möjlighet att ”turista runt i Europa”, snarare än som ett hårt arbete under osäkra villkor för en diskriminerad grupp. Andra erfarenheter visar att det ibland händer att en person som tar en aktiv roll i initieringsarbetet också utser sig själv till koordinator.

- Vilka för- och nackdelar finns då en och samma person först initierar och sedan själv blir koordinator för partnerskapsarbetet?
- Hur undviker man kompisrekrytering? Hur undgår man situationen att få överta någon som "blivit över" när det till exempel saknats arbetsuppgifter i ordinarie verksamhet, eller att få någon som rent av gjort sig obekväma i sin egen organisation?

En avslutande fråga kring koordinatorrollen i initieringsfasen är hur sårbarhet kan undvikas i ett partnerskap där en eller några få personer varit särskilt aktiva i initieringsarbetet.

- Vad händer om koordinatören slutar? Kan konsekvenserna av detta mildras genom till exempel delat koordinatoransvar och delat ansvarstagande i partnerskapet för att bygga på en bredare förankring och överlappande ansvarsområden?

Risken är att partnerskapsarbetet blir väldigt sårbart om partnernas delaktighet brister, eftersom det då står och faller med en person, koordinatören. Detta gör att koordinatorrollen kan innebära en utsatt arbetssituation med stort reellt ansvar men med begränsat officiellt mandat.

Sammansättning och delaktighet

Partnernas delaktighet, men framförallt det gemensamma ansvaret, är kärnan i partnerskapsarbetet och det som tydligast skiljer det från andra organiseringsformer för att bedriva utveckling. Det är alltså av yttersta vikt dels att de partners som behövs för att arbeta med partnerskapets gemensamma uppgift finns representerade, dels att partnerskapet är organiserat och arbetar på ett sätt som möjliggör partnernas delaktighet och gemensamma ansvar.

- Finns alla partners med för att lösa det problem eller uppfylla den målsättning som partnerskapet har formulerat?
- Vilka kunskaper och erfarenheter behöver utvecklingspartnerskapet ha? Finns kunskap om och erfarenhet av partnerskapets gemensamma fråga – i Equals fall av diskriminering och utestängning på arbetsmarknaden? Finns tillräcklig kunskap om utvecklingsarbete och tvärsäkt-

riellt samarbete, administration med mera? Hur kompletterar partnerna varandra?

Ett partnerskap bygger som sagt på representation, det vill säga medverkan av etablerade aktörer och organisationer. Det betyder att det finns en risk för att de diskriminerade grupper som Equal riktar sig till får svårt att komma till tals, särskilt i initieringsfasen.

Att diskutera vem eller vilka som egentligen är utvecklingspartnerskapets målgrupp kan tyckas trivialt, men erfarenheter visar att detta inte alltid är självklart. Inom Equal-programmet har en diskussion ägt rum om vilket ord som lämpar sig bäst för att beskriva relationen mellan utvecklingspartnerskapet och den grupp som det arbetar för/med/åt. Ibland talas det exempelvis om "målgruppen" och "målgruppernas målgrupp", ibland talas det om "målgruppen" och "brukarna". Det intressanta med denna diskussion är just hur partnerskapet förhåller sig till den eller de diskriminerade grupper som man valt att arbeta för.

- Handlar det om att agera med eller för en grupp? Varför eftersträvas delaktighet från målgrupperna? Är det för att deras erfarenheter kan användas vid identifiering och förändring av diskriminerande strukturer, eller är det för att de ses som svaga grupper som behöver stärkas genom deltagande?

Oavsett vilka benämningar eller vilket förhållningssätt som används är det viktigt med samsyn kring detta, annars föreligger en risk för oklarheter kring partnerskapets syfte. Det bör därför klargöras vem partnerskapet arbetar för, och vem – eller kanske snarare vad – som ska förändras. Detta motiverar följande frågor:

- Är det nödvändigt med delaktighet från de diskriminerade grupperna i allt utvecklingsarbete? Hur skapas i så fall delaktighet redan i initieringen hos dem som partnerskapet ska vara till nytta för – exempelvis arbetslösa, flyktingar, sjukskrivna?

Ett exempel som visar att det går att skapa delaktighet är ett partnerskap som initierats bland aktiva partners. I detta fall handlade det om byalag och

samer. Representanter för de diskriminerade grupperna var med redan vid initieringen för att forma innehåll och uppläggning av partnerskapsarbetet, vilket innebar att de i förlängningen blev ansvarstagande och delaktiga, snarare än en passiv målgrupp. Förutsättningen för detta var att de i ett tidigt skede deltog i utformningen av verksamheten. Det handlar alltså både om representation och om arbetsformer när man organiserar för delaktighet.

- Hur skapas en arbetsform som passar och inkluderar alla, oavsett tidigare erfarenheter och kontakter?

Motstånd mot formell representation i kombination med avsaknad av klara syften är ofta orsak till att företag saknas i partnerskapen. Erfarenheter visar att näringslivets representanter framförallt engagerar sig i aktiviteter som kan ge nytta – i förlängningen i termer av ökad vinst, inte i aktiviteter med mer oförutsägbara och kanske mindre mätbara resultat.

- Hur kan företagen involveras i partnerskapen? Måste målen bli tydligare? Ska arbetsformerna göras mer effektiva och mindre arbetskrävande?
- Vilka skilda krav ställs inom ett partnerskap där några av partnerna bedriver direkt inkomstfinansierad verksamhet, medan andra är offentligt finansierade eller bedriver ideell verksamhet?
- På vems villkor formaras verksamheten när partnernas hemvist är så olika? Är det möjligt att skapa ett jämlikt möte i partnerskapet?

Det är inte bara näringslivet som är undermåligt representerat i de nuvarande partnerskapen. Oftast saknas också politiker, fackliga representanter och massmedia.

- Vad beror det på att näringsliv, politiker, fackliga representanter och massmedia sällan är representerade i partnerskapen? Vad kan man göra för att bredda deltagandet i partnerskapen med dessa grupper?

Vi har starkt betonat vikten av att rätt partner ingår i partnerskapet för att man ska kunna arbeta med partnerskapets gemensamma fråga. Att välja partners och arbeta fram ett arbetssätt och en organisation som främjar gemensamt ansvar och delaktighet är kanske rent av det viktigaste i initieringsfasen. Men det finns fortfarande en rad andra viktiga frågor att reflektera över.

Andra frågor att diskutera

Litteraturen om utvecklingsarbete utgår från *rationella* modeller, det vill säga från tanken att det finns väl grundade skäl för deltagarna och deras organisationer att delta. Det förutsätts att deltagarna har ädla och oegenlyttiga motiv för sitt deltagande.

Forskning och erfarenhet – inte minst från det som hänt i flera storföretags styrelser – visar att denna onyanserade bild är felaktig och i det närmaste naiv. Vi har tidigare tagit upp frågan om dolda motiv och motstridiga syften med deltagandet i ett partnerskap. Här vill vi lyfta fram ytterligare några konsekvenser av detta.

En omedvetenhet om deltagarnas och organisationernas dolda motiv gör att utvecklingsarbetet bygger på orealistiska förutsättningar och därför blir sårbart och oförutsägbart. I våra diskussioner har det framkommit att organisationer ofta har egna ekonomiska motiv för att delta. Genom Equalmedlen får de täckning för fasta kostnader i sin verksamhet. Den tid som är avsatt används inte fullt ut för partnerskapsarbetet, utan för den ordinarie verksamheten. Andra motiv kan vara att vissa frågor ”ligger rätt i tiden”, och att det därför finns ett tryck på organisationerna att arbeta med dessa frågor. Kraven kan göra att engagemanget snarare består av en önskan att beta av dessa frågor från ”att-göra-listan”, än av ett brinnande intresse och en ambition att prova nya idéer.

Följande frågor är särskilt viktiga att reflektera över och diskutera vid initieringen av ett utvecklingspartnerskap:

- Hur skiljer sig förutsättningar, motiv och arbetssätt åt för deltagandet i ett utvecklingspartnerskap mellan partners från privat, offentlig och ideell verksamhet?
- Finns det en samsyn kring begrepp och definitioner som är centrala för utvecklingsarbetet? Finns det en samsyn kring arbetsformer?

Det har visat sig vara viktigt att klargöra definitioner av olika centrala begrepp. Här räcker det inte med retorisk samsyn, utan samsynen bör även utgöras av samhandling, det vill säga en gemensam syn på begreppen även när det kommer till konkret handling. Det är då man kommer till konkret

handling som skillnader mellan olika partner synliggörs, och det är först då som problemen kommer upp till ytan. Detta gäller såväl inom partnerskapet som vid förankringen inom partnernas egna hemorganisationer.

- Hur hanteras tillfällen när partnernas egna organisationer ”drar åt ett håll” och partnerskapet ”drar åt ett annat håll”, till exempel när chefen i den egna organisationen prioriterar annorlunda än partnerskapet? Hur kan man lösa en situation när en partnerskapsdeltagare riskerar att slitas mellan partnerskapsarbetet och vardagsarbetet i den egna organisationen?

Eftersom budgeten enligt ESF-rådets bestämmelser måste planeras i förväg, det vill säga innan partnerskapets arbete kommit igång, finns en stor risk för att den planerade budgeten inte överensstämmer med det som senare krävs. Ofta skapas förväntningar hos respektive delprojekt/delverksamhet utifrån lagd budget. Visar sig budgeten vara felaktig i förhållande till de aktiviteter som kommer igång, kan det bli svårt att hantera förväntningarna i delprojekten om att en omfördelning måste göras. Besvikelse och frustration kan lätt uppstå som en följd av detta.

- Kan man genom avtal i förväg omfördela finansiering om partnerskapet och dess verksamhet förändras? Vems ansvar är det att allokera finansieringen?

Erfarenheter visar på svårigheter då medfinansieringen knyts till delar av tjänster, bland annat ställer det stora krav på tidrapportering. Det finns en risk att omfattande diskussioner om medfinansiering och administration gör att kraft och uppmärksamhet riktas hit, i stället för till syftet med partnerskapsarbetet. Aktiviteterna och partnerskapets verksamhet bör styra hur de ekonomiska resurserna ska allokeras, snarare än rättvisepincipen där resurserna fördelas lika mellan till exempel varje delprojekt.

Ett råd från flera av koordinatörerna i partnerskapen inom Equal är att man bör sträva efter att hålla så stor del av partnerskapets totala finansiering öppen så långt det är möjligt. På så vis får man en flexibel budget som innebär att medel kan användas allteftersom aktiviteter eller behov uppstår. Koordinatorerna höjer således ett varnande finger för situationen då man

låser upp alltför stor del av finansieringen i fasta kostnader som inte går att minska annat än med uppsägningar eller indragning av tjänster som följd.

Ett av de pågående partnerskapen inom Equal visar hur startsträckorna för de olika delprojekten kan variera. Det tar olika lång tid att bygga upp en organisation, finansiera utvecklingsarbetet, få fram lokaler och personal och så vidare. Dessa olika startsträckor ställer stora krav på samarbete men även insyn i varandras arbete, eftersom den gemensamma finansieringen är beroende av deltagandet i de enskilda delprojekten.

- Hur hanteras rättvisetänkandet, det vill säga uppfattningen att alla delprojekt ska få lika mycket av de gemensamma resurserna, i ett sådant partnerskap?

Ett annat problem som uppstår när ett utvecklingspartnerskap till stor del medfinansieras genom deltagarstöd, är att medfinansieringen minskar i takt med att allt fler mål uppnås, det vill säga då deltagarna kommer ut i arbete eller deras aktivitetsstöd upphör av andra orsaker.

”I fortsättningen kräver vi medfinansiering i reda pengar” (Projektsamordnare).

I de flesta utvecklingspartnerskap regleras de ekonomiska förutsättningarna med hjälp av skrivna avtal mellan deltagande partners. I avtalen skrivs av tradition de juridiska åtagandena och ansvarstagandena in. Flera koordinatörer påpekar dock att avtalen skulle kunna utvecklas för att även bli redskap för processerna i utvecklingsarbetet.

- Hur kan skrivna avtal bidra till att missförstånd och oklarheter reds ut, utan att leda till inbyggd misstänksamhet där man ifrågasätter partnernas goda omdömen?
- Kan skrivna avtal bidra till samsyn vad gäller partnernas gemensamma ansvar för utvecklingsarbetet, ett öppet förhållningssätt och vilja till flexibilitet?

Även om avtalsskrivningar kan tyckas vara formella och onödigt krångliga, visar de sig många gånger ha varit framgångsfaktorer. Det som ”alla” tycks

vara överens om vid ett tillfälle kan orsaka meningsskiljaktigheter vid ett annat. Meningsskiljaktigheterna visar sig ofta först vid konkret handling. Att i skrift se tillbaka på den ursprungliga överenskommelsen kan därför vara ett konstruktivt sätt att föra arbetet framåt. Själva processen att skriva kan vara ett sätt att skapa samsyn: då man måste enas om vad som ska sättas på pränt.

Sammanfattande reflektioner av fasen ”före” utvecklingsarbetet

När utvecklingspartnerskapen blickar tillbaka på vad som orsakade de största svårigheterna eller problemen i de respektive utvecklingsarbetena, återkommer man ofta till bristen på samsyn kring såväl begrepp som arbets-sätt och roller. Innan vi lämnar fasen ”före” utvecklingsarbetet, vill vi därför lyfta några frågor som bör vara levande och återkommande i utvecklings-partnerskapet:

- Vad menas med begreppet partnerskap? Finns en samsyn i utvecklingspartnerskapet om vad partnerskap är?
- Vad skiljer ett partnerskap från nätverk, traditionellt projekt och andra organiseringsformer för utvecklingsarbete?
- Vad innebär det att vara partner till skillnad från att delta i en projekt-grupp eller ett nätverk?
- Vilken roll har jag som partner, och vilka förväntningar finns på mig och övriga partners?

Ett partnerskap är en dynamisk process, och för att partnerskapet ska leda till långsiktiga förändringar är det viktigt att tillvarata förmågan hos partnerna att lära tillsammans – av varandra. Lika viktigt är det att partnerna för in dessa lärdomar i de egna organisationerna – att det finns en vilja att lära tillsammans ”hemma”. När samtliga partners är överens, tror vi att man har kommit en bra bit på vägen till ett framgångsrikt partnerskapsarbete. Men fortfarande kvarstår mycket arbete. I nästa del av boken går vi in på ”genomförandet”.

Att arbeta i partnerskap – den andra fasen

I denna del utgår vi i första hand från två partnerskap – partnerskapen People och Glesbygdens förnyelse. Dessa partnerskap är i mångt och mycket lika till sin konstruktion. De bägge partnerskapen är uppbyggda av flera separata ”verkstäder” på geografiskt skilda platser i landet. De är organiserade dels med delprojekt eller lokala utvecklingspartnerskap, dels med ett övergripande nationellt partnerskap. Det finns både likheter och skillnader när det gäller de båda partnerskapens tillvägagångssätt i genomförandefasen.

Vi inleder avsnittet med korta beskrivningar av de bägge partnerskapen och deras arbeten och i anslutning till presentationerna ställer vi några frågor som exemplifierar dilemman och svårigheter. I ett efterföljande avsnitt görs jämförelser mellan partnerskapen. Avslutningsvis lyfter vi fram koordinatorrollen och delaktigheten, där vi även för in erfarenheter från andra partnerskap. Som kontrast till People och Glesbygdens förnyelse ges en kort beskrivning av ett betydligt mindre och ur flera hänseenden mer homogent utvecklingspartnerskap – utvecklingspartnerskapet Ordkraft.

Utvecklingspartnerskapet People

People är uppbyggt genom samverkan mellan tre olika regioner, så kallade noder (Söderhamn, Lindsberg och GGvV-regionen⁵). Arbetsplatslärande är ett gemensamt tema för – och ett genomgående inslag i – partnerskapsarbetet. Tanken när People bildades var att det skulle ske ett erfarenhetsutbyte om lärande på arbetsplatsen mellan de tre regionerna. För att främja ett gemensamt lärande knöts ett FoU-stöd till partnerskapet. FoU-centret APEL blev på så vis en fjärde partner med ansvar för koordination och forskning.

5. GGvV-regionen innefattar Gislaved, Gnosjö, Vaggeryd och Värnamo.

Initialt beskrevs People som en ”påskjutande kraft” för att utveckla nya metoder för vuxenlärande. Syftet var en försöksverksamhet i liten skala med arbetsplatsen som en naturlig arena för lärandet. Initiativet till People togs av Arbetslivsinstitutet som tidigare bedrivit verksamhet med de tre noderna var för sig och som såg att dessa skulle kunna vinna på att samarbeta.

Utvecklingspartnerskapet People består av en komplex organisation som verkar på olika ”nivåer” – lokalt, nationellt och transnationellt. Det operativa arbetet sker på lokal nivå, medan strategiska beslut skulle fattas på nationell nivå. Det tematiska arbetet organiserades på den transnationella nivån. I utvecklingspartnerskapet ingår en utvecklings- och forskningsdel, där forskningen fungerar interaktivt, det vill säga som ett stöd för utvecklingsarbetet.⁶

En komplex organisation ställer krav på tydlighet, samordning och utvecklade samverkan. ESF-rådets kontaktperson varnade redan i början för svårigheterna att hålla ihop verksamheten. De ansvariga tog inte till sig varningen, utan framhöll i stället de tre regionernas självständighet och den lokala förankringen, medan kravet på samverkan, gemensamt ansvar och koordination tonades ned.

Syftet med utvecklingsarbetet stämde av på en strategisk nivå vid initieringen, men utan att man aktivt involverade de som operativt berördes av arbetet. Det visade sig snart att det fanns ett ”glapp” mellan den strategiska nivån och den operativa nivån – bland annat när man skulle få igång de lokala ”verkstäderna”. Med stark fokusering på de lokala verksamheterna blev det svårt att finna gemensamma frågor för nationell samverkan. Samtidigt som de tre noderna blev allt mer autonoma framkom att den strategiska nivån inte kunde lösa de problem som uppstod lokalt. Partnerna fanns snarare ute i respektive noder, inte i ett gemensamt partnerskap.

6. En interaktiv forskningsansats innebär att forska tillsammans *med* de berörda, inte *på*, *för* eller *åt* dem. I det gemensamma arbetet som forskare och praktiker utför, sker ett samtidigt och ömsesidigt lärande för både forskaren och deltagaren. Utgångspunkten är att skapa jämlika och ömsesidiga relationer med det dubbla budskapet att samtidigt ge teoretiskt insiktsfull och praktiskt användbar kunskap.

Den starka lokala och regionala fokuseringen ledde till att tre lokala partnerskap bildades, med olika utgångspunkter och skilda målgrupper. I Söderhamn valde man att i första hand få näringslivet, det vill säga privata företag, ”på banan”. Tanken var att forma en modell för trainee-verksamhet som en ingång för lågutbildade till arbetsmarknaden, samtidigt som redan anställda skulle kunna frigöras och få möjlighet att vidareutbilda sig.

I Lindesberg utgick arbetet från en grupp långtidssjukskrivna. Arbetet var här tydligt inriktat på empowerment, det vill säga ambitionen att stärka individernas självkänsla och öka deras resurser. I det här fallet blev idén med arbetsplatslärande inte relevant, eftersom denna grupp inte hade tillgång till arbetsplatsen.

I GGVV-regionen skulle en av regionens större industrier läggas ner. Syftet med People här var att utveckla metoder för att via svenskundervisning slussa uppsagda invandrare vidare till de småföretag i regionen som haft svårt att finna kompetent arbetskraft. Problem uppstod då det visade sig att de uppsagda invandrarna aldrig blev arbetslösa. De rekryterades nämligen snabbt av nya arbetsgivare utan stöd via People. Så småningom identifierades dock andra utestängningsmekanismer som var angelägna för denna nod att arbeta vidare med. Men innan verksamheten var igång hade redan flera månader av den tid som partnerskapet hade på sig med stöd från Equal passerat.

Efter en tid var dock verksamheten inom samtliga tre noder igång. De tre nodernas aktiviteter kom emellertid att skilja sig åt, både vad gällde innehåll och arbetsformer. People blev på så vis tre lokala utvecklingspartnerskap, och knytningen till ett gemensamt nationellt utvecklingspartnerskap var otydlig. Efter en tid visade det sig dessutom att en av de lokala koordinatörerna inte såg sig som koordinator utan som delprojektledare. Han stödde sin uppfattning på en formulering i Equal-ansökan, en formulering som alltså visade sig kunna tolkas på olika sätt.

Presentationen av People väcker en rad frågor om hur vi organiserar för samverkan när syftet är att uppnå resultat och långsiktiga effekter.

- Hur formulerar man och konkretiserar den gemensamma kärnan i ett utvecklingspartnerskap som riskerar att handla om tre skilda verksam-

heter med varsina problemområden? Ska man över huvud taget ha ett gemensamt utvecklingspartnerskap om den gemensamma kärnan är så otydlig?

I People skulle tre autonoma verksamheter hållas ihop, vilket gjorde att det blev svårt att få någon att ta ett övergripande ansvar.

- Vad gör utvecklingspartnerskapet när de lokala partnerskapen/delprojekten inte vill ha någon central samordning och de lokala koordinatörerna/projektledarna dessutom har skilda uppfattningar om det gemensamma syftet och arbetsformerna?
- Hade den gemensamma nyttan blivit tydligare om representanter för de diskriminerade grupperna samt lärare och handledare fått träffas för att utbyta erfarenheter om lärande på arbetsplatsen? Hade värdet av utvecklingsverksamheten och de konkreta resultaten då kunnat bli mer styrande för arbetet med ett konsekvent underifrånperspektiv som följd?

Bristen på samordning i ett utvecklingsarbete hänger ofta ihop med avsaknaden av ett tydligt ansvarstagande. Syftet med partnerskap är ju att skapa ett tydligare ansvar för utvecklingsarbetet och det resultat man får. I People saknades ett aktivt ägarskap bland de organisationer som stod bakom ansökan.

- Vad innebär ett aktivt ägarskap i ett utvecklingspartnerskap? Hur ska parterna visa sitt intresse under genomförandefasen för att säkra framdrift och styrning?
- Kan forskning vara en del i processen för att ”rätta till” problem av det slag vi berört ovan?

I det här fallet handlade det om interaktiv forskning, det vill säga forskarna ansvarar inte för att *driva* utvecklingen framåt, däremot för att stötta utvecklingen – bland annat genom att synliggöra och kritiskt granska det som händer i nära dialog med de berörda. Att använda forskning som processtöd är dock inte oproblemiskt: Vad händer om forskaren lyfter fram kritik som partnerskapet inte vill ta till sig? I People ledde initial kritik från en av forskarna angående brist på delaktighet av de diskriminerade grupperna

till upprörda känslor. Därmed begränsades forskningen fortsättningsvis till att stötta det som redan hände inom givna ramar, snarare än att genom ett kritiskt förhållningssätt bidra till helt nya tankar kring verksamhet och organisation.⁷

- Vilken roll ska forskningen ha i partnerskapsarbetet? Ska forskningen vara kritisk och ifrågasättande, även om det kan gälla enskilda personers insatser?

Forskning kan användas på olika sätt. Renodlat uttryckt kan forskningen användas antingen som utvärdering för att följa upp förutbestämda mål och resultat (inom ramen för planeringsstrategi) eller som stöd för reflektion och lärande (inom ramen för en lärstrategi).

Sammantaget pekar exemplet People på hur viktigt det är att tydligt konkretisera vad det gemensamma ”kittet” består av, och gemensamt klargöra hur var och en ser på sin roll som partner eller koordinator. Är det ett utvecklingspartnerskap eller olika delprojekt? Alla behöver kanske inte vara överens om precis allting, men bör i alla fall kunna klargöra hur man ser på sin roll och redogöra för varför man deltar. Vilka kostnader och vinster innebär samverkan?

Att få det gemensamma ”kittet” konkret och angeläget för alla partners är avgörande för ett framgångsrikt partnerskap. Detta är en förutsättning för att lyfta fokus från det egna delprojektet till ett gemensamt utvecklingspartnerskap, som dessutom har en transnationell del.

I utvecklingspartnerskapet People uppstod problem till följd av att den operativa verksamheten bedrevs på tre skilda platser i landet med otydlig gemensam nämnare. Den operativa verksamheten kom att bestå av tre tämligen autonoma lokala verksamheter.

För att jämföra – och vidga perspektivet – följer nu en beskrivning av utvecklingspartnerskapet Glesbygdens förnyelse, som vid en första anblick kan tyckas vara än mer komplext och än mer geografiskt spritt. Hur har de problem som berörts ovan hanterats i Glesbygdens förnyelse?

7. Se exempelvis Argyris och Schön (1996) som skriver om single-loop och double-loop learning. De lyfter fram skillnaden mellan att lära sig att göra det man redan gör bättre (single-loop) till skillnad från att tänka nytt (double-loop).

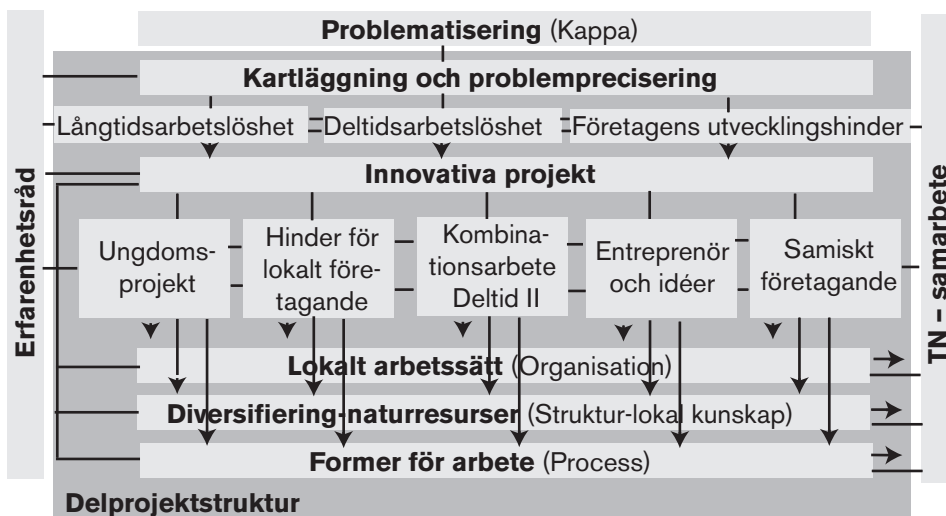
Utvecklingspartnerskapet Glesbygdens förnyelse

Initiativet till utvecklingspartnerskapet Glesbygdens förnyelse togs för att fånga upp och ta tillvara erfarenheter som gjorts genom olika "Adapt"- och "Leader"-projekt i Norrland. Avsikten var att bygga vidare på de kontaktnät som etablerats genom dessa projekt.

Det övergripande syftet med Glesbygdens förnyelse är att ge människor möjlighet att stanna kvar och klara sin försörjning på hemorten.

Utvecklingspartnerskapet valde att arbeta i Sveriges fyra nordligaste län – Jämtland, Västernorrland, Västerbotten och Norrbotten. Målgruppen är offentliga myndigheter och organisationer med ansvar för lokala frågor och med möjlighet att påverka den lokala arbetsmarknaden.

Glesbygdens förnyelse byggdes upp med en stor organisation och med många involverade aktörer. Totalt finns elva delprojekt inom tre temaområden. I figur 4 beskrivs utvecklingspartnerskapets verksamhet med den komplexitet som partnerskapet måste hantera.



Figur 4. Schematisk bild över utvecklingspartnerskapets komplexa verksamhet i Glesbygdens förnyelse.

Verksamheten kom att omfatta olika frågor och en mängd initiativ. Exempel på frågor som partnerskapet arbetar med är stöd till enskilda lokala initiativ för att utveckla och genomföra nya idéer, aktiviteter för att ge ungdomar möjlighet att bo kvar på hemorten samt insatser för människor som riskerar utanförskap (till exempel samer).

Glesbygdens förnyelse valde alltså i första hand att organisera sitt utvecklingsarbete genom så kallade delprojekt. Detta medförde, enligt koordinatorn, en tydlighet av ägarskapet jämfört med om man hade valt att organisera sin verksamhet med hjälp av ”lokala utvecklingspartnerskap”. På så sätt blev utvecklingspartnerskapet ägare av frågorna och därigenom ”beställare” av verksamheten i de olika delprojekten.

Utvecklingspartnerskapet består av tolv operativa partners samt fyra strategiska partners. De senare fanns dock inte med från början, utan tillkom efterhand då man ansåg det nödvändigt att utvidga partnerskapet för att kunna påverka viktiga beslut. Dessutom bildades fem undergrupper med såväl en geografisk som en tematisk indelning. De fem undergrupperna är: Samordningsgrupp i Norrbotten, Samordningsgrupp i Västernorrland, Samiskt företagande, Jämställdhet samt Tematisk grupp för ungdomsfrågor. Ett erfarenhetsråd med sakkunniga forskare från fyra olika universitet skapades som stöd för utvecklings- och analysarbetet. Erfarenhetsrådet ger stöd och råd till såväl delprojekten som deras målgrupper. Tanken är att de med sin expertkunskap ska definiera problem, men också möjliga lösningar för att få till stånd förändringar i samhället.

- Kan ett erfarenhetsråd utgöra ett stöd för ditt partnerskap, till exempel genom att åskådliggöra den samlade bilden av partnerskapets verksamhet?
- Kan erfarenhetsråd och forskningsmiljöer ingå som partners eller bör de ses som oberoende av det övriga partnerskapet? Hur pass kritiskt tilllåts eller vågar ett erfarenhetsråd vara när det finansierats av partnerskapet?

För att hålla samman utvecklingspartnerskapet och all den verksamhet som sker, har partnerskapet tre till fyra partnerskapsmöten per år. På dessa

möten behandlas frågor som rör ekonomi och administration. Dessutom ges rapporter från samtliga delprojekt och det transnationella arbetet. Alla partnerskapsmöten sker från lunch till lunch med övernattnig. Detta sätt att organisera mötena har, enligt koordinatören, varit en av framgångsfaktorerna för att relationerna i partnerskapet fungerat eftersom detta inneburit utrymme även för ett socialt umgänge. Utöver partnerskapsmötena har man tre till fyra möten vardera inom de olika undergrupperna.

Presentationen av Glesbygdens förnyelse aktualiserar en rad frågor:

- Hur skapas sammanhållning mellan partners, och vad håller ihop arbetet i ett stort partnerskap som detta? Hur stor betydelse har den gemensamma visionen om glesbygdens förnyelse, jämfört med de konkreta resultaten? Kan man skapa sammanhållning i ett stort partnerskap utan en stark och drivande koordinator?
- Hur hållbar blir en komplicerad och arbetskrävande samverkan som denna? Vilka förutsättningar finns för samverkan när pengarna för samverkan och samordning försvinner? Vem tar då ansvar för att upprätthålla och administrera samarbetet?
- I ett så stort och geografiskt spritt partnerskap som detta, hur skapas en helhetsbild och ett samlande grepp som för samman resultaten från de olika verksamheterna i delprojekten och hur skapar man ett gemensamt lärande?
- Hur kan alla partners ha en samlad bild av partnerskapets verksamhet för att känna sig som aktiva ägare?

Beskrivningen av Glesbygdens förnyelse och de frågor som vi lyft visar på komplexiteten i ett partnerskap som har en så omfattande organisation och så många lokala delprojekt spridda över ett stort geografiskt område. Något vi hitintills inte diskuterat, men som koordinatören i partnerskapet belyst som en förutsättning för att få verksamheten att fungera, är vikten av ett väl fungerande informations- och kommunikationsflöde. Detta har varit nyckeln till att bibehålla ett gemensamt kitt i partnerskapet, menar han.

En jämförelse mellan partnerskapen

Det finns stora likheter i organiseringen av de båda partnerskapen, men också viktiga skillnader. People bygger på samverkan mellan aktörer som aldrig tidigare samarbetat, medan Glesbygdens förnyelse bygger just på flera aktörer som tidigare samverkat med varandra i projekt med likartad inriktning.

- Har tidigare samverkan underlättat för Glesbygdens förnyelse att hitta den gemensamma nämnaren mellan de olika delprojekten?

De geografiska förutsättningarna tillsammans med den kulturella samhörigheten gjorde det lättare att skapa en gemensam identitet och strävan i Glesbygdens förnyelse. I People var det idén om arbetsplatslärande som var grunden för samverkan. Den inriktningen visade sig dock vara allt för otydlig för att en identitet och sammanhållning skulle skapas i partnerskapet som helhet. En gemensam idé kan i initieringsfasen tyckas vara tydlig, men sätts på prov senare då idén ska konkretiseras.

- Hur bör relationen mellan partnerskapets gemensamma fråga och delprojektverksamheten se ut? Kan delprojektverksamheten och partnerskapsarbetet ses som parallella processer som ”möts” först i spridningsfasen, eller måste den gemensamma frågan och delprojektverksamheten integreras från början?

I People organiserades ett lokalt utvecklingspartnerskap i varje nod, vilket gjorde noderna mer eller mindre självständiga. I Glesbygdens förnyelse däremot organiserade man sitt arbete genom delprojekt. Detta innebar att utvecklingspartnerskapet tydligt var ägare av utvecklingsarbetet, medan projekten blev utförare.

- Hade People fått ett tydligare ägarskap och hade dess partners blivit mer ansvarstagande om de hade slopat de lokala utvecklingspartnerskapen? Hade i så fall de lokala aktörerna varit lika aktiva i arbetet?

I People accepterade koordinatorn en mer tillbakadragen roll, trots att hon såg behovet av en starkare samordning och tydligare koordinering av partnerskapet. Här fanns starka *lokala* koordinatörer och svaga ansvariga part-

ners i utvecklingspartnerskapet. I Glesbygdens förnyelse däremot fanns en stark koordinatör som hade ett tydligt stöd från utvecklingspartnerskapet.

- Kunde koordinatören i People ha drivit på processen för att klargöra syfte och ansvarsfördelning tydligare, trots att partnerskapet gav signaler om motsatsen? Borde övriga partners i utvecklingspartnerskapet People ha ingripit för att klara ut syfte och ansvarsfördelning?

I Glesbygdens förnyelse, däremot, har koordinatören haft en tydligare och mer aktiv roll i att samla partnerskapet och länka samman de skilda delprojekten. Koordinatörens starka roll i Glesbygdens förnyelse kan ha att göra med den komplicerade organisationsstrukturen (se figur 4). Koordinatören var den som bäst kunde överblicka organisationen och verksamheten.

- Riskerar man att koordinatören får ett stort övertag när det gäller kunskaper, kontakter och beslut i en organisation som är svår att överblicka? Hur kan delaktighet, insyn och inflytande – för att inte tala om empowerment – skapas i en struktur likt denna?
- Finns det en risk för att utvecklingsarbetet blir överorganiserat i så stora partnerskap som de vi beskrivit ovan?

I ett nyskapande utvecklingsarbete är konflikter naturliga. Konflikter kan förväntas vara mer frekventa i genomförandefasen. Att vara överens om arbetssätt, metodfrågor, budgetfrågor och så vidare i den inledande fasen är inte så svårt. Deltagarna är ”i princip” överens om målsättningar, delaktighet, resursanvändning med mera. Erfarenheter visar att det är i det operativa arbetet som deltagarnas dolda motiv ger sig till känna och konflikter kan uppstå.

”Om man inte kommer till konflikter i ett utvecklingspartnerskap, då har man inte kommit så långt som man borde. Då har man inte vågat bryta i frågorna” (Equal-koordinatör).

I People förekom en del konflikter.

- Är förekomsten av konflikter bara negativ? Kan avsaknaden av konflikter stå för brist på öppenhet, engagemang och kritisk reflektion?

Mångfald i företagsamhet är ett av många partnerskap som vittnar om att konflikter kan uppstå till följd av ett otydligt syfte. Ett dåligt förankrat syfte ledde till konflikt i det här fallet. Å ena sidan menades att partnerskapets syfte var att få ett visst antal företag att etablera sig i regionen. Å andra sidan fanns de som menade att syftet var att ändra strukturer och attityder för att möjliggöra för svaga grupper att starta företag.

Konflikten inverkade på utvecklingspartnerskapets arbete och dess relation till de diskriminerade grupperna. Är de diskriminerade en indirekt målgrupp genom att de är arbetslösa som ska anställas i de nyetablerade företagen? Eller är de genom motsvarande villkor delaktiga som övriga partners och en grupp som stärks genom att strukturer förändras så att möjligheterna för att starta eget företag ökar?

- Arbetar man för eller med de diskriminerade grupperna?
- Hur ska arbetet bedrivas – experimentellt och flexibelt i syfte att lära, utveckla och skapa innovativa lösningar eller genom metoder som man redan vet ”fungerar” då man ska lösa problem?

Koordinatorrollen

Ansvar för att reda ut en konflikt inom ett partnerskap hamnar ofta hos koordinatören. Koordinatorns kompetens ställs ofta på sin spets i dessa situationer, vilket är ett exempel på en av många svårigheter som koordinatorrollen kan inrymma.

Koordinatorn i Glesbygdens förnyelse berättar att han i sitt arbete mer och mer tvingats arbeta med de administrativa uppgifterna i partnerskapet, samtidigt som flera av partnererna förväntar sig att han ska agera ”projektledare”.

- Vad innebär koordinatorrollen i genomförandefasen? Är den ideala situationen partners som ”likar” som driver arbetet, medan koordinatören administrerar arbetet?

Ett problem som lyfts fram är den stegvisa rekryteringen av koordinatörer/delprojektledare. I People rekryterades de lokala koordinatörerna först efter att förankringsarbetet var klart och Equal-ansökan beviljats stöd.

Denna tågordning tycks vara vanlig även i andra partnerskap, eftersom man vanligtvis inte anställer personer förrän partnerskapet är bildat och finansieringen säkerställd. Att rekrytera och plocka in personer efter att allt är ”klart” kan dock få negativa konsekvenser, särskilt när det gäller samsyn om innehåll och arbetssätt.

- Hur skapas samsyn kring begrepp som empowerment, samverkan och så vidare när koordinator och delprojektledare kommer in i ett senare skede? Vem bär ansvaret för att skapa en samsyn?
- Hur kan koordinatören uppdatera sig om vad som är gjort och inte gjort då han eller hon rekryterats och involverats i verksamheten först i efterhand?

Delaktighet

Båda utvecklingspartnerskapen har en komplex organisation. Att bygga sådana komplexa organisationer ses ofta som en förutsättning för att uppnå mångfald och för att påverka olika regelsystem. Men vad händer med delaktigheten i så stora och komplexa organisationer? I Equal ska delaktigheten dessutom ha en speciell karaktär, nämligen i form av empowerment. Fundera på följande frågor:

- Vad krävs i ett stort partnerskap för att samtliga partners ska förstå helheten och få överblick över beslutsprocessen?
- Finns det en risk för att ideella, ovana eller små aktörer utestängs och att det i stället blir de välutbildade och resursstarka som dominerar partnerskapen? Kan man organisera för empowerment och delaktighet? Passar organisationen alla partners till exempel när det gäller mötestider, arbetsformer och så vidare?
- Är engagemanget lika stort bland de strategiska aktörerna som bland de mindre och idéburna organisationerna? Vem har ansvaret då någon partner visar bristande engagemang?

Som vi tidigare har beskrivit är de bägge utvecklingspartnerskapen People och Glesbygdens förnyelse komplexa i sina organisationer och tämligen breda i sina respektive verksamhetsfokus. Detta väcker en viss typ av frågor

och funderingar kring delaktighet och empowerment. Men för att ge ytterligare en bild av hur utvecklingspartnerskapen inom Equal kan organiseras och verka som kontrast till dessa bågge partnerskap, vill vi ge en kort beskrivning av ett betydligt mindre och mer homogent utvecklingspartnerskap – utvecklingspartnerskapet Ordkraft.

Ordkraft är ett utvecklingspartnerskap som har arbetat med empowerment, där de diskriminerade själva i allra högsta grad varit delaktiga i utvecklingspartnerskapet. Ordkraft arbetar med invandrade kvinnor och SFI-undervisning, med syfte att effektivisera SFI och öka kvinnornas anställningsbarhet. När partnerskapet bildades fanns en stark vilja att verkligen fokusera på de diskriminerade.

Genom att Equal-programmet ställde kravet att arbetet skulle bedrivas i partnerskap väcktes tanken på att involvera invandrarkvinnorna även i partnerskapet, det vill säga att de skulle delta som en partner. Men eftersom det vid detta tillfälle inte fanns någon existerande organisation för dem, bildades en helt ny förening.

Föreningen, som bedriver olika verksamheter för integration och möten mellan människor, blev alltså en av partnerna i partnerskapet. För att möjliggöra deras delaktighet anpassades mötena och arbetet i partnerskapet på olika sätt. Bland annat har man vid behov använt tolk under partnerskapsmötena och delat upp mötena i två delar; den ena delen har mest handlat om administrativa ärenden, medan den andra har handlat om utvecklingsfrågor som mer konkret rört verksamheten. På så vis har föreningen kunnat delta i partnerskapet. Men eftersom det är en ideell förening har man haft svårt att delta i samtliga ärenden. De diskriminerades representanter deltar därför endast i de delar som de anser vara av störst intresse.

Bildandet av föreningen har beskrivits som en förutsättning för empowerment i utvecklingsverksamheten, samtidigt som delaktigheten i partnerskapet inneburit empowerment och utveckling för kvinnorna som fått inflytande över utvecklingspartnerskapet och dess verksamhet. Det har också påverkat utvecklingspartnerskapets arbete bland annat genom att man fått ändra på genomförandet av partnerskapsmötena, så som beskrivits ovan.

Ordkraft är ett relativt litet utvecklingspartnerskap, där den drivande delen främst består av tre personer. Arbetet sker nära de diskriminerade, eftersom två av de tre drivande arbetar i verksamheten. Samma personer arbetar med såväl den konkreta verksamheten som administrationen och de strategiska frågorna. Den direkta kontakten med verksamheten har underlättat för de diskriminerade att delta i partnerskapet. Många av de mindre partnerskapen inom Equal tycker sig ha haft lättare att få en bred delaktighet jämfört med vad flertalet större partnerskap säger sig ha haft.

- Är det enklare att organisera för delaktighet i ett litet partnerskap? Hur tar man hänsyn till olika behov som möteskultur, tider, ordförandeskap med mera?

Att fokus i Ordkrafts partnerskapsarbete så tydligt har varit inriktat på de diskriminerade, har emellertid lett till att arbetet inte varit lika intensivt då det gällt att involvera mer strategiska aktörer i partnerskapet. Koordinatorn menar att hon skulle ha behållit fokus på de diskriminerade grupperna om hon gjort om arbetet idag. Däremot skulle hon ha jobbat mer med övriga aktörer och ställt tydligare krav på de strategiska partners som ingått i partnerskapet, med tanke på att det varit svårt att få dem delaktiga i arbetet.

- Innebär en stor fokus på de diskriminerade och en hög delaktighet alltid att frågor såsom strukturpåverkan och involvering av strategiska partners blir mindre betydelsefulla? Eller är det möjligt att kombinera arbetet med empowerment och delaktighet från de diskriminerade grupperna med strukturpåverkan och delaktighet från strategiskt viktiga partners?

I exemplet Ordkraft deltar föreningen endast i delar av partnerskapets möten, vilket ger upphov till ytterligare frågor kring delaktighet i partnerskap.

- Är det möjligt att ha partners som endast deltar i delar av partnerskapsarbetet? Vad händer med dessa partners engagemang? Har dessa partners lika stort mandat som övriga?
- Vad innebär det för övriga partners att man för in empowerment, inte bara i delprojekten utan även i själva partnerskapet? Betyder delaktighet

och inflytande från de diskriminerade att andra partners upplever att de måste "lämna ifrån sig" makt?

En annan viktig fråga när det gäller deltagandet i partnerskapet är hur ett partnerskap ska använda sig av konsulter eller andra externa experter. I Glesbygdens förnyelse fanns konsulter med i partnerskapet redan från början. En sådan medverkan riskerar att bli individrelaterad och kan därför innebära svårigheter med att säkra ett långsiktigt engagemang.

- Hur kan ett partnerskap använda sig av konsultmedverkan och samtidigt undgå risken för att kunskapen går förlorad om konsulten försvinner?

I genomförandefasen blir det tydligt att partnerskapsarbete för innovation innebär en balansgång mellan drift och utveckling. Fokus hamnar av naturliga skäl till stor del just på driftsfrågor, men om verksamheten ska vara innovativ är det viktigt att det finns flexibilitet i driften för att ge utrymme för reflektion, eftertanke och förändringar. Annars blir det ju inte den experimentverkstad som Equal är tänkt att vara.

Sammanfattande reflektioner av fasen "under" utvecklingsarbetet

Grunden till ett lyckat partnerskapsarbete tycks i mångt och mycket läggas i initieringsfasen. Ett lyckat initieringsarbete ger goda förutsättningar för ett framgångsrikt arbete i genomförandefasen. Många av de problem som uppstår under genomförandet kan härledas till initieringsarbetet. Men detta innebär inte att det är mindre viktigt att ställa sig de rätta frågorna för att på ett reflekterat och medvetet sätt arbeta i genomförandefasen. Innan vi lämnar fasen "under" utvecklingsarbetet, vill vi därför uppmärksamma några frågor som tycks vara särskilt viktiga att beakta i denna fas:

- Vad innebär det att partnerna har ett gemensamt ansvar för utvecklingsarbetet i hela partnerskapet? Och – särskilt viktigt är – vad betyder det i konkret handling?

Att vara delaktig på planeringsstadiet och "kläcka bra idéer" är en sak, men det är först när idéerna ska realiseras samtidigt som driftsfrågorna i den

egna ”hemorganisationen” ska skötas, som det gemensamma ansvaret för utvecklingsarbetet i utvecklingspartnerskapet sätts på prov.

Många utvecklingspartnerskap bedriver sina försöksverksamheter i form av olika delprojekt och/eller lokala partnerskap. Det är ofta här som de konkreta resultaten i utvecklingspartnerskapets arbete blir synliga. Det är genom dessa verksamheter som många partners uppfyller sina kortsiktiga verksamhetsmål (till exempel att ett förutbestämt antal personer kommer ut i arbete). Risken för att partnerna blir uppslukade av arbetet i försöksverksamheterna är därmed stor.

- Hur upprätthålls fokus på helheten i utvecklingspartnerskapet, så att inte autonoma verksamheter tar överhand? I vilken miljö landar de kortsiktiga resultaten och erfarenheterna från försöksverksamheterna? Vem ansvarar för att dessa tas tillvara?

För att utvecklingsarbetet ska leda till långsiktiga effekter kommer det i många fall att krävas förändringar i partnernas egna ”hemorganisationer”. Men eftersom arbetet i utvecklingspartnerskapen inom Equal ska liknas med en experimentverkstad där nya idéer och metoder prövas, är det svårt att i förväg planera för de förändringar som måste till i de egna organisationerna. Utvecklingsarbetet kan uppmärksamma oanade behov, vilket ställer krav på partnerna att ta sitt ansvar för att anamma resultaten – även inom den egna organisationen. Om det finns en gemensam vilja och ett gemensamt ansvar för utvecklingsarbetet tror vi att det kan leda till de förändringar som utvecklingsarbetet har för avsikt att åstadkomma.

I nästkommande del kommer vi att gå in på hur genomförandefasens erfarenheter tillvaratas och sprids för att leda till de förändringar som genomförandearbetet syftar till, med andra ord hur de resultat som uppnåtts får långsiktiga effekter.

Att arbeta i partnerskap – den tredje fasen

I denna del utgår vi i första hand från ett partnerskap, Mångfaldens ansikten. Vi börjar med att kort beskriva partnerskapet och tillvägagångssättet i den avslutande fasen, fasen ”efter” utvecklingsarbetet. I anslutning till presentationen ställer vi några frågor som visar på dilemman och svårigheter. Avslutningsvis lyfter vi fram koordinatorrollen och delaktigheten, och för även in erfarenheter från andra partnerskap.

Innan vi kommer in på beskrivningen av partnerskapet, vill vi uppmärksamma läsaren på vad spridning och påverkan kan innebära. Det kan vara lätt att falla för frestelsen att se spridning som en aktivitet för att marknadsföra det egna arbetet, vilket i sig inte är konstigt om man arbetat länge och uppnått goda resultat. Men syftet med Equal är inte bara att sprida goda exempel. Syftet är framförallt att åstadkomma strukturpåverkan och förändring på sikt. En viktig grund för spridnings- och påverkansarbetet är därför att enas om *vad* man vill sprida, *vem* man vill påverka och *varför*.

Utvecklingspartnerskapet Mångfaldens ansikten

Mångfaldens ansikten syftar till att stärka arbetet med mångfald och integration i det län (Östergötland) där partnerskapet verkar och skapa ett regionalt nätverk för utbyte av erfarenheter. Målet är att varje individ i länet oavsett kön, ålder, etnicitet, sexuell läggning eller funktionshinder ska ges möjlighet att använda sin kompetens. Mångfaldens ansikten arbetar utifrån två plattformar som kallas för Experimentverkstaden och Erfarenhetsdialogen. Genom Experimentverkstaden har man kunnat ge ekonomiskt och kunskapsmässigt stöd åt utvecklingsprojekt kopplade till mångfaldsfrågor, där företag, kommuner och andra kunnat söka medel till pilotprojekt för att

utveckla och testa modeller för mångfald. Erfarenhetsdialogen har riktat sin verksamhet mot kunskaps-spridning och nätverksskapande, till exempel genom kunskapsseminarier. Mångfaldens ansikten organiserades från början med en separat grupp i partnerskapet som skulle ansvara för kommunikationen utåt, men ganska snart anställdes en person för uppgiften, eftersom kommunikationsarbete är ett svårt arbete som kräver såväl tid som kunskap och engagemang.

Ambitionen för spridningsarbetet var att uppnå en attitydpåverkan generellt i samhället, bland annat genom att informera om det som partnerskapet gjort och sprida de gjorda erfarenheterna. Bland annat anlätades en reklambyrå för att trycka upp affischer till annonspelare runt om i länet. På affischerna fanns bilder på kända personer från länet som kostnadsfritt valt att ställa upp för att sprida information om mångfald och integration. Ett annat konkret exempel var att, med hjälp av universitetsstudenter, anordna en utställning på ett av länets större bibliotek. Ytterligare en spridningsaktivitet som genomfördes var att man genom den så kallade Erfarenhetsdialogen anordnade kunskapsseminarier, både öppna och mer riktade seminarier som samtliga dragit fulla hus. Koordinatorn menar att en av framgångsfaktorerna varit den ambition som funnits med att ha snygga och professionella inbjudningar och professionellt informationsmaterial i alla de arrangemang som anordnats.

Förutom den typen av breda spridningsaktiviteter som beskrivits ovan har också Partnerorganisationernas egna nätverk nyttjats i spridningsarbetet. Tack vare dessa nätverk har man i Mångfaldens ansikte över 300 kontakter på sin e-postlista.

Några första frågor att diskutera

I Mångfaldens ansikten har spridningsaktiviteterna främst skett genom informationskampanjer, genom nyttjande av befintliga kontaktnätverk, men också genom en utställning.

- Hur stora resurser ska läggas på tryckt informationsmaterial och vem vänder man sig till med materialet? Finns det andra informationskanaler att nyttja?

- Hur vet man när det har åstadkommit en attitydförändring? Hur kan en eventuell attitydförändring leda till förändring i strukturerna?

Mångfaldens ansikten har även genom den tidigare nämnda Experimentverkstaden byggt en projektbank på Internet. I projektbanken presenteras alla projekt som utgjort partnerskapsarbetets olika experimentverksamheter. Men trots att det genomförts många ”bra” projekt, har det varit svårt att synliggöra dem. Erfarenheter visar att Internet kan vara ett bra verktyg för spridning till dem som är vana Internetanvändare, men att Internet främst bör ses som ett komplement till annan spridning.

Vi har ovan givit exempel på hur spridningsaktiviteter kan ske genom en informationsstrategi för att påverka och förändra attityder i samhället i stort, vilket var ett av Mångfaldens ansiktens huvudsakliga syfte. Detta föranleder följande fråga:

- När ska man utgå från en informationsstrategi, där det räcker med att informera för att förändring ska ske, och när ska man utgå från en lärstrategi där påverkan sker genom att de som ska påverkas involveras i arbetet?

Erfarenheter som Mångfaldens ansikten gjort visar att det krävs en kombination av informations- och lärstrategier för att åstadkomma attitydförändringar. Informationskampanjen gör att man når ut bredare och att det blir en kontinuerlig påminnelse, medan lärstrategin bygger mer på djupet. Exemplet Mångfaldens ansikten aktualiserar även frågan om hur en informationskampanj kan följas upp. Kanske behövs det här en kombination av aktiviteter som bygger på såväl en informations- som en lärstrategi?

Att förändra i strukturerna

I spridningsarbetet visar det sig om strategierna för partnerskapets sammansättning varit rätt. I många fall har partnerskapet utgjorts av partners som bidragit till att försöksverksamheterna på det operativa planet fungerat, medan spridningen i många fall skett genom dem som ”äger” strukturerna. En av utvecklingspartnerskapens stora utmaningar tycks nämligen

vara att kombinera försöksverksamheternas (vanligtvis) lokala nivå med strukturernas (vanligtvis) regionala eller nationella nivå.

- Är partnerskapet sammansatt av partners som själva klarar av att både bedriva försöksverksamhet och påverka i strukturerna? Kan strukturpåverkan ske genom andra kanaler eller kontakter?

Men hur gör man om man först i spridningsfasen upptäcker att de organisationer som verkligen behövs för att förändra i strukturerna saknas i partnerskapet? Partnerskapet Glesbygdens förnyelse är ett partnerskap som valt att knyta aktörer till partnerskapsarbetet, utan att de för den sakens skull ingått som formella partners. I detta fall har det handlat om att Glesbygdverket ingått som en "icke-partner" med syftet att åstadkomma strukturpåverkan.

- Finns det "icke-partners" som bör kopplas till partnerskapet? Vilka är fördelarna att ha dem med som "icke-partners"?

Ett problem som är vanligt i samband med spridningsaktiviteter, och som fler partnerskap vittnar om, är risken att bara de som redan är intresserade av frågorna tar till sig information. Det är också bara de som kommer till spridningskonferenser och seminarier.

- Leder spridningsarbetet verkligen till förändring om de som nås i första hand är "de redan frälsta"? Hur kan spridningsarbetet breddas så att det även når ut till "nya" aktörer utanför befintliga kontaktnät?

Till skillnad mot partnerskapet Mångfaldens ansikten som på egen hand anordnat ett flertal seminarier och konferenser har partnerskapet Mångfald i Västernorrland valt att delta i seminarier och konferenser som anordnats av andra för att på så vis sprida sina erfarenheter.

- Är det möjligt att nå "nya" målgrupper genom att delta på redan befintliga seminarier och konferenser som anordnas av andra? Är sannolikheten att nå "rätt" målgrupper större om partnerskapet anordnar seminarier och konferenser i egen regi?

I presentationen av Mångfaldens ansikten beskrivs hur partnerskapet nyttjade partnernas befintliga kontaktnät vid utskick av information och inbjudningar med mera. Men erfarenheter från flera av Equal-partnerskapen visar

att det inte enbart är som informationsspridare som partnernas befintliga nätverk bör nyttjas. Sannolikt ingår de flesta partners och deras respektive organisationer i olika sammanhang som kan användas för kontakter i spridnings- och påverkansarbetet. För att komma i kontakt med inflytelserika personer – såsom till exempel politiker, högre tjänstemän och företagsledare – krävs i många fall ”dörröppnare”. Kanske har kontaktnäten rent av inneburit att det redan finns kännedom om Equal-partnerskapet och dess verksamhet hos fler än man trodde från början? Ett tips från flera av utvecklingspartnerskapen är att nyttja befintliga kontaktnät och olika sammanhang där partnerna redan ingår. På så sätt kan mycket energi sparas i arbetet med att informera om partnerskapet för att få människor att inse vikten av arbetet.

Erfarenheter visar att det kan vara särskilt svårt att nå ut till det privata näringslivet. I partnerskapet People har partnerskapet fått deltagande industriföretag att skriva in i sina årsredovisningar att de ska fortsätta att arbeta med lärandefrågor utifrån de utvecklade metoderna. På så sätt menar en av Peoples lokala koordinatörer att man åstadkommit en förändring i näringslivet som kan bli hållbar på sikt. Koordinatören menar att en förutsättning för att åstadkomma förändring i näringslivet är att påverka ”rätt” nivå i företagen, vilket här avser ledningsnivån.

- Hur sker spridnings- och påverkansarbetet gentemot företagen? Vilka skilda krav ställs på spridnings- och påverkansarbetet om målgruppen är verksamheter som bedriver direkt inkomstfinansierad verksamhet, till skillnad från om målgruppen är offentligt finansierad eller bedriver ideell verksamhet?

Att sprida och åstadkomma förändring, speciellt i strukturer, kräver ett strategiskt arbete. En rekommendation från tidigare partnerskap handlar om att systematisera arbetet genom att formulera en spridningsplan. Det är viktigt att identifiera vilka resultat partnerskapet vill sprida, men framförallt att identifiera vilka aktörer som behöver ta del av resultaten för att åstadkomma förändringar. Men hur sprids resultat på ett sätt som involverar dessa aktörer så att förändring verkligen sker?

Förändring i strukturerna kräver i många fall politiska beslut. Trots detta är det få partnerskap inom Equal som engagerat politiker som aktiva partners i partnerskapet. En ytterligare svårighet är att det bakom politiska beslut ofta ligger ideologiska överväganden, vilket gör att intressemotsättningar, konflikter och makt påverkar möjligheterna att förändra strukturer. Tjänstemän verkställer och realiserar politiska beslut i daglig verksamhet, men uppdraget kommer från politikerna. För att åstadkomma förändringar i tjänstemännens direktiv och uppdrag krävs att partnerskapet involverar även politiker. Följande frågor gäller spridning och påverkan till politiker, likväl som till andra aktörer:

- På vilken nivå bör frågan behandlas för att förändring ska ske? Är detta en lokal, regional eller nationell fråga?
- Hur kan en dialog skapas med aktörer som inte själva deltagit i den process kring partnerskapets problemområde som partnerskapet arbetat med under flera år?

Denna fråga belyser vikten av att tidigt involvera aktörer utanför partnerskapet, inte bara genom information utan genom dialog och delaktighet. På så vis kan samsyn och förståelse för problemet uppnås tidigt, liksom en grund för diskussionen kring hur man kan ta tillvara eventuella resultat och realisera identifierade behov av förändringar. Dessa diskussioner är inte minst viktiga med tanke på att partnerskapen inte är demokratiskt valda. I mötet med de folkvalda politiska representanterna kan diskussioner kring partnerskapens förslag till strukturförändringar föras in i det demokratiska systemet.

Att påverka för att åstadkomma förändring i strukturerna kan alltså ske genom olika strategier och är på olika sätt beroende på var och hur förändringen måste ske. En viktig fråga som dock kvarstår är huruvida det går att skilja på begreppen spridning *och* påverkan. Vad är det som ska spridas och hur ska påverkan ske? Frågan är om inte begreppen istället borde hänga samman, det vill säga spridning (av resultat, erfarenheter och så vidare) *för* påverkan (av strukturer och så vidare).

Intern eller extern påverkan

Att arbeta i partnerskap handlar inte enbart om att påverka för externa förändringar, vilket vi tidigare poängterat. Med ”rätt” partners i partnerskapet ska man kunna åstadkomma långsiktiga förändringar genom att partnerna själva är villiga till förändring internt i sina organisationer. Flera utvecklingspartnerskap vittnar dock om att det kan vara svårt att arbeta med spridning och påverkan internt, ibland till och med svårare än att bedriva spridning och påverkan externt gentemot andra organisationer och myndigheter.

- Vem kan påverka så att förändring sker? Hur ska partnerskapet mobilisera aktiviteter och resurser för förändring? Ska partnerskapet koncentrera sitt spridnings- och påverkansarbete internt eller externt? Vad skiljer dessa former för spridning?

Mångfaldens ansikten pekar på en viktig lärdom, nämligen att tydliggöra förväntningarna på respektive partnerorganisation när det gäller viljan att bedriva internt förändringsarbete. Om man går tillbaka till initieringsfasen av Equal-arbetet, ser man idag att man borde ha krävt avsiktsförklaringar från varje partner för att klargöra tankarna kring varje partners deltagande i partnerskapet. Därigenom borde möjligheterna till interna förändringar ha ökat.

Ett konkret tips för ökat engagemang och bredare spridning internt bland kolleger i partnernas ”hemorganisationer” är att låta partnerskapsrepresentanterna besöka varandras ”hemorganisationer” för att informera. Erfarenheter visar att det kan vara lättare att få kolleger att lyssna på någon som kommer utifrån, än att få dem att lyssna på och ta till sig vad någon i den egna organisationen säger.

Delaktighet

Som vi varit inne på i tidigare avsnitt av denna skrift ska delaktighet inom Equal ha en speciell karaktär, nämligen i form av empowerment. Partnernas delaktighet, men också deras gemensamma ansvar, är kärnan i – och det som tydligast skiljer – partnerskapsarbete från andra organiseringsformer

för att bedriva utveckling. Det är alltså av yttersta vikt att partnerskapet är organiserat och arbetar på ett sätt som möjliggör partnernas delaktighet och gemensamma ansvar. Men med begreppet empowerment avses framförallt att de diskriminerade, det vill säga de som partnerskapet ska vara till nytta för – såsom exempelvis arbetslösa, flyktingar, sjukskrivna med flera – ska vara delaktiga och ha inflytande i arbetet.

- Är det möjligt att låta de diskriminerade vara delaktiga i spridnings- och påverkansarbetet? På vilket sätt kan det ske?
- Är det möjligt att kombinera arbetet med empowerment och delaktighet av de diskriminerade med strukturpåverkan och delaktighet av strategiskt viktiga partners i spridningsfasen?

Ett konkret exempel på delaktighet i arbetet kring spridningsaktiviteterna är då Partnerskapet Mångfald i Västernorrland involverade hela partnerskapet i en utbildning. Man genomförde en mediautbildning med fokus på att skriva och hålla presentationer. Syftet var att alla i partnerskapet skulle känna sig delaktiga i kontakten med media och i arbetet med att synliggöra partnerskapets arbete externt.

- Vem eller vilka ska representera partnerskapet utåt? Hur viktig är en professionell framtoning i jämförelse med att alla partner är delaktiga i representationen?

Ett annat sätt att arbeta med spridning och påverkan är genom den forskning eller utvärdering som ofta ingår som en del av arbetet i utvecklingspartnerskapen inom Equal. I partnerskapet People har ett interaktivt förhållnings-sätt i forskningen inneburit att även de diskriminerade själva har haft en framträdande roll i en gemensam kunskapsbildning. Deltagare (långtids-sjukskrivna och invandrare) har fungerat som medforskare i sin egen vardag. Ett exempel på detta är att gruppen invandrare med stöd av forskare gjort en attitydundersökning kring olika diskrimineringsformer. Det har man gjort via enkäter som lämnats ut till olika arbetsplatser. Ett annat exempel är att de sjukskrivna själva har deltagit under hela forskningsprocessen – från utformning av forskningsfrågan till analysfasen. Detta har inneburit att de

har haft en aktiv del i spridningsarbetet, genom att de presenterat preliminära resultat på olika universitetsutbildningar, forskningskonferenser och i regionala och transnationella sammanhang. Den gemensamma processen har inneburit att deltagarna valt att skriva en bok om vad som gjorde att de blev sjukskrivna och om sin väg tillbaka till arbetslivet. Detta som en reaktion på att det mesta som finns skrivet kring problematiken är uttryckt av så kallade experter och nästan alltid utifrån ett ”ovanifrån-perspektiv”. Boken är tänkt att användas i utbildningssyfte på universitet och högskolor, men också av personal och inte minst chefer och ledare som stöter på problemet i sin verksamhet. Spridningen av boken kommer även att ske genom dialogseminarier, främst riktade till andra långtidssjukskrivna, men också till försäkringskassa, arbetsförmedling och arbetsplatser.

- Vad krävs från omgivningen och från partnerskapet i stort för att de diskriminerade själva ska mobilisera den egenkraft som krävs?
- Hur kan deltagargrupperna redan i början av partnerskapsarbetet förberedas inför ett aktivt deltagande i spridnings- och påverkansarbetet?

Att kunna kombinera empowerment-processer på deltagarnivå med strukturpåverkan kräver ett aktivt engagemang från alla partners i partnerskapet. Erfarenheter visar att om arbetet ska kunna ske tillsammans med de diskriminerade, så måste dessa empowerment-processer ske under hela utvecklingsarbetet.

Delaktighet i spridnings- och påverkansarbetet behöver inte bara handla om att involvera partnerskapet, utan även berörda aktörer utanför partnerskapet. Med hjälp av interaktiv forskning kan man, så som vi tidigare beskrivit, stötta en empowerment-process och en delaktighet för diskriminerade grupper (i Peoples fall långtidssjukskrivna och invandrare). Men den interaktiva forskningen innebär också kontakter och relationer med många andra aktörer. Den interaktiva forskningen kan alltså utgöra en ”brygga” mellan olika aktörer, samtidigt som den kan möjliggöra spridning och påverkan i led som annars kan vara svåra att nå ut till.

Ytterligare en funktion som forskningen kan ha för partnerskapsarbetet handlar om att ge legitimitet åt de resultat och de erfarenheter som arbetet

leder fram till. Forskning kan bidra till spridning och påverkan genom att lyfta partnerskapens resultat och erfarenheter till en generaliserbar nivå som gör dem intressanta i ett bredare sammanhang.

Vi har belyst vikten av att tidigt försöka få med aktörer även utanför partnerskapet i spridningsprocessen, men vill också betona skillnaden mellan att vara informerad och att vara delaktig.

- Hur skapas ett engagemang hos någon som inte själv varit med ”på resan”? Hur får man organisationer att ta över ansvaret för problemområdet så att det inte längre ligger som ett sidospår utanför ordinarie verksamhet?
- Vad krävs för att partnerskapets gemensamma fråga ska bäras av ordinarie verksamhet då partnerskapet inte längre har extern stöttning, till exempel genom Equal?

Tanken med partnerskap är ju att fånga upp frågor som flera berörs av, men som man inte ensam ansvarar för eller klarar av att lösa på egen hand.

- Hur undviker man att frågan åter ”hamnar mellan stolarna” när Equalstödet upphör?

För att partnerskapens arbete ska leda till verkliga förändringar i strukturerna måste aktörerna känna sig berörda av – och delaktiga i – frågan, något som oftast inte sker enbart genom samtal.

Att få partnerna att känna ansvar för frågan efter att Equal-perioden avslutats kan vara nog så problematiskt, men än mer problematiskt torde vara att få andra berörda att vilja bära frågan vidare. I initieringsfasen är det viktigt att skapa samsyn om – och tydliggöra det gemensamma ansvaret för – problemområdet *inom* partnerskapet, bland annat när det gäller att definiera problemet och testa lösningar. I spridnings- och påverkansfasen är det liksom i initieringsfasen viktigt att aktörerna tar ansvar för problemområdet, men här kan det lika gärna handla om aktörer *utanför* partnerskapet, med syfte att säkra långsiktiga effekter och en hållbar utveckling.

Sammanfattande reflektioner av fasen "efter" utvecklingsarbetet

Även om vi tidigare konstaterat hur viktigt det är med själva utvecklingsarbetet, är det först när man spridit resultat och erfarenheter, och därigenom åstadkommit påverkan, som partnerskapsarbetet ger effekt på lång sikt. Ett av de huvudsakliga syftena med Equal-programmet är just att partnerskapsarbetet ska leda till systemförändringar och till ändrade attityder. Vi vill här sammanfatta det som tycks vara särskilt viktigt för att systemförändringar och ändrade attityder ska kunna åstadkommas.

Partnerskapet bör utforma tydliga strategier för hur spridnings- och påverkansarbetet ska ske, till exempel genom en spridningsplan. Det är viktigt att identifiera *vad*, *varför* och *till vem* spridningen ska ske.

- Hur kan legitimitet och engagemang för partnerskapsarbetet skapas även bland dem som inte ingått som partners? Vilka "dörröppnare", som kan underlätta för att partnerskapet ska kunna nå viktiga aktörer, finns i de befintliga kontaktnäten?
- Hur förankras partnerskapets arbete så att det blir hållbart på sikt, det vill säga att resultaten tas tillvara och integreras i befintliga strukturer?
- Hur ska partnerskapsarbetet fortsätta efter Equal-periodens slut? Kommer man att ta sig an problemområdet eller avbryts arbetet i och med att det externa stödet upphör? Om man tar sig an problemområdet – har man då nått så långt att problemområdet integrerats i daglig verksamhet eller behöver man arbeta vidare med frågan i partnerskapsform? Med andra ord: Finns det fortfarande behov av att arbeta med frågan tillsammans med andra berörda?

Några ytterligare erfarenheter som vi vill lyfta från spridnings- och påverkansarbetet är att följande delar kan vara svåra att förena:

- Långsiktigt och strategiskt tänkande med konkreta resultat här och nu.
- En extern påverkan med en vilja att åstadkomma intern förändring inom sin egen hemorganisation.

- En informationsstrategi för direkt spridning med en påverkan på ”djupet” för att åstadkomma hållbar utveckling.
- Att ordna egna vägar, men samtidigt länka in i de kanaler som redan finns.

Det som kanske är viktigast av allt och som vi också tidigare nämnt, är att inte skilja på spridning *och* påverkan utan snarare se spridningsaktiviteterna som något som sker *för* att påverka.

Att arbeta i partnerskap – det transnationella arbetet

Vi har hittills fokuserat på de nationella partnerskapen, och inte behandlat det transnationella samarbetet som ingår som en obligatorisk del i Equal-programmet. Frågan är hur arbetet på lokal/nationell och transnationell nivå kopplas samman för att ge synergier. I många fall verkar kopplingen vara oklar eller bygga på tanken att det transnationella arbetet ska fungera indirekt, eller som ”grädden på moset”, genom att utlandsresor och studiebesök ska verka stimulerande och ge ett bidrag till lärandet.

Det finns sällan förväntningar på konkreta resultat av det transnationella arbetet. I vissa fall ses det transnationella arbetet rent av som ett tvång eller som ett krav, snarare än som en viktig del av utvecklingsarbetet. Med ”facit i hand” menar emellertid flera koordinatörer att rätt förutsättningar kan göra det transnationella arbetet betydelsefullt även för det nationella partnerskapsarbetet. Transnationell samverkan kan stimulera till nytänkande och innovativa lösningar, kanske framförallt genom att vidga traditionella tankebanor.

I detta avsnitt kommer vi på motsvarande sätt som i tidigare delar ge underlag för reflektion och dialog. Eftersom många av de delar som presenterats tidigare är relevanta även för det transnationella arbetet kommer vi att hålla detta avsnitt tämligen kort. Vi uppmanar istället till egna reflektioner och diskussioner om vilka övriga tidigare avsnitt som kan vara gällande även för den transnationella verksamheten.

Att initiera transnationell verksamhet

Även om det transnationella arbetet inte alltid står överst på prioriteringslistan under etableringsfasen – utan kanske snarare upplevs som en börda

utöver allt annat som ska ordnas – så visar erfarenheter att just en snabb och tidig start av det transnationella arbetet utgör en grund för ett lyckat samarbete. Samtidigt bör man, så långt det är möjligt, redan från början integrera det transnationella arbetet med det nationella. Det transnationella arbetet bör föra det nationella arbetet framåt – genom att ge nya kunskaper, bryta invanda mönster eller ge nya perspektiv på det nationella arbetet. Detta kräver mer eftertanke och tid än att ordna besök i varandras länder för att det är trevligt att resa.

Kanske är det svårt att föreställa sig ett konkret samarbete, och det transnationella arbetet kan upplevas som betungande till en början. Rekruteringen av transnationella partners i Equal sker genom sökning i en databas som innehåller beskrivningar av varje partnerskaps verksamhet. Därefter förväntas man konkretisera ett förväntat resultat av det transnationella arbetet redan innan man vet tillräckligt om de transnationella partnernas verksamheter och villkor (eftersom de inte heller är särskilt konkretiserade i ett så tidigt skede).

- Hur kan de transnationella aktiviteterna beskrivas innan man ens vet vilka transnationella partner man kommer att ha?
- Hur kan man undvika att partnerna ser det transnationella arbetet som något som sker på en annan "nivå"? Kommer det transnationella arbetet in på ett naturligt sätt i det nationella arbetet?
- Vilken nationell kontext befinner sig de transnationella partnerna i? Finns förståelse för skillnader mellan olika länder?

För att underlätta rekryteringsprocessen av transnationella partner kan det vara lämpligt att undersöka vilka transnationella kontaktnät partnerna i det egna partnerskapet har sedan tidigare. Många organisationer har redan transnationell samverkan etablerade i sina ordinarie verksamheter, något som kan vara lämpligt att nyttja. En annan metod för att underlätta denna process kan vara att ta referenser på tänkbara transnationella partner. Många har funnits med i andra EU-finansierade sammanhang, vilket ger möjlighet till referenser.

Erfarenheter visar nämligen att det inte alltid klart framgår vilken avsikt respektive partner har med sitt deltagande. Ett exempel från utvecklingspartnerskapet People visar hur man först efter flera transnationella träffar upptäckte att en av de transnationella partnerna enbart hade för avsikt att finansiera en konsultverksamhet. Detta upptäcktes när det var dags att fastställa aktivitetsplaner, och partnern inte hade någon finansiering till aktiviteter utöver konsulten (tillika koordinators) arvode. Efter ett stormigt möte utslöts partnern, och även om ingen skada hunnit ske hade missataget medfört flera utlandsresor helt i onödan. Det är dock ovanligt att partnerskapen i efterhand varit missnöjda med "hela" det transnationella partnerskapet, däremot är det precis som i Peoples fall inte ovanligt med en besvikelse över enskilda partners som inte levt upp till förväntningarna. Därför är det viktigt att, liksom i det nationella arbetet, lära känna varandra för att kunna synliggöra förutsättningar och förväntningar.

Förväntningar och mål

I inledningen av ett transnationellt arbete bör syftet diskuteras och formerna tydligt klagöras. Det förutsätter att de olika ländernas medverkande partners har avsatt tid och resurser för att "hitta varandra" och för att arbeta fram gemensamma program, strategier och arbetsformer. Det tar tid att bygga upp ett samarbete mellan nationer – över kulturgränser, skilda traditioner, olika erfarenheter med mera. Likväl som i det nationella arbetet krävs en introduktionsfas innan det egentliga arbetet kan börja. Även om det är viktigt att de transnationella kontakterna snabbt etableras, visar erfarenheter samtidigt att man inte bör ha för bråttom med att sätta den transnationella organisationen. Snarare främjas arbetet av ett öppet förhållningssätt – att pröva sig fram, då det kan finnas mycket nytt att lära.

- Hur ser det förväntade resultatet ut och vilka är de förväntade effekterna av det transnationella arbetet? Ska ambitionen begränsas till att man vill lära av varandra eller är målsättningen att skapa konkreta resultat i form av produkter, till exempel metoder eller verktyg för utvecklingsarbetet?
- Beroende på vilken ambition som finns med samarbetet – vad är realistiskt att förvänta sig när det gäller engagemang och tid?

Erfarenheter visar att utbytet kan bli bättre om samarbetet leder till någon typ av gemensamma produkter eller konkreta projektaktiviteter. Ett exempel från Equal är ett transnationellt samarbete där man bildat ett gemensamt bolag mellan de transnationella parterna. I ett annat exempel från Equal har man låtit diskriminerade grupper från ett partnerskap praktisera hos andra transnationella partners, vilket lett till gott resultat.

Transnationell samverkan ställer krav på förståelse för varandras förutsättningar, kontext, regelverk, bidragssystem och så vidare. Ibland är grundförutsättningarna så olika mellan länderna att orsak och verkan får helt skilda betydelser dem emellan. Och inte blir det lättare att förstå varandra om det finns språksvårigheter. Språkproblematiken löses i regel inte enbart med en översättning. I vissa fall kan en och samma översättning få helt skilda betydelser då olika begrepp tolkas på olika sätt.

Ett sätt att komma tillrätta med språkproblematiken kan vara att anlita tolkhjälp, men det innebär inte alltid en lösning på problemet. Ibland kan det vara bättre att försöka reda ut vad vissa termer och begrepp står för, istället för att få en språkligt korrekt översättning (som kanske inte ens blir korrekt på grund av kulturella skillnader som medför olika tolkning av uttryck och begrepp).

- Finns det samsyn och förståelse för centrala begrepp? Betyder orden samma sak i olika länder?
- Vilka kan konsekvenserna bli om de transnationella parterna inte definierar begrepp på motsvarande sätt som de nationella partnerskapen gör?
- Hur hanteras språkrädsla hos deltagare som är ovana vid att arbeta på andra språk? Kan formaliserade möten innebära större språkbarriärer än informella möten? Kan språkrädsla minskas exempelvis genom sociala aktiviteter då man lär känna varandra?
- Vad kan en tolk hjälpa till med och när är en tolk inte behjälplig? Är tolken insatt i sakområdet? Förstår denne nyansskillnader i centrala begrepp?
- Vem ska bära kostnaderna för tolkhjälpen? Kan det vara värt att anlita tolkhjälp så ingen blir utestängd från transnationell samverkan på grund av språkovana?

Erfarenheter visar att det kan medföra oplanerat höga kostnader för det enskilda partnerskapet om värdlandet ansvarar för och bekostar tolkar. Ett tips är istället att låta engelskan vara generellt språk och låta varje land enskilt ansvara för tolkning.

Det är dock viktigt att språket inte utestänger någon från det transnationella arbetet, och att det blir en så stor barriär att man tvingas utse någon specifik person till partnerskapets transnationella representant. Vem som deltar i det transnationella arbetet bör snarare avgöras av vad den transnationella samverkan ska leda till än av språkkunskaper.

Delaktighet

Oavsett vilken ambitionsnivå det transnationella arbetet ligger på så måste arbetet förankras inom såväl utvecklingspartnerskap som inom respektive partners hemorganisation. Samtliga involverade bör känna sig delaktiga i arbetet. Därför bör man initialt sätta upp tydliga mål för det transnationella arbetet och förankra dessa mål väl i respektive utvecklingspartnerskap nationellt. Det är viktigt att sträva efter så stor enighet som möjligt bland samtliga berörda.

- Hur pass förutbestämt/planerat respektive öppet ska arbetet vara? En tydlig målsättning och tidsplan kan skapa struktur och tydlighet, särskilt i början, men finns det en risk för att arbetet blir för formellt och förutbestämt?

I utvecklingspartnerskapet Resursutbyte gjordes i ett tidigt skede en mycket tydlig plan över hur det transnationella arbetet skulle ske och varje partners förväntningar av det. Allt från produkter till möten, slutkonferens och så vidare planerades. I efterhand konstaterade det transnationella partnerskapet att planen var för ambitiös i relation till den tid som lades på gemensamma möten. Att ha tid för möten är avgörande för att hålla processen levande. Att det blev ett positivt utfall, menar man i detta partnerskap, har sin grund i att så mycket tid och kraft lades på att redan tidigt processa fram förväntningarna gemensamt. Hela partnerskapet var delaktigt. När problem uppstod

visste man hur dessa skulle lösas. Detta leder oss in på frågan om vem eller vilka som ska representera det nationella partnerskapet transnationellt?

- På vilken nivå ska samarbetet organiseras?
- Ska det transnationella samarbetet byggas tematiskt, det vill säga baserat på gemensamt innehåll och intresse?
- Vilken roll ska de diskriminerade grupperna ha i arbetet? Ska de vara objekt eller subjekt för förändringsarbetet?
- Vem eller hur många i partnerskapet ska stå för de transnationella kontakterna? Är det bättre att låta flera åka mer sällan, eller är det bättre att låta någon enstaka person åka desto mer frekvent?
- Ska samma personer alltid representera det nationella partnerskapet transnationellt eller bör så många som möjligt få chansen att delta?

Att ha goda relationer är viktigt för tilliten, tryggheten och förtroendet men också för att få ett jämlikt samarbete, ha en öppenhet och verka tillsammans trots olika språkförutsättningar. Deltagarna måste ha tid att lära känna varandra, gärna under mer informella former med inslag av sociala aktiviteter. Just därför kan det vara en fördel (i synnerhet initialt) att träffa varandra ganska regelbundet. Utvecklingspartnerskapet Mångfald i Västernorrland är ett exempel där det visat sig vara allt för svårt att bedriva det transnationella arbetet utifrån en "rättvis princip", det vill säga att samtliga partner ska delta lika mycket i det transnationella arbetet. Man har istället sett till vem som haft störst utbyte av att få representera partnerskapet transnationellt. Samtidigt bör man beakta vikten av kontinuitet, så att det inte alltid blir nya personer som möts. Kontinuiteten är viktig för att bygga relationer och skapa tillit.

Oavsett vem som representerar det nationella partnerskapet transnationellt är det viktigt att klargöra hur de övriga blir delaktiga i detta arbete. Även om endast några få direkt ingår i de transnationella kontakterna bör samtliga partner känna delaktighet i arbetet. Särskilt viktigt är att de berörda, det vill säga de diskriminerade själva, blir delaktiga då det trots allt är de som har erfarenhetsgrundad kunskap om problemet och som i slutändan ska gagnas av arbetet.

Ett konkret sätt att undvika att det transnationella arbetet avgränsas till några få utvalda, är att inför en resa till en transnationell partner låta dem som ska resa, tillsammans med övriga i partnerskapet, klargöra en plan med resan – syfte, förväntningar och hur återrapporteringen ska ske efter hemkomsten.

Ett annat sätt att göra fler delaktiga, utan att det innebär ökade kostnader i form av utlandsresor, är att kommunicera via IT. Men att kommunicera på detta sätt har visat sig vara svårt. Det personliga mötet är mycket betydelsefullt just för att bygga upp förtroende och tillit. Det innebär att det kan vara svårt, framförallt initialt, att i allt för hög grad ersätta det fysiska mötet med e-post eller kontakt via chatt.

- Kan IT-kommunikation bli ett hjälpmedel som kommer till användning efter att personliga relationer etablerats och osäkerheten övervunnits?
- Hur kan IT-kommunikation bli ett medel för att få fler inom respektive nationellt partnerskap delaktiga i det transnationella arbetet?

Avslutningsvis vill vi påtala betydelsen av jämlika relationer. En omedelbar positiv upplevelse av samarbete förutsätter socialt jämlika relationer. Detta aktualiseras i än högre grad vid transnationell samverkan, då det kan finnas fler svårigheter än vid nationell samverkan, inte minst beroende på kulturella olikheter.

Makt och inflytande – särskilt ur ett genusperspektiv – är viktiga att uppmärksamma. Många länder har en tradition av utpräglad hierarki med en stark manlig struktur. Liksom i det nationella arbetet är det viktigt att inte acceptera att kvinnor får en underordnad roll eller osynliggörs. På motsvarande sätt har många länder en betydligt mer utpräglad hierarkisk struktur som bygger på exempelvis yrkestitlar. Erfarenheter från Equal visar att transnationella deltagare i vissa fall bara tilltalar deltagare på samma eller högre nivå i hierarkin. Detta kan skapa svårigheter för de diskriminerade att komma till tals och riskerar att skapa ett utanförskap som gör att man i fortsättningen inte vill delta i det transnationella arbetet.

Andra erfarenheter visar att språk – likväl som ekonomisk ställning – kan leda till ojämlika relationer. Språkbarriärer och vikten av att eliminera dem

har vi redan tidigare varit inne på. På motsvarande sätt kan även ekonomisk ställning medföra dominans. Om en transnationell partner har större ekonomiska resurser än övriga, så kan denne partner lätt få ett maktövertag gentemot de övriga.

Så här långt har vi uppmärksammat en rad svårigheter med transnationell samverkan, men också det mervärde en transnationell samverkan kan ge. Avslutningsvis vill vi summera några av de mest betydelsefulla faktorerna att ta hänsyn till i det transnationella arbetet.

Sammanfattande reflektioner av det transnationella arbetet

Att ge det transnationella arbetet tillräckligt med tid initialt och planera för detta redan från den dag Equal-partnerskapet börjar sitt arbete, har kanske visat sig vara viktigast för att arbetet ska leda till ett mervärde. Partnerskapstanken – liksom tanken med transnationell samverkan – bygger på långvariga relationer. Tiden för en Equal-finansiering kan emellertid te sig alldeles för kort för detta. Därför är det viktigt att redan från början tänka in långsiktigheten i arbetet. Lika viktigt tycks det vara att man är medveten om att olikheter finns och vänder dem till något positivt. Detta kräver en nyfikenhet och ”rätt” ambitionsnivå.

- Vilken ambitionsnivå har de olika ländernas partnerskap med det transnationella arbetet?
- Finns en förståelse för kulturella skillnader och en samsyn kring centrala begrepp?
- Vad innebär rollen som transnationell partner? Vilka förväntningar finns på det egna partnerskapet och vilka finns på övriga länders partnerskap?

Det är viktigt att inte göra det transnationella arbetet till något ”vid sidan om” det nationella partnerskapets arbete eller till något som endast en eller några få individer kan dra nytta av. Därför är det viktigt att det transnationella arbetet integreras med arbetet i det nationella partnerskapet och att erfarenheterna därifrån kan nyttjas i de nationella partnernas egna ”hemmaorganisationer”.

- Hur integreras det transnationella arbetet med det nationella? I vilken miljö ”landar” de transnationella resultaten och erfarenheterna och vems är ansvaret för att de omhändertas på ”hemmaplan”?

Det är först när det transnationella arbetet för det nationella arbetet framåt – ger nya kunskaper, bryter invanda mönster eller ger nya perspektiv på det nationella arbetet – som det ger positiva effekter och då känns inte arbetet som en belastning.

Hur går vi vidare?

Vi har beskrivit arbetet i partnerskap som en *process*, det vill säga något som utvecklas över tiden – med olika krav under initiering, genomförande och spridning av utvecklingsarbetet. Vi tycker att vi har fångat upp en mängd viktiga erfarenheter om möjligheter och svårigheter med partnerskapsarbetet.

Ambitionen har inte varit att ge färdiga svar, utan att stimulera till dialog och reflektion – framförallt i de nya utvecklingspartnerskapen inom Equal.

Vi är medvetna om att en bok i sig inte är tillräcklig för att fungera stödjande i ett komplext utvecklingssammanhang. Det avgörande är om boken används aktivt av deltagarna.

Vi funderar nu på vilket ytterligare stöd som vår nationella tematiska grupp (NTG) kan ge för att öka kompetensen och effektiviteten i partnerskapsarbetet. Vi har funderat på följande inslag/insatser:

1. Möjliggöra så att de aktiva i gruppen delar med sig av sina erfarenheter till de nya partnerskapen – genom träffar, som handledare, föreläsare, mentorer och så vidare.
2. Organisera seminarier och konferenser för att diskutera våra erfarenheter med nya deltagare i partnerskapen.
3. Organisera en utbildning (på högskolenivå) för koordinatörer i partnerskapen – till exempel genom en seminarieserie som bygger på ett problembaserat och projektorienterat arbetssätt.
4. Bygga in ett lärande mellan de gamla och nya partnerskapen i vårt NTG, som nu håller på att ombildas.

Det var några idéer om hur vårt arbete kan fortsätta, men allt bygger på en avgörande förutsättning: Det måste finnas en tydlig efterfrågan av dem som direkt är berörda! De måste uppleva ett behov av stöd för fortsatt utveck-

ling, och de måste också vara beredda att avsätta nödvändig tid för detta lärande.

Vi ser fram emot att fortsätta vårt arbete. Är det något som vi har lärt oss, så är det att utvecklingspartnerskap är en komplex organisationsform. Det krävs en hög kompetens och ett kontinuerligt stöd för att ett utvecklingspartnerskap ska fungera som det är tänkt.

Andra organisationsformer för utvecklingsarbete

Vi har nu gett exempel på hur några partnerskap organiserats, men framförallt har vi fått underlag för vidare reflektion. Således har vi vid det här laget förhoppningsvis också skapat en ökad förståelse för vad begreppet partnerskap står för. Vi vill dock avsluta med en orientering kring begreppen, där vi sätter partnerskap i relation till andra organiseringsformer för utvecklingsarbete.

Att beskriva partnerskap och hur det förhåller sig till andra begrepp såsom projekt, nätverk, kluster, innovationssystem och Triple Helix är inte helt enkelt och skulle ensamt kunna fylla en sådan här skrift. Man kan inte entydigt förklara eller definiera dem, och i dagligt tal används begreppen ofta oförsiktigt utan att särskild vikt läggs vid dess skilda betydelser. I vår orientering utgår vi från att begreppen står för olika strategier för att stimulera och implementera innovation och utveckling.

Nätverk

Det begrepp som först blev populärt, och som fick sitt genomslag i slutet av 1980- och i början av 1990-talet, var *nätverk*. Den mesta litteraturen om småföretagsutveckling från den tidsperioden använde sig av begreppet nätverk. Det var dock inte enbart inom området utvecklingsarbete som nätverk blev ett populärt begrepp. Det började samtidigt talas om sociala nätverk, inköps- och försäljningsnätverk och så vidare. Teoretiskt brukar man skilja mellan utvecklingsinriktade nätverk och produktionsnätverk. Syftet med ett produktionsnätverk är att effektivisera produktionen och bedriva affärer på ett smartare sätt. Ett utvecklingsnätverk syftar istället till att stärka ett företags förmåga till strategisk utveckling på lång sikt, det vill säga stärka företagens utvecklingsorganisation.

Ett sätt att teoretiskt kategorisera nätverk är att skilja på organiskt framväxta nätverk och arrangerade nätverk. Vissa menar att ett nätverk inte har någon början eller något slut, utan att nätverket består av sammankopplade relationer som lever vidare i någon form. Om en aktör försvinner, hålls ändå nätverket samman. Förändringar inom en relation påverkar övriga relationer. De som betraktar nätverk på detta sätt syftar vanligtvis på organiskt framväxta nätverk och produktionsnätverk.

Arrangerade nätverk, däremot, kan förväntas finansieras, ledas och organiseras av någon eller några som vill åstadkomma en förändring eller utveckling av något slag (Nilsson 2004). I dessa sammanhang betraktas nätverket som en samverkan med ett definierat och avgränsat antal aktörer (exempelvis de nätverk som får nätverksstöd inom Växtkraft Mål 3).⁸ Begreppet arrangerade nätverk kan i själva verket ses som en paradox, eftersom ett nätverk egentligen är en frivillig horisontell organisation där deltagarna styr sig själva.

Begreppet nätverk säger däremot inte något om *vilka* aktörer som ska bilda nätverket, till skillnad från exempelvis Triple Helix där representation ska finnas från samtliga tre ”pelare”. Såväl kluster som innovationssystem och Triple Helix-system (se nedan) är dock samtliga uppbyggda av ett eller flera nätverk.

Kluster

Ett kluster brukar beskrivas som en geografiskt förtätad grupp av företag inom ett specifikt område, som är sammanlänkade på olika sätt genom likartade eller kompletterande behov. Kluster är alltså ett sätt att beskriva samband mellan företag, men det handlar också om samband mellan företagen och dess kunder och mellan företagen och dess konkurrenter, branschorganisationer, offentliga aktörer med flera. I ett kluster kan det alltså finnas aktörer som inte alls har någon relation till eller formell sam-

8. Europeiska socialfondens program Växtkraft Mål 3 (se www.vaxtkraft.se) vill stimulera förändrings- och förnyelsearbetet i svenskt arbetsliv och därigenom främja tillväxt och sysselsättning. Fokus ligger på individen och dennes delaktighet i utvecklingsprocessen.

verkan med varandra, men som ändå gemensamt stimulerar till innovation och utveckling. Begreppet kluster ersätter delvis begreppen ”sektor” och ”bransch” (Halléncreutz m fl 2001). ”Sektor” har emellertid en bredare betydelse än begreppet kluster medan ”bransch” har en smalare betydelse. Om man beskriver en bransch som horisontell och en leverantörskedja som vertikal, så brukar ett kluster beskrivas som runt. Klustret beskriver således inte relationerna mellan aktörerna, utan fångar snarare bilden av geografiskt koncentrerade produktionssystem eller ”regionala varumärken”.

Innovationssystem

Innovationssystem är, till skillnad från kluster, direkt relaterade till *hur effektivt* ny kunskap skapas och används. Enligt VINNOVA⁹ består ett innovationssystem av

”det nätverk av organisationer, människor och spelregler inom vilket skapande, spridning och innovativ exploatering av teknologi och annan kunskap sker” (Halléncreutz m fl 2001, s 19).

Innovationsprocesser sker vanligtvis i miljöer där den geografiska närheten till specialiserad kunskap, lokala sociala nätverk samt förtroende mellan berörda parter finns.

Medan kluster utgår från hur aktörer har koppling till en specifik bransch, det vill säga är branschövergripande, tar innovationssystem snarare hänsyn till hela det interaktivt verkande systemet. Ett innovationssystem kan således beskrivas i termer av viktiga aktörer och komponenter – såsom exempelvis små och stora företag, universitet, högskolor, statliga institutioner samt riskkapital och regelverk. Innovationssystem kan vara både geografiska och sektoriella. De geografiska innovationssystemen kan finnas både nationellt, regionalt och lokalt. Det finns en koppling mellan

9. VINNOVA – Verket för innovationssystem – är en statlig myndighet som har till uppgift att främja hållbar tillväxt genom utveckling av effektiva innovationssystem och finansiering av behovsmotiverad forskning. För att arbeta med denna uppgift har VINNOVA ungefär 150 medarbetare och cirka en miljard kronor i årlig budget.

innovationssystem och kluster genom att det är interaktionen dem emellan som stärker en långsiktig konkurrenskraft.

Kritikerna menar att begreppet innovationssystem inte fångar inslagen av slumpmässighet och subjektivitet, det vill säga det som är typiskt för nätverk. Det viktigaste skulle, sett ur kritikernas ögon, vara att skapa en mängd relationer och möten snarare än att ”bygga system”. I stora system finns en risk för att individerna och eldsjälarna kommer bort. System som bygger på etablerade relationer i en region – bland annat ur ett genusperspektiv – riskerar att bli konserverande, snarare än förnyande.

Triple Helix

Ett begrepp som fått allt större genomslagskraft den senaste tiden är *Triple Helix*. Triple Helix-modellen används oftast i samband med eller inom ramen för begreppet innovationssystem. I begreppet Triple Helix finns ett antagande om att ett innovationssystem kräver medverkan från samhällets samtliga tre ”grundpelare” för att utvecklingen ska bli hållbar på sikt och för att systemet ska få spridning. I Triple Helix ska näringslivet, forskningen och det offentliga samspela. Ingen av dessa tre ”pelare” klarar ensam av att åstadkomma hållbar utveckling och långsiktig konkurrenskraft, menar förespråkarna. Det är i samspelet dem emellan som utvecklingsresurser kan samordnas och insatser kan ge större avkastning för att möjliggöra hållbar utveckling.

Många samverkansformer för utvecklingsarbete initieras och stöds genom offentlig och/eller politisk finansiering. Vi har tidigare nämnt VINNOVA som en myndighet med uppgift att främja tillväxtprocesser. Ett annat exempel som nämnts är Växtkraft Mål 3 med uppgift att genom åtgärder och kompetensutveckling stärka individen i förhållande till arbetsmarknaden. Leader+ är ytterligare ett exempel som ingår i EU:s gemenskapsinitiativ.

Partnerskap

Vad är då partnerskap i jämförelse med de ovan presenterade systemen och samverkansformerna? Är partnerskap ännu ett nytt begrepp för ett tradi-

tionellt sätt att arbeta? Finns det en risk för att partnerskap blir ett nytt modebegrepp som kan komma att användas för all tänkbar samverkan, liksom nätverksbegreppet har gjort? Vi menar att partnerskap, i sin egentliga mening, betecknar ett annorlunda sätt att arbeta jämfört med traditionell nätverkssamverkan.

Betecknande nog tycks det inte finnas någon entydig definition av partnerskap, varken nationellt eller internationellt (SOU 2003:123). Genomgående syftar man dock på ett mer eller mindre formaliserat samarbete mellan privata och offentliga aktörer – så som statliga myndigheter och verk, kommuner, landsting, regionala självstyrelseorgan och kommunala samverkansorgan, näringspolitiska aktörer på lokal och regional nivå, näringslivet och dess organisationer, fackföreningar och andra organisationer samt en lång rad andra aktörer med intresse för tillväxt- och utvecklingsfrågor, till exempel lokala utvecklingsgrupper och byalag. Inte sällan förenas aktörer på nationell, regional, kommunal och lokal nivå i ett och samma partnerskap.

Partnerskap är alltså en arbetsform i det samhälleliga planerings- och utvecklingsarbetet, där aktörer med kompletterande och ibland överlappande intressen och ansvarsområden involveras i en gemensam planerings-, besluts- och genomförandeprocess. Syftet är att genom delaktighet mobilisera och samordna resurser och därigenom effektivisera arbetet. Vad som skiljer partnerskapen från exempelvis nätverk är att de fått en *nominell status*. Däremot saknar partnerskapen formella beslutsbefogenheter och de är heller inte rättsligt reglerade.

Partnerskapsarbete innebär en medvetenhet och ett åtagande från deltagarna på ett tydligare sätt än vad nätverkssamverkan gör. Medan nätverket bygger på frivillighet, sätts partnerskapet samman i syfte att gemensamt lösa en uppgift eller åstadkomma problemlösningar. Partnerna ”äger” uppgiften tillsammans. Ett partnerskap ska, till skillnad från ett nätverk, vara sammansatt av de aktörer som gör att partnerskapets uppgift kan lösas. Med ”fel” deltagare i ett partnerskap uppnås inte den förändring som eftersträvas, vilket är i likhet med vad förespråkarna av Triple Helix menar. Vad som skiljer partnerskap från Triple Helix är emellertid att den bestämda

uppgiften styr valet av partner i ett partnerskap, medan Triple Helix alltid förutsätter samverkan mellan samhällets tre ”grundpelare”. Som partner i ett partnerskap räcker det inte med att man villigt medverkar till en yttre förändring, det fordras också en medvetenhet om att den yttre förändringen ibland kan kräva en inre förändring i den egna organisationen. Det räcker således inte med ”konsensusbeslut” eller att ”gå halva vägen var”, enligt traditionell partssamverkan.

Till skillnad från nätverks- och projektorganisationer, där man som enskild deltagare kan medverka för egen utveckling, innebär partnerskapsorganisationen ett verkligt *åtagande* för dem som är partner. Som partner är man en del av flera delar som tillsammans ska uppnå samhandling för att lösa ett (samhälleligt) problem eller åstadkomma (strukturella) förändringar. Nätverk, kluster, innovationssystem och Triple Helix kan därför beskrivas som organisationsformer som är mer förutsättningslöst sammansatta än partnerskap.

Då partnerna är en del av lösningen på partnerskapets gemensamma problem kräver partnerskap integrering med ordinarie verksamhet på ett tydligare sätt än ovan nämnda organiseringsformer. En jämförelse med traditionell projektorganisation synliggör skillnaden. I ett projekt ligger verksamheten vanligtvis utanför det ordinarie, och i *bästa* fall integreras lyckade projektresultat med ordinarie verksamhet efter avslutat projekt. Under projektets gång ligger dock både verksamhet och organisation utanför ordinarie verksamhet. Kopplingen mellan ordinarie verksamhet och partnerskapets arbete är tydligare. För att partnerskapets arbete ska bli framgångsrikt krävs förankring, förändringsvilja och engagemang från partnerorganisationerna. Verksamheten kan därför inte ligga utanför ordinarie verksamhet. Partnerskapet finns på så vis samtidigt både *inom* strukturerna och den befintliga verksamheten och *utanför* – i form av en samverkansorganisation som kan vara tillfälligt finansierad genom externt stöd. Partnerskapen hanterar ekonomiska resurser och fattar beslut. I många fall bedriver de också verksamhet som innefattar till exempel deltagare från arbetsförmedling eller försäkringskassa.

Partnerskapens roll – att finnas utanför ordinarie verksamhet och strukturer men samtidigt verka inom dessa – riskerar att ge dem otydlig status. Behovet av transparens, möjlighet till ansvarsutkrävande och tydlig rolluppdelning blir därför centralt. Att partnerskapen fattar beslut och bedriver verksamhet som på ett reellt sätt påverkar både individer – i form av deltagare – och offentliga myndigheter, gör behovet av diskussion kring demokrati inom partnerskapen centralt. Vilken representation finns i partnerskapen? Vem kan påverka partnerskapens beslut och hur? Riskerar viktiga samhälleliga beslut att flyttas från politiker till tjänstemän?

Den potential med partnerskap som vi vill lyfta fram, är just handlingskraften som varje partners tydliga åtagande medför, samtidigt som partnerskapens otydliga status leder till en rad svårigheter som är viktiga att reflektera kring. Om partnerskap är det bästa sättet för att åstadkomma samhandling kan vi inte svara på, men med en medvetenhet om hur partnerskap fungerar tror vi ändå att det kan vara ett sätt. Vi vill dock än en gång betona att partnerskapsarbete bör ses som en läroprocess, där det inte finns *en* bästa lösning som gäller för alla situationer; lösningen är bunden till den lokala kontexten.

Referenser

- Abrahamsson, Lena (2000) *Att återställa ordningen: könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Boréa, Umeå.
- Argyris, Chris och Schön, Donald (1996) *Organizational Learning: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley, Reading Massachusetts.
- Hallencreutz, Daniel och Lundequist, Per (2001) *Regionala vinnarkluster. En fråga om kompetensförsörjning, värdeskapande relationer och barriärbrytande visioner*. NUTEK, Stockholm.
- Ledningskonsulterna (2004) ”Interimsrapport Styrning och ledning. Halvtidsutvärdering II Gemenskapinitiativet Equal” Ledningskonsulterna i Stockholm AB.
- Nilsson, Tommy (2004) *Arrangerade nätverk för kompetensutveckling – facketts roll i lokalt utvecklingsarbete*. Arbetsliv i omvandling 2004:6, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Petterson, Katarina och Saarinen, Ylva (2004) ”Kluster som regionalpolitiskt redskap i ett jämställdhetsperspektiv” rapport från Emma Resurscentrum.
- Schön, Donald (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Temple Smith, London.
- SOU 2003:123 *Utvecklingskraft för hållbar välfärd. Delbetänkande av Ansvarskommittén*. Underlags-PM, Bilaga 2 till PM Tillväxt och regionalisering. Fritzes, Stockholm.

NTG Partnerskap

Sekretariat

Mats Andersson
0581-61 11 30
070-67 58 111
mats.andersson@apel.nu

Carina Åberg
0581-61 11 42
0705-33 51 40
carina.aberg@apel.nu

Forskning

Lennart Svensson

070-319 21 31
lennart.svensson@arbetslivsinstitutet.se

Sofia Wistus
013-28 68 02
0708-59 71 97
sofwi@ibv.liu.se

