

# Produktiv och reproduktiv kommunikation i gränsöverskridande samverkansprojekt

Av EWA WIKSTRÖM

The study focuses on communication in overlapping collaborative projects which unite participants from different organisations. Communication is central since overlapping collaboration can be viewed as a meeting between different experiences, interests, norms and modes of working, or, to put it another way, an arena for different organisational processes to meet up. Results of the study show the consequences of productive and reproductive communication on collaborative projects. Two communication patterns are described: the circumscribed dialogue and the wide-open discussion. The circumscribed dialogue creates the conditions for a deeper dialogue. On the other hand wide-open discussion is broad but scarcely deep. The article describes the two projects studied.

Gränsöverskridande samverkansprojekt är en allt vanligare arbetsform i offentlig verksamhet. Inte sällan ses det som en väg att göra det nya och annorlunda som skall ge bättre resultat. Föreliggande artikel är baserad på en studie av två sådana projekt. I det ena fallet rör det sig om att i samverkan effektivisera rehabiliteringen av människor med

missbruksproblem. I det andra fallet gäller det att via en spännande ombyggnad åstadkomma ett nytt hus för konstnärliga aktiviteter.

Studien ger oss en inblick i vad som kännetecknar kommunikation i gränsöverskridande samverkansprojekt som samlar deltagare från olika organisationer och grupper. Kommunikationen är

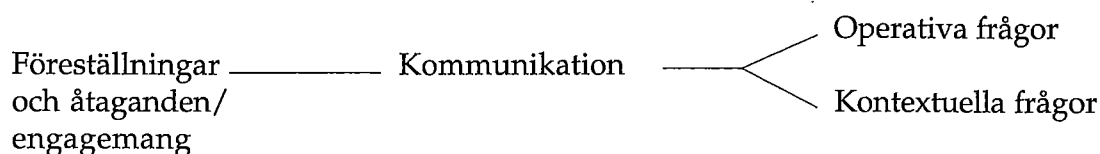
central eftersom gränsöverskridande samverkan kan ses som ett möte mellan olika erfarenheter, intressen, normer och sätt att arbeta, eller annorlunda uttryckt, en mötesarena för olika organiseringsprocesser (jämför Sahlin-Andersson 1989). Observationerna i studien är inte bara intressanta utifrån gränsöverskridande samverkansprojekt utan kan även bidra till förståelse av kommunikation i andra organisatoriska kontexter.

Resultaten i studien visar vikten av produktiv kommunikation i samverkansprojekt (Wikström 2000). Två kommunikationsmönster beskrivs – den avgränsade dialogen och det vidöppna samtalet. Den avgränsade dialogen skapar förutsättningar för en djupare dialog. Det vidöppna samtalet är tillåtande men knappast djupt. I artikeln beskrivs de två studerade projekten och hur åtaganden samt engagemang byggs upp i projektgruppen. Det är mot bakgrund av vad som kännetecknar dynamiken i "uppbyggandet" av åtaganden och engagemang som två kommunikationsmönster urskiljs. Till sist belyses vilka konsekvenser som kommunikationsmönstren skapar i projektet.

## Två samverkansprojekt

I studien har jag intervjuat projektdeltagarna om föreställningar och åtaganden/engagemang i formella möten i projektet men också om föreställningar och åtaganden/engagemang i det kommunicerande som sker mellan de formella mötestillfällena. Materialet från intervjuerna har kompletterats med data insamlat genom observationer, dokumentanalys och klientundersökningar.

För att förstå kommunikationen i projekten uppmärksammas de föreställningar och åtaganden/engagemang som finns samt hur (om) de kommer till uttryck, möts och utvecklas. Det är de olika aktörernas syn på sitt arbete och hur man skall arbeta i verksamheten som i studien är utgångspunkten för att förstå kommunikation. Kommunikationen får konsekvenser för hur projektmedlemmarna hanterar frågor i verksamheten – operativa frågor – och frågor som rör relationen mellan projektgruppen och dess sammanhang – kontextuella frågor.



Figur 1. Studiens fokus

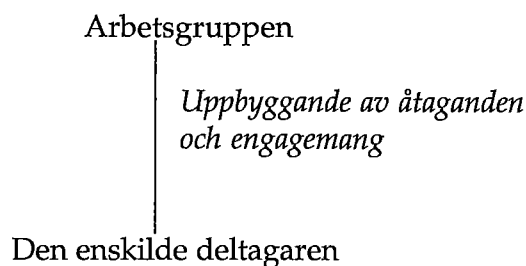
De studerade fallen utgörs av ett Försöksprojekt i missbruksvården och ett frivilligt organiserat Kulturprojekt. Försöksprojektet är ett projekt inom den sociala sektorn. Det är ett "utvecklingsprojekt" för att förändra den sektor där målgruppen är människor med missbruksproblem. Syftet med projektet är att skapa nya former av gränsöverskridande samverkan mellan de institutioner som arbetar med målgruppen. Projektet är initierat utifrån ett uppdrag från Socialstyrelsen. Bakgrunden är att olika institutioner inom den sociala sektorn ofta arbetar med samma klient utan att veta vad de andra institutionerna gör. Det skapas problem i form av att klienterna "sitter på många olika stolar" eller hamnar i ett "tomrum", där ingen tar ansvar. I projektet försöker de berörda handläggarna handskas med problemen genom att förändra sättet att samverka. Projektet startade 1995 och där ingår nio personer som representerar olika myndigheter, nämligen Socialtjänsten, Försäkringskassan, AML, specialistvården, öppenvården och frivilliga organisationer. Projektet har följts under två år, 1996 till 1998, därefter har jag genomfört en uppföljning, 2000–2001.

Kulturprojektet är ett frivilligt organiserat projekt, som syftar till att vitalisera kulturlivet i Göteborg. Avgörande för projektet är en gammal industribyggnad nära havet i Göteborgs hamn

– en byggnad med fyra våningar och en yta på 1700 kvm. Tillskyndarna liknar byggnaden vid en katedral. Den har varit övergiven i årtionden och för att renovera byggnaden behövs tio miljoner kronor. Göteborgs kommun har inte kunnat stödja projektet finansiellt, men en sponsor har utlovat två miljoner kronor. Deltagarna i projektet söker därför fler sponsorer. Projektet har ett kontrakt med Göteborgs kommun att kunna nyttja byggnaden till och med år 2000. Om projektet därefter har de finansiella resurser som behövs har kommunen utlovat ett kontrakt på tio år. I projektet, som startade 1991, ingår i huvudsak tio personer. Jag har följt projektet under tre år, 1995 till 1998.

## Åtagande och engagemang i kommunikation

Tidigare genomförda studier visar att uppbyggande av åtaganden och engagemang mellan deltagarna är betydelsefullt för kommunikation i arbets-/projektgrupper (Alvesson 1991, Deetz 1992, Johansson och Wikström 1992, Wikström 1995, Christensen och Kreiner 1997, Lundin och Söderholm 1998, Wikström 2000).



Figur 2. Uppbyggande av åtaganden och engagemang – ett centralt förhållande i organisatorisk kommunikation.

En anledning till att uppbyggandet av åtaganden och engagemang är viktigt är att deltagarna ofta har olika föreställningar av vad arbetet skall innebära och leda till. Utan åtaganden och engagemang är därför grunden för samverkan liten. För att beskriva kommunikationen i de studerade projektgrupperna kommer jag att belysa hur spänningen mellan det som är gemensamt och skillnader tar sig uttryck. "Det gemensamma" handlar om hur deltagarna skapar en plattform att handla utifrån, till exempel en gemensam målgrupp eller vision. "Olikheter" fokuserar att deltagarna har olika föreställningar, vilket kan skapa en spänning i relation till det som definieras som gemensamt.

Observationerna i studien visar att ett sätt på vilket åtaganden byggs upp är utifrån gemensamma sakengagemang. Begreppet "gemensamma sakengagemang" fångar tre förhållanden – engagemang, uppgift och kommunikation med andra människor. Ordet "gemensamma" pekar på att flera människor delar något, här ett engagemang i samma uppgift. Ordet "sak" syftar på den uppgift eller händelse som engagerar. Ordet "engagemang" beskriver hur människorna relaterar sig till uppgiften

men också till sina medarbetare i kommunikationen.

De studerade projekten uppmärksammar dock att åtaganden också kan byggas upp utifrån enskilda sårintressen. Det innebär att var och en av deltagarna enskilt gör åtaganden i projektgruppen. Åtaganden utgår här från dennes intresse av och föreställningar om den framtida verksamheten. Eftersom deltagarna i det senare fallet inte har ett gemensamt engagemang i "nuet"/det pågående arbetet fordras det för att samverka att de kan inordna sig och acceptera en gemensam vision – en vision som genom ett aktivt eller passivt medgivande vidmakthålls (jämför "joint plattforming": Jönsson, Edström och Ask 1998).

## Olika sätt att kommunicera i olika projekt

Studien belyser att i Försöksprojektet har deltagarna gemensamma sakengagemang i samverkansformen och bedömningen av klienter. Det finns få konflikter och ett förtroende för varandras

arbetserfarenheter. Det förekommer inte i någon högre grad maktspel utan snarare en dialogorienterad kommunikation med syfte att öka gränsöverskridandet mellan deltagarna som representerar olika organisationer. Den direkta kommunikationen mellan deltagarna är central i det pågående arbetet.

“Man får en helt annan förståelse för de olika myndigheternas sätt att arbeta. Tidigare kunde man ofta tänka att de andra smet ifrån svåra ärenden. Nu har vi ofta givande samtal, där vi utreder varandras roller. Det gör att man får ömsesidig respekt för varandras arbete. Jag utgår från att det ökade förtroendet för varandra gör att vi kommer att finna bättre lösningar. Det tror jag kommer att bli en av de stora vinsterna med detta projekt.” En deltagare i Försöksprojektet

“Tidigare skedde mycket av kommunikationen med de andra aktörerna via papper. Man bedömde varandra efter hur man lyckades skriva text på ett papper. Många dimensioner, som förmedlas vid ett personligt möte med den andra aktören, går förlorade vid den formen av kommunikation. När vi arbetar i ett gemensamt team och träffas får man bort mycket av det som jag som socialsekreterare antar att AMI gör.” En deltagare i Försöksprojektet

I Kulturprojektet, å andra sidan, har projektdeltagarna olika intressen och bygger upp individuella åtaganden och engagemang som inordnas i en övergripande, gemensam vision. Det pågående arbetet sker genom en arbetsdelning där en direkt kommunikation mellan deltagarna inte är central.

“Gruppen är sammansatt av helt olika personer. Det kan vara en fördel att man har olika kompetenser i en grupp, och en nackdel om man inte företräder

samma konstsyn. Det enda som knöt ihop oss var huset, och så blev det liksom en övervikt åt att vi skall få ett fint hus.” En deltagare i Kulturprojektet

En skillnad mellan projekten är att Kulturprojektet är ett “framtidsprojekt” och behöver försvara sin existens genom en attraktiv vision. Som en kontrast är Försöksprojektet ett “utvecklingsprojekt” och dess existens är en pågående angelägenhet för dess intressenter. Kulturprojektet måste i sin kommunikation bygga upp ett förtroende med omgivningen, medan Försöksprojektet mer fokuserar på uppbyggnaden av relationer mellan deltagarna inom projektgruppen.

Sahlin-Andersson (1989) refererar till bibehållande av oklarhet som en strategisk väg att kommunicera i projekt där deltagare har många olika föreställningar och intressen. Utifrån den teorin går det att förstå kommunikationen i Kulturprojektet. Deltagarna i projektet beskriver en rädsla att om deras olikheter kommer till uttryck och möts så kommer engagemanget och förtroendet att hindras. Mot bakgrund av det undviker deltagarna att öka tydligheten i kommunikationen. Otydlighet hålls vid liv genom att undvika möten mellan olikheter. Otydlighet är i Kulturprojektet ett sätt att hålla projektet vid liv.

“Jag är ordförande och jag försöker att inte ta upp frågor som skiljer oss åt. För om man nu vill ha det här förverkligat, så är det värsta som kan hända att vi blir ovänner och splittrar oss. Om vi inte är eniga... det första och det grundläggande är att vi måste vara eniga om vad vi skall göra. Det är klart

att det uppstår konflikter inom den här gruppen också, men det gör det ju i alla grupper. Det är en del av dynamiken. Huvudsaken är att hålla ihop det här. Sedan får man lösa frågorna när de kommer, när de blir aktuella. Det är i allmänhet lättare att lösa dem när man ställs i en konkret situation." En deltagare i Kulturprojektet

I Försöksprojektet strävar deltagarna som tidigare nämndes efter att bygga upp gemensamma engagemang. De försöker att öka tydligheten och ömsesidigheten i kommunikationen. Möten mellan deltagare med olika föreställningar är central i projektgruppens kommunikation. Det finns en ambition att öka tydligheten och att bygga upp gemensamma engagemang. I Försöksprojektet är tydlighet, snarare än otydlighet, ett sätt att hålla projektet vid liv.

"Saken om samverkan är att komma fram till ett gemensamt synsätt. Vi utreder vilken människosyn som vi har. Det är det som är det svåra men också det roliga. Jag tycker att vi har kommit en bra bit på väg. Det känns gott för framtiden. Vi har gjort mycket av det svåra arbetet." En deltagare i Försöksprojektet

"Syftet med metodutvecklingen är att tydliggöra. Det handlar om roller, ansvarsområden, metod, förhållningssätt till målgruppen, människosyn och förhållningssätt allmänt. Vi arbetar aktivt med detta nu." En deltagare i Försöksprojektet

Kulturprojektet utgör som tidigare nämndes ett projekt med "framtidsfokus" snarare än med "nutidsfokus". Tidskontexten är framtidsorienterad och visionär. Rumskontexten är otydlig. Var och en av deltagarna arbetar

med sitt åtagande snarare än att det gemensamma fokuseras. Processuella karakteristika är att människor med olika föreställningar inviteras till projektet. Föreställningarna möts inte, utan de lever sida vid sida. De tillåts inte att utgöra en kritisk impuls till den pågående processen.

"I den första fasen drevs projektet utifrån målet att göra det till ett Louisiana. Många blev rädda att man på detta sätt skulle köra över dom lokala konstnärerna. Vi har inte haft någon riktigt bra strategi utan har försökt att tillmötesgå alla intressen." En deltagare i Kulturprojektet

En tolkning av att deltagarna låter en vision dominera utgår från att kulturprojektet är ett "framtidprojekt". Deltagarna ger projektet sitt stöd genom att "infoga/inordna" sitt enskilda engagemang i en övergripande vision. Det sker trots att det finns kritik under ytan. En anledning till att man inte ger uttryck för sin kritik är att man ser möjligheten att få realisera sitt intresse i den verksamhet som så småningom skall skapas genom projektet. En annan anledning till deras stöd är att de behöver synas på den "kulturella arenan". Att ge uttryck för sin kritik kan hota att rasera projektet.

"Vad gäller mötena är jag kritisk mot att det är för mycket snack. Gruppen är så nöjd när man har gått igenom alla punkterna, och sedan ses man om en månad igen. Vad gäller ledningen av projektet är man väl inte helt säker på vad man sysslar med eller vad man egentligen vill. Det är precis som om man går och väntar på att de stora pengarna skall flyta in." En deltagare i Kulturprojektet

“Vi diskuterar mycket fram och tillbaka, men röstar aldrig, och det fattas få beslut, och dessa följs inte upp. Var och en är lämnad mycket åt sig själv, och det är ganska diffust vad olika personer skall göra.” En deltagare i Kulturprojektet

En rimlig slutsats är att deltagarnas engagemang i sina särintressen är avgörande för att projektet hålls vid liv. Det hade troligen haft en splittrande effekt om inte gruppen medvetet valt en strategi som bygger på otydlighet i kommunikationen. I kulturprojektet hanterar man med andra ord osäkerhet, förknippat med vad som är gemensamt att samverka kring, genom att vårda åtaganden utifrån projektmedlemmarnas enskilda särintressen. Otydligheten i kommunikationen gör att olika föreställningar kan leva sida vid sida med varandra i projektet.

I Försöksprojektet är en viktig kontextuell förutsättning att det finns fysisk närhet mellan dem som kommunicerar. Tidigare kommunicerade man framförallt med varandra genom skriftliga remisser och ansvarsgränserna för målgruppen var strikt uppdelade. I projektet träffas man en gång i veckan i så kallade "teammöten". Det har skapat en direkt kontakt mellan deltagarna och utrymme för informell kommunikation. Deltagarna anser att en annan central förutsättning är att delta "i tid" med sina erfarenheter, det vill säga när ens erfarenheter har möjlighet att påverka arbetet. Tids- och rumsförutsättningar inspirerar till om olika föreställningar kommer till uttryck, ifrågasätts och eventuellt omvärderas.

“Vi samverkar i projektet genom samtalet. ... det är mycket dialogen som är samverkan. Det handlar om att prata med varandra och gemensamt bedöma ärenden. Förhoppningsvis blir konsekvensen att man har kommit fram till något som alla uppfattar sig delaktiga i. Jag anser att det är mycket dialogen som är samverkan. Det är teammötena och det som är resultatet av de mötena, vi pratar även vid andra tillfällen. Socialsekreterarna kommer över till AMI för att samråda om ärenden och så kommer kanske någon annan från AMI också med i samtalet. På det sättet har jag inte gjort med andra socialsekreterare utanför teamgruppen. Den där sittningen på onsdagar gör att... jag anser att de informella träffarna är A och O. Man vet vem man pratar med. Det handlar om att känna förtroende för varandra och med det kommer respekten. Den andra delen är kunskapen om varandra, den är väldigt viktig. Närheten är central ur ett praktiskt perspektiv, man möter varandra ofta.” En deltagare i Försöksprojektet

En iakttagelse är att kommunikationen i Försöksprojektet skiljer sig i olika frågor. Osäkerhet inom projektgruppen hanterar deltagarna genom att bygga upp åtaganden utifrån gemensamma engagemang i vissa frågor, men inte i alla. Ett gemensamt engagemang har deltagarna framförallt vad gäller samverkan, en gemensam bedömning av klienter samt i relationen mellan handläggare och klient. Däremot har deltagarna i kommunikationen med omgivningen (till exempel med hemorganisationerna och arbetsträningsplatser) ett mer strategisk förhållningssätt.

De framträdande kommunikationsmönstren i projekten har olika karaktär. I Kulturprojektet finns ett klart uttalat "politiskt spel" som bakomlig-

gande strategi. Projektet behöver legitimeras sig externt genom strategisk kommunikation och bibehållande av otydlighet. I gränsöverskridandet undviks möten mellan deltagare med olika föreställningar. Även individuella engagemang inom projektgruppen hålls vid liv genom en strategisk kommunikation. I Försöksprojektet ser vi snarare en dialogorienterad kommunikation i vissa frågor – samverkan, bedömning av klienter och relationen mellan handläggare/klient. Strategin innebär att underlätta för deltagare med olika föreställningar att mötas och att fokusera gemensamma engagemang. Här sker ett gränsöverskridande i kommunikation om samverkan, bedömning av klienter och i relationer med klienter genom att olika föreställningar uttrycks, möts och omvärderas.

## Två kommunikationsmönster

Iakttagelserna om hur åtaganden och engagemang byggs upp i projekten visar att grupperna skapar avgränsningar och öppningar genom dels hur gruppen kommunicerar, dels vad gruppen kommunicerar om. Jag kommer i det följande att beskriva två olika kommunikationsmönster som illustrerar den tvåfaldiga dynamiken mellan avgränsningar och öppningar.

*Avgränsad dialog* är ett begrepp för att beskriva kommunikation i gränsöverskridande samverkansprojekt. Begreppet åsyftar kombinationen av avgränsningar och öppningar i kommu-

nikationen. Det beskriver kommunikation med ett fokuserat djup (men utan bredd) i meningen att varje ståndpunkt utforskas så att alla förstår dess relation till det delade sakengagemanget. Den avgränsade dialogen kännetecknas av att deltagarna sinsemellan för en dialog, som innebär att man hjälper varandra att se sina föreställningar och omvärdera dem. I de gemensamma sakengagemangen utforskar projektmedlemmarna olikheter i föreställningar, vilket innebär att de för varandra beskriver sitt sätt att arbeta och bakomliggande antaganden.

Den avgränsade dialogen, som jag främst sett i Försöksprojektet, belyser hur deltagarna i projektet för en produktiv kommunikation genom att arbeta utifrån gemensamma sakengagemang. "Väggarna" i kommunikationsrummet utgörs av de frågor (sakengagemang) som deltagarna väljer att fokusera – i det studerade fallet samverkan, bedömning av klienter och klientrelationer. Dessa skapar en gränsdragning mot andra frågor – i det studerade fallet arbetsträningsplatser och relationen med moderorganisationerna – men öppnar samtidigt upp för en utforskning av föreställningar i de valda frågorna.

*Samtal med stor öppenhet* är ett annat sätt att beskriva kommunikation i gränsöverskridande samverkansprojekt. Det är också ett begrepp som illustrerar kombinationen av avgränsningar och öppningar i kommunikationen. Det beskriver en bred kommunikation på ytan (men utan djup). Öppenheten består i att människor med olika föreställningar inviteras till projek-



tet. Avgränsandet uppstår genom uppbyggande av åtaganden utifrån enskilda särintressen med fokus på medgivanden. Det existerar ingen direkt kommunikation mellan människor med olika föreställningar, som leder till att man utforskar de arbetssätt och antaganden som styr organiserandet. Fokus ligger därför inte på förändring eller omvandling utan snarare på att bevara de rådande (dominerande) föreställningarna. Otydligheten i kommunikationen gör att deltagarna i projektgruppen till exempel aldrig tar ställning till föreställningar om projektet eller hur projektet skall drivas.

Avgränsandet i samtal med stor öppenhet medför att projektgruppen isolerar sig och medlemmarnas erfarenheter från verksamheten och omgivningen integreras inte i projektorganiseringen. Paradoxen är att den stora öppenheten skapar en slutenhet i gruppen. Ett alltför öppet kommunikationsrum medför att en utforskning av de föreställningar som styr organiseringen uteblir och att därmed ingen förändring eller omvandling äger rum. Fokus kan istället ligga på parter i gruppens omgivning och på att skapa kontakt med dessa aktörer. Det handlar om att "invänta" att projektets omgivning blir mottaglig för projektet. Här verkar det i inledningsskedet inte vara av betydelse att man har en produktiv kommunikation och ett erfarenhetsfördjupande. Kommuniserandet innebär snarare en politisk process, där medlemmarna driver sina enskilda särintressen, som kan skapa förutsättningar för realiserande av projektet.

"Vidöppna samtal" belyser med an-

dra ord hur man skapar en avgränsande och öppnande kommunikation genom att bygga upp åtaganden utifrån enskilda särintressen. "Väggarna"/avgränsandet i kommunikationsrummet utgörs av att man bygger upp åtaganden utifrån enskilda särintressen – projektgruppen isolerar sig genom att deltagarnas erfarenheter från verksamheten inte integreras. Det sker ingen kommunikation mellan människor med olika föreställningar om vad dessa egentligen innebär. Det är framförallt i kommunikation med omgivningen som man förväntar sig ett öppnande – att sammanhanget blir mottagligt för projektet (jämför Christensen och Kreiner 1997). Det är genom drivandet av enskilda särintressen och förutbestämda strategier i kommunikationen som bevarandet/reproduceringen av de rådande föreställningarna sker i arbetet över tid.

## Produktiv och reproduktiv kommunikation

Studien visar att det går att identifiera två tydliga kommunikationsmönster i projekten; ett som kan betecknas som "produktivt" (avgränsad dialog) och ett som är mer "reproduktivt" (vidöppet samtal).

För att kommunikationen skall bli produktivt måste den kunna hantera nya situationer på ett reflekterande sätt. Vilka krav ställer det på kommunikationen? Föreliggande studie belyser att det kräver ett förhållningssätt där par-

terna gemensamt och ömsesidigt beaktar samt prövar varandras engagemang och erfarenhet i en fråga. Syftet är att föreställningar kan omvärderas och/eller överskridas. Kärnan i produktiv kommunikation är med andra ord en dialog där dynamiken mellan deltagarna karakteriseras av gensvar för varandras olika arbetserfarenheter och engagemang.

Ett mer reproduktivt kommunikationsmönster, å andra sidan, är ett där den ene parten orienterar sig med hjälp av vidöppet samtal som går ut på att förbise den andres engagemang och erfarenhet. Befintliga föreställningar bibehålls och förstärks. Kommunikation i form av vidöppna samtal kan bli ineffektiv utifrån ett förändrings- och utvecklingsperspektiv. Däremot är det ett effektivt sätt att reproducera befintliga maktpositioner och föreställningar.

Studien visar att Försöksprojektet och Kulturprojektet har inslag av både produktiv och reproduktiv kommuni-

kation (även om den ena formen av kommunikation dominerar i större eller mindre utsträckning). Vissa förhållningssätt är mer ömsesidigt orienterade med fokus på gemensamma sakengagemang, vilket leder till en bättre förståelse av situationer och därmed ett mer reflekterat bemästrande av dem. För att illustrera att en produktiv och reproduktiv kommunikation lever sida vid sida kommer jag att använda mig av kommunikationen i Försöksprojektet som exempel (se även Kihlström, Löfström, Jansson och Wikström 2001).

Den produktiva kommunikationen är i Försöksprojektet särskilt märkbart i relationerna mellan olika handläggare vad gäller samverkan och bedömning av klienter samt i relationerna mellan handläggarna och klienterna, det vill säga i frågor där gränsöverskridandet är angeläget. I andra frågor/relationer tenderar istället kommunikationen att bli strategisk och reproduktiv. Resultaten illustreras i figur 2:

Vidöppet Samtal	Avgränsad dialog	Öppen dialog
Reproducerar traditionella organisationsgränser.	Strävan mot öppen dialog. Överskrider gränser genom samverkan. Överskrider klientrollen.	Omvärdering och överskridande av organisationssystem.

Figur 3. Olika typer av kommunikation och exempel på resultat.

Resultaten kan sammantaget tolkas så att Försöksprojektet huvudsakligen "opererar" inom det fält som i Figur 3. kallas en "avgränsad dialog". Utifrån personer i målgruppen innebär det en process mot ett överskridande av den traditionella klientrollen och utifrån ett organisationsperspektiv en process mot överskridande av traditionella verksamhetsområden. Det illustreras med hjälp av mittfältet i Figur 3. Man är "dialogisk" i kommunikationen vad gäller klientrelationer och samverkansrelationer inom projektets verksamhet.

Däremot förtydligar man och stramar upp gränserna till ordinarie hemorganisationer och i relation till dessa blir man mer strategisk och reproduktiv. Om projektet betraktas som ett underordnat och beroende subsystem, kan dock ett sådant strategiskt vidöppet samtal leda till isolering och utsatthet. Projektets verksamhet kan därför – trots ett i grunden dialogiskt, gränsöverskridande förhållningssätt – riskera att reduceras till en tillfällig försöksverksamhet med föga kraft att förändra grundläggande strukturer. Konsekvensen blir att det befintliga organisationssystemet inte ifrågasätts och omvärderas utan reproduceras.

Figuren illustrerar några konsekvenser som kombinationen av avgränsad dialog och vidöppet samtal har i projektet. I projektet strävar handläggarna med andra ord efter en dialogisk kommunikation men bara i vissa frågor/relationer. Dialogen har avgränsats till att på personnivå fokusera dels klientrelationen, dels en gemensam bedömning mellan handläggarna av klienterna. På organisationsnivå avgränsas dialogen

till gränsöverskridande samverkan mellan handläggarna inom projektet. För målgruppen innebär det att man överskrider den traditionella klientrollen genom gemensam bedömning och planering av personens rehabilitering. Utifrån ett organisationsperspektiv medför det att handläggarna inom projektet överskrider de traditionella organisationsgränserna genom direkt samverkan (tidigare kommunicerade man framförallt med varandra genom skriftliga remisser och ansvarsgränserna för målgruppen var strikt uppdelade).

I frågor som gäller klienternas arbetsträning (personnivå) och relationen till hemorganisationerna (organisationsnivå) – det vill säga i kommunikationen med projektets omgivning – följer dock kommunikationen ett annat mönster. Det mönstret beskrivs här som vidöppna samtal som är mer strategiska till sin karaktär. I praktiken innebär det att ifråga om arbetsträningen av klienter överskrider man inte – utan snarare reproducerar – den traditionella klientrollen. Det resulterar i att man enbart använder sig av arbetsträningsplatser inom den skyddade arbetsmarknaden för målgruppen. Alternativet hade varit att genom en dialogisk kommunikation omvärdera och överskrida den traditionella klientrollen och ser de berörda personerna från målgruppen som medborgare och producenter. I den senare typen av kommunikation är arbetsträning på den öppna arbetsmarknaden ett möjligt steg i rehabiliteringen. Att kommunikationen med hemorganisationerna är strategisk får som tidigare nämdes konsekvensen att projektets verksamhet isoleras och avskiljs från

ordinarie verksamhet i hemorganisationerna. Alternativet hade varit att man genom dialogisk kommunikation omvärderat och överskridit traditionella organisationsroller och arbetssätt även i den ordinarie verksamheten. Dialogen kan med andra ord skapa utrymme för omvärdering och överskridande av befintliga organisationssystem i samhället.

Vad är det då som hindrar att erfarenheterna från projektets produktiva dialog vidareförs in i det etablerade systemet? Utifrån målgruppen kan det bero på att den öppna arbetsmarknaden inte är konstruerad så att den kan ta emot "halvfärdiga producenter". Utifrån ett organisationsperspektiv kan det bero på att vi inte ser alternativ till dagens uppdelning av ansvarsområden och roller som upprätthålls genom tydliga gränser mellan olika myndigheter. En annan tolkning är att en produktiv dialog hindras med syfte att bibehålla och reproducera den maktbalans som finns mellan och inom organisationerna. En paradox är dock att trots att produktiva dialoger hindras uppmuntras dock – i den allmänna debatten och från strategiskt ledningshåll – gränsöverskridande flerpartssamverkan mellan myndigheter. Att stödja samverkan mellan handläggare från olika myndigheter i projektform är dock inte hotfullt. Vad är det som gör att man vågar uppmuntra samverkansprojekt som kan leda till ifrågasättanden och omvärderingar av befintliga organisationsformer? En anledning går att finna mot bakgrund av studier som visar att interorganisatoriska samverkansprojekt ofta inte leder till förändring eller gemensam handling på systemnivå utan snarare till ökad kon-

troll mellan och inom organisationer (se till exempel Ohlsson 1990, Wikström med flera 1998, Johansson, Löfström och Ohlsson 2000, Lindberg, Löfström, Selander och Wikström 2001). Även föreliggande studie bekräftar med andra ord att produktiv, dialogisk kommunikation förblir en kommunikationsform inom projektet (subsystemet). Relationer eller frågor som omfattar kommunikation mellan projektet och dess omgivning karakteriseras snarare av strategiska, vidöppna samtal. Kommunikationen mellan olika subsystem i organisationssystemet – exempelvis mellan projektet och hemorganisationer – är strategisk och reproduktiv. Det gör till att dialogen *inom* projektet leder till förändring. Det vidöppna samtalet *mellan* projektet och dess omgivning gör däremot att organisationssystemet bibehålls. Det utsätts inte för ifrågasättanden eller omvärderingar utifrån gjorda erfarenheter i projektet (subsystemet). Dialogen avgränsas till kommunikationen inom projektet.

En slutsats är att kombinationen av olika kommunikationsmönster – avgränsad dialog och vidöppet samtal – skapar en dynamik som både leder till förändring och bevarande. Genom att dialogen avgränsas till att endast gälla vissa relationer/frågor skapar det hinder för en "renodlad" produktiv dialogisk kommunikation både på person- och organisationsnivå. För verksamhetens målgrupp innebär det att man bara i vissa aspekter överskrider den traditionella klientrollen. Genom okonventionell samverkan överskrider man inom projektet de traditionella verksamhetsgränserna. Det strategiska, vid-

öppna samtalet med hemorganisationerna hindrar dock en produktiv dialog på organisationsarenan i stort. Konsekvensen blir att det befintliga organisationssystemet inte ifrågasätts/"hottas" utan reproduceras (och snarare förstärks än förändras). De förändringar som görs på person- och organisationsnivå i projektet (subsystemet) sker inom det befintliga organisationssystemet.

Slutsatserna i studien belyser bland annat att:

- En typ av kommunikationsmönster i gränsöverskridande samverkansprojekt är "produktivt". Produktiv kommunikation – i form av dialoger – mellan deltagarna syftar till att omvärdera och överskrida befintliga föreställningar och arbetssätt.
- En annan typ av kommunikationsmönster i projekten är "reproduktivt". Reproduktiv kommunikation – i form av vidöppna samtal – syftar till att bibehålla och stadfästa befintliga maktpositioner, föreställningar och arbetssätt.

## Referenser

Alvesson, Mats, 1991

"Kommunikation, makt och organisation." Norstedts Ekonomi: Stockholm.

Deetz, Stanley, 1992

"Democracy in an Age of Corporate Colonization. Developments in Communication and the Politics of Everyday Life." State University of Albany: New York Press.

Christensen, Sören och Kristian Kreiner, 1997

"Projektledning. Att leda och lära i en ofullständig värld." Lund: Academia Adacta.

Johansson, Inga-Lill och Ewa Wikström, 1992

"Engagemanget – Organisationens livsande? En studie av den enskilda människans engagemang i kommunal verksamhet." Göteborg: KFi-rapport 17.

Johansson, Staffan, Mikael Löfström och Östen Ohlsson, 2000

"Projekt som förändringsstrategi." Stockholm: SNS Förlag.

Jönsson, Sten, Anders Edström och Urban Ask, 1998

"Joint platforming – learning from differences and differences of learning." EISAM: Italy 1998.

Kihlström, Anita, Mikael Löfström, Lennart Jansson och Ewa Wikström, 2001

"Longitudinell studie av flerpartssamverkan inom offentlig verksamhet." "KFi-rapport" under publicering. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige.

Lindberg Kajsa, Mikael Löfström, Martin Selander och Ewa Wikström, 2001

"DELTA. Ett SOCSAM-försök." En utvärderingsrapport under publicering.

Lundin, Rolf A. Och Anders Söderholm, 1995

"A Theory of the Temporary Organization" Scandinavian Journal of Management, 11(4):437–455.

Ohlsson, Östen, 1990

"Samverkan och handling. En studie om interorganisatoriska projekt." Göteborg: BAS.

Sahlin-Andersson, Kerstin, 1989

"Oklarhetens strategi. Organisering av projektsamarbete." Lund: Studentlitteratur.

Wikström, Ewa, 2000

"Projekt och produktiv kommunikation – en studie om sammanhållande dynamik." Göteborg: BAS.

Wikström, Ewa, Mikael Löfström, med flera, 1998

"Flerpartssamverkan i missbruksvården." Göteborg: BAS.

Wikström, Ewa, 1995

"Organiserande och dialog. Om engagemang och möten mellan människor i kommunal verksamhet." Göteborg: BAS.