



GÖTEBORGS  
UNIVERSITET

FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

# INTERMEDIÄR SAMVERKANSSTYRNING

med fokus på social innovation

**Kristina Engstrand**  
**Karin Andersson**

---

Examensarbete	15 hp
Program	Offentlig förvaltning
Nivå	Grundnivå
Termin/år	HT 2016
Handledare	Gustaf Kastberg
Examinator	Tom Karlsson
Rapport nr	

# Sammanfattning

Examensarbete	15 hp
Program	Offentlig förvaltning
Nivå	Grundnivå
Termin/år	HT 2016
Handledare	Gustaf Kastberg
Examinator	Tom Karlsson
Rapportnr	

---

**Syfte:** Med vår studie ämnar vi bidra till ökad kunskap om vilka roller intermediären tar och vilka strategier hen använder sig av vid samverkansstyrning av idéer med potential att utvecklas till sociala innovationer på arbetsmarknaden.

**Teori:** Den teoretiska ramverket utgörs av samverkan, den intermediära aktören samt interorganisatorisk styrning. I studien har ett eget analysverktyg formulerats baserat på Dekkers (2004) modell för styrning av interorganisatoriska relationer.

**Metod:** Studien antar en kvalitativ ansats och frågeställningen har besvarats genom semistrukturerade intervjuer och observationer.

**Resultat:** Vår studie visar att intermediären är innovativ i sitt rollskapande och att detta beror på upplevda hinder att integrera sociala idéer med innovationspotential i samverkanprojekt. Studien kommer också fram till att den sociala, eller informella styrningen, är särskilt viktig vid intermediär samverkansstyrning. Med stöd i tidigare forskning tillför vår studie ytterligare bevis på att det saknas och behövs strukturer, kulturer och system som främjar samverkan av social innovation.

# Förord

Vi vill först och främst tacka vår handledare Gustaf Kastberg för goda råd och vägledning under arbetet med studien. Vi vill även tacka alla respondenter som ställt upp på intervju och observationer som delat med sig av sin erfarenhet. Utan respondenternas deltagande hade studien inte varit genomförbar.

Göteborg, januari 2017

Karin Andersson

Kristina Engstrand

# Innehåll

<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	7
<b>2. Teoretiskt ramverk</b>	<b>8</b>
2.1 Innovation	8
2.2 Social innovation	9
2.3 Näringslivschefen ska främja social innovation	10
2.4 Samverkan	11
2.5 Intermediär	13
2.6 Interorganisatorisk styrning	14
<b>3. Analysverktyg</b>	<b>16</b>
<b>4. Metod</b>	<b>18</b>
4.1 Metodval	18
4.2 Urvalsprocess	19
4.3 Datainsamling	20
<b>5. Resultat</b>	<b>23</b>
5.1 Intermediärens roll vid samverkansstyrning av social innovation	23
5.2 Intermediär samverkansstyrning av social innovation	24
5.2.1 Initiering	24
5.2.1 Genomförande	29
5.2.3 Avslut	33
5.3 Sammanfattande översikt	34
<b>6. Analys</b>	<b>34</b>
6.1 Intermediära samverkansstrategier	35
6.1.1 Resultatstyrning	35
6.1.2 Beteendestyrning	38
6.1.3 Social styrning	40
6.2 Oväntade roller	45
6.3 Sammanfattande analys	48
<b>7. Slutsats</b>	<b>51</b>

## 1. Inledning

Skillnader i livsvillkor och hälsa ökar. Brist på arbete och utbildning sägs vara två viktiga orsaker till detta (Stigendal, 2013; Marmot, 2001; Lundquist, 2014, Bell et al, 2008). I Statistiska centralbyråns arbetskraftsprognos (SCB, 2009) väntas befolkningen öka med nästan en miljon fram till 2030. Samtidigt spås befolkningen i de yrkesaktiva åldrarna 20-64 år endast öka med 40 000. Merparten av de yrkesaktiva väntas vara utrikesfödda eller unga i åldern 20-29 år. Dessa beskrivs arbeta i betydligt mindre utsträckning än övriga befolkningsgrupper. En orsak sägs vara att de upplever hinder att ta sig in på arbetsmarknaden. För en framtida arbetsmarknad i balans måste vissa gruppers situation på arbetsmarknaden stärkas och nya jobb skapas (SCB arbetskraftsprognos, 2009).

Kan ett nyföretagarcentrum bidra till minskad arbetslöshet och kan innovationer skapa jobb? I en enkätundersökning genomförd av Sveriges kommuner och landsting (Glasare et al, 2008) studerades kommunala näringslivschefers syn på sitt uppdrag och arbetsuppgifter. Resultatet visar att näringslivscheferna ser det som sin uppgift att främja företagandet i kommunen. Genom att göra detta önskar de bidra till ökad välfärd, tillväxt och sysselsättning.

Att minska utanförskapet på arbetsmarknaden (Stigendal, 2013; Marmot, 2001; Lundquist, 2014; Bell et al, 2008) och uppfinna nya jobb (Henrekson et al. 2010; Fritsch, 2008) är komplext och kräver insatser från flera håll. För att lyckas förs en debatt om att vi bör satsa på innovation (Chesbrough, 2003; Mckelvey, 2016; Lavén, 2008). Vissa menar att vi särskilt ska främja sådana idéer som kan komma samhället och välfärden till nytta (Mulgan, 2007; Augustinsson, 2011; Björk et al, 2014; Franz et al, 2012). Social innovation har härmed hamnat högt upp på den politiska dagordningen och förväntningarna är stora på att offentlig sektor ska ta en aktiv roll i främjandet av dem (Ibid; Phills et al, 2008; Mckelvey et al, 2016).

Från flera håll argumenteras det för att samverkan är en nödvändig förutsättning för att social innovation ska kunna äga rum (McKelvey et al, 2016; Mulgan et al, 2007; Phills et al, 2008; Augustinsson, 2011; Nambisan, 2009). Samhällsutmaningar uppmärksammar behov som delas av många, men som ingen riktigt hittat en lösning på än. Detta beror delvis på att frågorna är stora och komplexa, varför inte en enskild individ eller organisation kan åtgärda

problemen på egen hand. För att åstadkomma förändring krävs många och långsiktiga insatser. Här måste aktörer från både privat, ideell och offentlig sektor samverka med varandra.

I detta behövs det samordning, resursallokering och någon som driver projekten framåt. Ofta hamnar samverkansrollen på regionala och kommunala förvaltningar (Gossas, 2003; Howells, 2006; Laur et al, 2012), inte sällan i knät på en näringslivschef (Glasare et al, 2008, Ljungzell et al, 2013). Näringslivschefen fungerar här som en nätverkare, medlare och koordinator – en så kallad intermediär. Intermediärens uppdrag står i att samverkansstyra aktörerna (Moss et al, 2009; Smedlund, 2006; Howells, 2006). Vissa menar att intermediären bidrar till att realisera idéer med potential att utvecklas till sociala innovationer (Ljungzell et al, 2013; Mulgan, 2007). Trots detta verkar samverkan svårt (Lindberg, 2009; Huxham, 2006; Mörth et al, 2006; Holmgren Caicedo et al, 2013).

## 1.1 Problemformulering

Sociala innovationer uppstår i samverkan (McKelvey et al, 2016; Mulgan et al, 2007; Phills et al, 2008; Augustinsson, 2011; Norman et al, 2012; Nambisan, 2009). Den komplexa arena som aktörerna har att spela på innebär en ständig balansgång mellan den egna organisationens autonomi och den samverkande gruppens gemenskap. Konflikter uppstår gärna på grund av missförstånd och tillitsbrist (Lindberg, 2009; Löfström, 2010; Holmgren Caicedo et al, 2013). Detta kan vara en orsak till varför intermediären lyfts fram som en viktig aktör för samverkansstyrning (Howells, 2006; Ljungzell et al, 2013; Gossas, 2003). I rollen som medlare, nätverkare och koordinator förväntas hen kommunicera med och etablera förtroende mellan deltagarna i ett projekt (Ibid; Ljungzell et al, 2013; Moss et al, 2009; Smedlund, 2006; Mulgan, 2007). Ändå verkar samverkan gärna utebli. En anledning kan vara den uttryckta frånvaron av strukturer och system som tillåter samverkan av social innovation att äga rum (Augustinsson, 2011; Mckelvey et al, 2016; Franz, 2012; Björk et al, 2014; Phills et al, 2008).

Forskare (Ljungzell et al, 2013; Smedlund, 2006; Howells, 2006, Moss et al, 2009; Mulgan, 2007) argumenterar för att kunskap om intermediären kan generera nya metoder som kan

bidra till att effektivisera och höja kvaliteten på samverkansprocesser. Kunskap om intermediärens intentioner och handlingar är fortfarande begränsad varför behovet att lära oss mer om hen är stort.

## 1.2 Syfte

Med vår studie ämnar vi bidra till ökad kunskap om vilka roller intermediären tar och vilka strategier hen använder sig av vid samverkansstyrning av idéer med potential att utvecklas till sociala innovationer på arbetsmarknaden.

## 1.3 Frågeställning

För att kunna ta oss an vårt formulerade problem har vi konstruerat följande frågeställning:  
Vilka roller tar intermediären och hur styr hen samverkansaktörer av sociala idéer?

## 2. Teoretiskt ramverk

*I detta avsnitt presenteras studiens teoretiska ramverk och analysverktyg. Stycket inleds med en översiktsbild av utmaningar på den svenska arbetsmarknaden och förslag på hur de kan lösas genom att introducera de två begreppen innovation och social innovation. Därefter presenteras näringslivschefen och dennes roll för att övergå i en diskussion om samverkan. Teorigenomgången fortsätter med en redogörelse av intermediären, för att senare beskriva interorganisatorisk styrning och dess relation till intermediär samverkansstyrning. Allra sist presenteras studiens analysverktyg.*

### 2.1 Innovation

Skillnader i livsvillkor och hälsa ökar mellan människor och samhällsgrupper. Brist på arbete och utbildning lyfts fram som två orsaker till detta (Stigendal, 2013; Marmot, 2001; Lundquist, 2014, Bell et al, 2008). I Statistiska centralbyråns arbetskraftsprognos (SCB, 2009) väntas befolkningen öka med nästan en miljon fram till 2030. Samtidigt spås befolkningen i de yrkesaktiva åldrarna 20-64 år endast öka med 40 000. Merparten av de yrkesaktiva väntas vara utrikesfödda eller unga i åldern 20-29 år. Dessa beskrivs arbeta i betydligt mindre utsträckning än övriga befolkningsgrupper. En orsak sägs vara att de upplever hinder att ta sig in på arbetsmarknaden. För att sysselsättningen ska öka argumenterar SCB för att vi behöver fler personer i yrkesaktiv ålder, ett större arbetskraftsdeltagande och en lägre arbetslöshet. Därför menar myndigheten att vissa gruppers situation på arbetsmarknaden måste stärkas och nya jobb skapas. Många menar att innovation kan bidra till att hitta lösningar på dessa problem (Chesbrough, 2003; McKelvey, 2016; Lavén, 2008; Mulgan, 2007; Augustinsson, 2011; Björk et al, 2014; Franz et al, 2012). Innovation som ämne har hamnat högt upp på den politiska dagordningen och anses idag fylla en viktig funktion för samhället och ekonomin. Genom att stimulera innovationer vill myndigheter och offentliga makthavare främja tillväxt, välfärd och ekonomisk konkurrenskraft (Ibid).

Begreppet *innovation* härstammar ur latinets *novus* som i verbform på svenska betyder att förnya. Schumpeter i McKelvey et al. (2016) har identifierat fem typer av innovationer: nya



produkter, nya produktionsmetoder, nya marknader, nya insatsvaror och ny organisering av industrienheter och branscher. Rothstein (2016) argumenterar för att begreppet innovation är nära kopplat till begreppet kreativitet. Han menar att bakom en innovation ligger antingen en kreativ individ och/eller en kreativ organisation. Krav på att innovation ska vara någonting nytt återkommer i de flesta definitioner av innovation. I sammanhanget görs också ofta gränsdragningen mellan innovationen och idén i att innovation är idén som realiserats (Landström, 2016; Danerlöv, 2014; McKelvey et al, 2016; Björk et al, 2014).

Björk. J. et al. (2014) förklarar hur idéskapande och idéutveckling kan ses både som en källa till innovation och som en kontinuerlig del av innovationsarbetet. Idag har organisationer ett mer proaktivt förhållningssätt till idéskapande och idéutveckling. Detta tar sig uttryck i att verksamheter söker och efterfrågar idéer från ett bredare spektrum av källor än tidigare. Nya förutsättningar i organisationer och på marknader sägs ha frammanat ett nytt innovationslandskap. Tre sådana förändringar har identifierats: (1) innovation inkluderar flera fält än tidigare, (2) den äger allt oftare rum över organisatoriska gränser och (3) användningen av IT för att stödja innovationsprocesser har ökat.

Enligt Sveriges kommuner och landsting (SKL) är kunskapen om och i så fall hur kommuner och landsting arbetar med att systematiskt stimulera innovation i den offentliga verksamheten begränsad. För att bidra till fältet genomförde de därför en undersökning där förutsättningarna för innovation i kommuner, landsting och regioner studerades (Danerlöv, 2014). Slutsatser som drogs av studien visade att få kommuner och landsting arbetar aktivt och systematiskt med innovationsfrågor, att det finns ett starkt intresse att stimulera innovationer ur ett brukar-, medarbetar- och företagsperspektiv och att det finns en tydlig efterfrågan på kunskapsstöd, konkreta verktyg och exempel för innovationsfrämjande arbete.

## 2.2 Social innovation

På frågan hur vi ska lösa några av samhällets stora utmaningar växer begreppet social innovation fram som en allt starkare ledstjärna i debatten (Mulgan, 2007; Augustinsson, 2011; Björk et al, 2014; Franz et al, 2012; McKelvey et al, 2016). Här utvecklas innovationer inte bara av företag utan också av icke-vinstdrivande organisationer och myndigheter. Den

sociala innovationen i sin enklaste form syftar till att finna lösningar på samhällsproblem. En välrefererad definition av begreppet har formulerats av *OECD's LEED forum för social innovation* (2008):

En social innovation genererar nya lösningar på sociala problem genom att: (1) identifiera och leverera ny service som förbättrar livskvaliteten för individer och samhällen och (2) genom att identifiera och implementera nya arbetsmarknads- och integrationssystem. Sociala innovationer leder till framväxten av ny kompetens, nya jobb och nya forum för deltagande. Social innovation kan därför ses som en aktör som hanterar både individens och samhällets välfärd, både i hans roll som konsument och producent (LEED Forum for social innovation, OECD, 2008).

Mulgan (2007) har identifierat tre egenskaper som kännetecknar en social innovation: (1) Sociala innovationer är hybrider av existerande element, snarare än helt nya modeller. (2) De skapas och praktiseras i gränsöverskridande samarbeten. (3) De formar nya nätverk bestående av medlemmar som tidigare verkat åtskilda från varandra. Även Augustinsson (2011), Nambisan (2009), Franz et al, (2012) och Björk et al. (2014) har sett att de mest framgångsrika sociala innovationerna visat sig uppstå i tvärsektoriella sammanhang.

Forskarna ovan argumenterar för att social innovation kan skapa en mer nyanserad debatt om samhällsutvecklingen. Social innovation beskrivs kunna bidra till hållbar utveckling, fler sociala företag, en högre innovationsgrad i offentlig sektor och att inaktuella normer som finns i innovationssystemet byts ut. Här argumenterar de för att offentlig sektor är en viktig producent av sociala innovationer och menar därmed att flera av dagens offentliga tjänster och produkter en gång i tiden var en nymodighet. Exempel på sådana offentliga sociala innovationer sägs vara barnomsorgen, allmän rösträtt, barnvårdscentraler, mikrolån och distansundervisningen (Augustinsson, 2011; Mulgan et al, 2007; Norman et al, 2012).

### 2.3 Näringslivschefen ska främja social innovation

Om samverkan är en nödvändig förutsättning för att sociala innovationer ska kunna äga rum (McKelvey et al, 2016; Mulgan et al, 2007; Phills et al, 2008; Augustinsson, 2011; Nambisan, 2009) finns det också behov för någon som samordnar, allokerar resurser och driver projekten framåt. Ofta hamnar samverkansrollen på regionala och kommunala

förvaltningar (Gossas, 2003; Howells, 2006; Laur et al, 2012), inte sällan i knät på en näringslivschef (Glasare et al, 2008, Ljungzell et al, 2013).

I en enkätundersökning genomförd av Glasare et al. (2008) på uppdrag av Sveriges kommuner och landsting (SKL) studerades kommunala näringslivschefers syn på sitt uppdrag och arbetsuppgifter. Resultatet visade att näringslivscheferna ser det som sin uppgift att främja företagandet i kommunen. Genom att göra detta önskar de bidra till ökad välfärd, tillväxt och sysselsättning. Studien konstaterar också att näringslivschefer har en bred roll, att de arbetar på tvärs över förvaltningsgränser och fungerar som en länk mellan näringslivet och kommunen. Det regionala samarbetet lyfts fram som viktigt och frågor med koppling till utbildning och arbetsmarknad engagerar.

## 2.4 Samverkan

Att samarbeta över gränser för att lösa komplexa samhällsproblem är inget nytt. Kommuner och landsting har i Sverige en lång tradition av att samverka i olika former (SOU 2007:72) och alla samverkar på något sätt, oftast i löst sammansatta organisationer som nätverk, projekt och partnerskap (Ibid; Lindgren, 2009).

Samverkan är i grunden en social företeelse som förutsätter interaktion mellan människor. Lindberg (2009) förklarar att samverkan som begrepp kan definieras på olika sätt. I praktiken, beskrivs samverkan ofta utifrån hur samarbetet är tänkt att äga rum och vad det ska innehålla. Danermark (2004) betonar samverkans sociala aspekt och talar om att den alltid sker i en interaktion mellan aktörer som delar ett gemensamt syfte. Enligt Danermark handlar samverkan om målinriktade handlingar som utförs tillsammans med människor från andra organisationer. Huxham och Vangen i Lindberg (2009) talar om att samverkan uppstår i alla situationer där människor arbetar över organisatoriska gränser i syfte att uppnå ett gemensamt mål.

Samverkan är en förutsättning för att social innovation ska kunna äga rum. Det talas om att små kommuner måste samverka för sin egen överlevnads skull (SOU 2007:72). Samverkan lyfts fram som en process som bättre än andra, icke-samverkansfrämjande arbetssätt,

allokerar resurser, fördelar risker och bidrar till effektivare och konkurrenskraftigare verksamheter. (Nambisan 2009; Lindberg 2009; Mulgan 2007; Björk et al., 2014, Mörth et al, 2006). Samverkan lovordas och Lindberg (2009) konstaterar att begreppet tar utgångspunkt i ett optimistiskt förhållningssätt.

Samtidigt är samverkan svårt och komplext att realisera i praktiken. Att samverkan ofta misslyckas tros ha ett antal bakomliggande orsaker (Lindberg, 2009; Huxham, 2000). Bland annat lyfter Lindberg utmaningen med att integrera olika huvudmän, ansvarsområden, regelverk, organisationskulturer och kompetenser. Huxham menar att skillnader i deltagarnas språkbruk, arbetsuppgifter, syften, mål, maktpositioner och intentioner kan göra det svårt att samverka. Enligt Huxham beror detta på att samverkan ger upphov till friktioner som måste överbryggas för att interaktionen mellan samverkansparterna ska fungera. Lyckas de inte med att skapa ett gemensamt syfte riskerar processen att stanna av. Lindberg argumenterar för att brist på kommunikation och avsaknad av förtroende är två betydande förklaringar till varför samverkan gärna uteblir.

En annan bidragande orsak till varför ovan nämnda samverkanshinder uppstår beror på det faktum att de som samverkar med varandra kommer från redan etablerade organisationer. Förutom att handla i samförstånd med övriga aktörer i gruppen är de också självständiga intressenter som agerar å den egna organisationens vägnar. En utmaning för aktörerna i samverkansorganen står därför i att hitta en balans mellan den egna autonomi och den gemensamma samordningen. Detta så kallade självständighetsdilemma är särskilt framträdande i sammanslutningar där konkurrerande organisationer med olika egenintressen samverkar med varandra (Lindberg, 2009). Detta menar Bengtsson et al (2000) beror på att konflikten mellan konkurrerande och samverkande logiker institutionaliseras i samverkansrelationer. Att få parterna att acceptera konflikten och nå konsensus kring gemensamma mål är därför, ur ett styrperspektiv, en stor utmaning.

Organisationer kan lösa denna konflikt genom att låta en del av sin personal fokusera på de konkurrerande delarna av verksamheten och den andra på den samarbetande. Däremot, beskriver Bengtsson et al, att det finns situationer då en medarbetare måste iklä sig båda rollerna, exempelvis i ett projekt där hen samverkar med andra verksamheter utanför den

egna organisationen. Detta menar författarna är mycket svårt för den enskilde individen att göra. Därför argumenterar de för att man behöver ta hjälp av en utomstående aktör, en så kallad intermediär, som samordnar och definierar på vilket sätt aktören ska konkurrera och samarbeta med övriga parter. Detta är något som får medhåll från bland andra Moss et al, (2009), Smedlund (2006), Howells (2006), Mulgan (2007), Ljungzell et al. (2013), Lindberg (2009) och Gossas (2003).

## 2.5 Intermediär

Ljungzell et al. (2013) beskriver hur aktiviteter som fått möjlighet att växa fram under ledning av en samordnande aktör, har visat sig ha bättre förutsättningar än andra att utveckla en dynamik som leder till hållbar och bestående samhällsutveckling. Dessa samordningsaktörer går allt oftare under begreppet *intermediärer*. Intermediären, enligt Ljungzell et al. kartlägger aktörer och finner dem som kan bidra med idéer och handlingskraft.

Mot denna bakgrund argumenterar Ljungzell et al. (2013) för att det behövs kvalificerade intermediära funktioner för att utvecklingsåtgärder ska bli långsiktigt hållbara. Även Mulgan (2007), Howells (2006) och Smedlund (2006) är av denna åsikt. Mulgan (2007) menar att intermediären är lika viktig för samhällsutvecklingen som entreprenören, designern och folkrörelsen själv.

Att försöka definiera begreppet är dock svårt eftersom det inte verkar finnas någon enhetlig betydelse (Moss et al, 2009). I sin enklaste form går det ändå att säga att en intermediär utgör ett slags mellanliggande förbindelse mellan olika parter, ibland kallad mäklare, medlare, rådgivare, mellanhand, eller länk. Intermediären kan också ses som en förändringsagent, konsult eller pådrivare av utvecklingsprojekt (Ibid; Mulgan, 2007; Howells, 2006; Ljungzell et al, 2013; Laur et al, 2012). Begreppet kan avse både organisationer, nätverk, processer och roller (Howells, 2006; Laur et al, 2011) och intermediärskapet återfinns både i enskilda projekt som i långsiktiga och pågående verksamheter (Ljungzell et al, 2013).

Mulgan (2007), Bengtsson et al (2000), Howells (2006) och Ljungzell et al. (2013) argumenterar för att den intermediära aktören fyller en viktig funktion som samordnare av innovationsprojekt. Samtidigt menar de att vi behöver lära oss mer om den intermediära aktören. Intermediärens roll har visat sig vara mer diversifierad än vad forskare tidigare trott (Howells, 2006). Ljungzell et al. (2013) menar även att intermediären kan besitta kunskap om hur samverkansstyrning går till, varför ökad kännedom om dennes roll och arbetsätt kan bidra till framväxten av nya metoder och system för samverkan, inte minst inom området för sociala innovationer.

## 2.6 Interorganisatorisk styrning

Intresset för hur organisationer kan samverka med varandra för att dra konkurrensfördelar är stort. Dessa gränsöverskridande samarbeten tillhör en växande gren inom organisationsforskningen och brukar gå under begreppet interorganisatoriska relationer. Interorganisatorisk styrning baseras på premisen att samverkan mellan organisationer i större grad kan uppnå lösningar på komplexa problem mer än vad en organisation kan uppnå ensam (Dekker, 2004).

Samverkan målas upp som allt viktigare för tillväxt, välfärd och innovation. Intermediären är samordnaren som ska få ihop det. I denna kontext aktualiseras frågan om hur dessa interorganisatoriska verksamheter ska organiseras. Styrning av interorganisatoriska relationer är därmed ett aktuellt ämne i debatten.

En välciterad forskare inom fältet för interorganisatorisk styrning (IOR) är Dekker (2004). Enligt Dekker är syftet med interorganisatorisk styrning att skapa förutsättningar som motiverar parterna att nå utpekade eller önskvärda mål.

Dekker beskriver hur alla organisationer styrs i en kombination av informell och formell styrning. Ouchi i Dekker (2004) menar att formell styrning består av avtalsförpliktelser och formella organisatoriska mekanismer för samarbete. Dessa kan delas in i två underkategorier: resultatstyrning och beteendestyrning. Resultatstyrningen specificeras genom att influera samarbetsparterna så att alla parter har samma målbild. Detta görs genom uppföljning av aktörernas prestationer, bland annat genom målformulering, incitament- och belöningsystem samt prestationsmätning- och belöning. Rutiner, riktlinjer, regler och procedurer samt

beteendeövervakning och belöning ingår i beteendestyrningen. Beteendestyrning är de formaliserade strukturerna, som exempelvis instruktioner och regler. Detta styrperspektiv syftar till att säkerställa att beteenden och arbetssätt bidrar till måluppfyllelse i det interorganisatoriska samarbetet. Genom att ett antal föreskrifter och regler specificeras, bestäms hur parterna i samverkansarbetet ska agera och förhålla sig till varandra. Den informella styrningen, som av Dekker kallas för social styrning, tar istället avstamp i en tanke om hur kommunikation och information flyter i en decentraliserad organisationsstruktur.

I den sociala styrningen inkluderas perspektiv som till exempel tillit och förtroende mellan deltagare och deltagande partners. Tilliten väntas underlätta problem med förtroendemisbruk (appropriation concerns) och komplexa samordningskrav (coordinations concerns) (Dekker, 2004). Informationen här riktar in sig på lärande- och förståelseprocesser, vilka ska bidra till ökat förtroende, engagemang och tillit. Dessa sägs utgöra kärnfaktorer i alla organisationer, men de utmärker sig särskilt i samverkanskontexten (Holmgren Caicedo et al. 2013:60f). Dekker argumenterar också för att tillit och bra samarbetspartners minskar behovet av formell styrning. Han menar att formell styrning bara behövs upp till en viss nivå. När samverkan och utbytet kan säkras med hjälp av formell styrning är det bättre att låta tilliten styra. Formell styrning över denna nivå riskerar nämligen att skada relationen och kostar dessutom mer än den informella styrningen, resonerar Dekker.

Rousseau i Dekker (2004) definierar tillit som ett psykologiskt tillstånd som innefattar en intention att acceptera sårbarhet i utbyte mot en positiv förväntan om att en annan ska bete sig på eller ha avsikt att agera på ett önskat sätt. Särskilt betydande i interorganisatoriska relationer är kompetens- och goodwill-tilliten. Kompetenstilliten kan kopplas till förväntningar om att samverkanspartner i projekt har den kompetens som krävs för att uppnå önskat resultat. Goodwill-tilliten handlar om tillit till att parterna handlar i enlighet med relationens intressen, och inte personliga sådana. Enligt Dekker etableras tillit genom personliga relationer och möten (relationsbaserad tillit) och genom en förväntan på att samverkanspartner följer de institutionella regler och normer de tillhör (institutionell tillit). Tillit skapas också genom att ackrediterade källor, exempelvis dagspressen, uttalar sig om en samverkanspartner på ett förtroendeingivande sätt (kalkylerad tillit). Dekker menar att formell styrning behövs för att intermediären ska kunna skapa ramar att agera utifrån. Samtidigt

argumenterar han för att alltför strama och detaljerade ramar riskerar att kväva individuella prestationer och förtroenden. Styrningen kan därmed bli allt för administrativ, istället för att karaktäriseras av en logik som gynnar verksamheten och dess mål.

### 3. Analysverktyg

Dekker har tagit fram en modell som kan användas vid analys och kartläggning av interorganisatorisk formell- och informell styrning. Vi har hämtat inspiration från den och utvecklat ett eget analysverktyg. Detta presenteras i Tabell 1.

Intermediär samverkansstyrning		
Resultatstyrning	Beteendestyrning	Social styrning
Målformulering	Organisationsstruktur	Partnerval
Resultatredovisning	Beteendekontroll	Tillit
Belöning och incitament	Regler och reglering	Tillitsskapande aktiviteter

Tabell 1. Analysverktyg inspirerad av Dekker (2004)

De tre kolumnerna i tabellen representerar var sitt styrperspektiv. De två första kolumnerna sett från vänster, resultatstyrning och beteendestyrning, utgör de formella styrmedlen. Den tredje och sista kolumnen, social styrning, representerar de informella strategierna. Innebörden av dessa har presenterats i punkt 2.6 - *interorganisatorisk styrning*.

I **Resultatstyrning** finner vi begreppen *Målformulering*, *Resultatredovisning* samt *Belöning och incitament*. Om studien finner att intermediären använder strategier kopplat till visioner,



mål och strategier tänker vi placera dessa under *målformulering*. Eventuella strategier med koppling till mätning och redovisning av resultat hamnar istället under *resultatredovisning*. Potentiella styrmedel som kan härröras till belöningar och bestraffningar lägger vi under *Belöning och incitament*.

Under kolumnen **Beteendestyrning** återfinns begreppen *Organisationsstruktur*, *Beteendekontroll* och *Regler och reglering*. Här tänker vi placera eventuella strategier med anknytning till kontroll, planering och styrning av arbetssätt, aktörer och projekt.

I den tredje kolumnen, **Social styrning**, finns tre begrepp. Här diskuterar vi om och i så fall hur intermediären styr samverkansaktörer genom *Val av partner*, *Tillit* och *Tillitsskapande aktiviteter*.

Analysverktyget kommer att användas för att upptäcka och kartlägga intermediär samverkansstyrning. Modellen tänker vi ska hjälpa oss att kategorisera de strategier och roller som identifieras i insamlandet av empirin. Genom att särskilja vilka strategier som är formella eller informella kan vi se på vilket sätt intermediären styr och i vilken grad de tre styrperspektiven används. Detta tänker vi kan generera ökad kunskap om hur intermediären styr. Med verktyget hoppas vi kunna identifiera om och i så fall hur intermediären styr samverkansaktörer av idéer med social innovationspotential.

## 4. Metod

*Följande avsnitt presenterar och motiverar studiens metodval och beskriver genomförd urvalsprocess. En redogörelse görs också för tillvägagångssätt i inhämtandet av empiriskt material. De egentliga namnen på studiens respondenter och dess geografiska tillhörighet kommer inte att skrivas ut, vilket motiveras under rubriken "Urvalsprocess". Avsnittet avslutas med en diskussion gällande studiens tillförlitlighet.*

### 4.1 Metodval

Studiens syfte har varit att generera ny kunskap om vilka roller intermediären tar och vilka strategier hen använder sig av vid samverkansstyrning av idéer med potential att utvecklas till sociala innovationer på arbetsmarknaden. För att tillägna oss denna kunskap har vi kartlagt och analyserat hur intermediären styr samverkansaktörer och vilka roller hen tar. Därför har denna studie antagit en kvalitativ ansats.

Förespråkare för den kvalitativa metoden utgår från en föreställning om att det i vissa mänskliga upplevelser finns grundläggande egenskaper som, trots att vi mäter och kvantifierar dem, ändå inte går att förstå. Dessa anhängare menar att, för att vi ska kunna förklara en händelse och var den kommer från, måste vi först ta reda på i vilket sammanhang och i vilken kultur den befinner sig i. Målet med den kvalitativa studien blir därför att generera generell kunskap om exempelvis mänskliga upplevelser, egenskaper, intentioner, beteenden och värden. Detta angreppssätt utgår därmed från den studerades perspektiv och verklighetsuppfattning, varför den kvalitativa metoden även öppnar upp för oväntade upptäckter (Starrin et al, 1994; Esaiasson et al, 2015).

När vi sökt svar på hur intermediären samverkar för att främja social innovation har vi inte varit på jakt efter information om hur mycket eller hur länge en aktivitet ägt rum. Istället har vi velat försöka förstå och tolka vilka strategier hen använt sig av för att få samverkan att äga rum. Därför har vi i denna studie studerat intermediären i hens egen miljö. Först efter att ha tillskansat oss ökad kunskap om hens kontext, kultur och sociala nätverk har vi kunnat ta oss

an utmaningen att söka tolka och förstå vad hen säger och gör. Mot detta argumenterar vi för att den kvalitativa ansatsen har lämpat sig väl för studiens karaktär och ändamål.

För att besvara studiens frågeställningar har vi använt oss av två kvalitativa metoder; semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer. Att observera en händelse eller en person är särskilt bra när vi vill veta *hur* någonting är. Vill vi istället söka förstå *varför*, framstår intervjun som en bättre metod. Där den ena metoden redovisar uppenbara svagheter kan den andra fungera som ett stärkande komplement. Att kombinera dessa två metoder kan därmed ge ökad tillförlitlighet till studien (Ekengren et al. 2006; Larsen 2009; Esaiasson et al, 2015).

Esaiasson et al (2015) argumenterar för att intervjuer lämpar sig särskilt väl när vi vill veta hur människor uppfattar sin egen värld. Den semi-strukturerade intervjun ger respondenten stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Framgångsrika semi-strukturerade intervjuer kan därmed generera fördjupad information i det ämne som studeras. Respondenten medverkar i studien under en avsatt tid och förbehåller sig endast att besvara på de frågor som ställs under genomförandet av intervjun. Metoden är allmänt erkänd och tydligt avgränsad vilket underlättar arbetet med att få in tillförlitliga respondenter. Rätt genomförd är intervjuer därmed ett effektivt sätt att med begränsade resurser tillägna sig djupare förståelse för en aktörs känslor, upplevelser och intentioner (Esaiasson et al, 2015).

Under intervjun står det som sägs i centrum. Vid observationer hamnar fokus istället på det som görs. I denna studie har vi ämnat använda oss av både den passiva och aktiva observationen. Esaiasson et al (Ibid) argumenterar för att olika situationer kan kräva olika lösningar varför det kan vara bra att kombinera dessa två deltagandeperspektiv. Observationen är bra när vi misstänker att skillnaden mellan vad som sägs och vad som görs är stor. En annan fördel med metoden är att observatören inte behöver förlita sig på vad andra återberättar, som i fallet med intervjun. Observatören kan därför upptäcka sådant som den studerade inte själv är medveten om, eller som kan vara svårt att uttrycka i ord (Ibid).

## 4.2 Urvalsprocess

Studien identifierade lämpliga intermediärer baserat på tre kriterier; (1) intermediären ska arbeta inom eller i nära relation till en offentlig verksamhet, (2) hen ska ha ett politiskt/formellt tilldelat uppdrag att genom samverkansstyrning främja social innovation samt (3) aktivt arbeta med att styra samverkansaktörer.

I urvalsprocessen föll valet på att studera två näringslivsschefer, en på kommunal nivå och en på regional. Näringslivscheferna har under studiens genomförande arbetat i var sitt län och haft ett politiskt tilldelat uppdrag att genom samverkan främja idéer med social innovationspotential. Näringslivscheferna har arbetat med eller nyligen avslutat ett projekt med koppling till studiens ämne. Vidare har de studerade näringslivscheferna haft en samordnande, nätverkande och medlande funktion i samverkansprojekt och därför agerat intermediärt under perioden för studien.

I studien har vi också velat intervjua samverkansaktörer till näringslivscheferna. Urvalet av dessa har gjorts löpande under studiens genomförande. Utöver de två näringslivscheferna har följande aktörer intervjuats: en kommunal näringslivschef som samverkar med den regionala näringslivschefen, två intermediära projektledare av sociala innovationsprojekt samt två samhällsengagerade entreprenörer.

Urvalsprocessen för observationerna har baserats på följande kriterier: (1) Observationen ska bestå av och/eller ge information om hur intermediären samverkar och (2) den observerade situationen får gärna beskrivas som komplex av intermediären själv. Mot detta bestämde vi oss för att studera samverkansmöten där de två näringslivscheferna medverkat. Urvalet av dessa gjordes genom att fråga näringslivscheferna om de hade något uppkommande samverkansmöte som vi kunde få tillåtelse att medverka på som observatörer.

I studien har varken namn eller information som kan röja respondenternas geografiska eller organisatoriska tillhörighet avslöjats. Vår ambition med detta har varit att garantera respondenternas anonymitet och genom detta generera så sanningsenliga svar som möjligt.

### 4.3 Datainsamling

Studiens empiri har samlats in med hjälp av deltagande observationer och semi-strukturerade intervjuer. Utifrån tidigare forskning har vi utvecklat en intervjuguide och en observationsguide. Guiderna har använts som stöd för intervjuaren/observatören för att se till så att intervjuaren/observatören håller sig på spåret och att rätt frågor ställs/studeras. Vi har anpassat guiderna för varje enskild intervju och observation.

Studiens material har bestått av sex intervjuer och fyra observationer. De regionala och kommunala näringslivscheferna har träffats personligen och varje intervju har pågått i ca två timmar. Övriga intervjuer har varit med samverkansparter till näringslivscheferna och har pågått mellan 30-60 minuter, två över telefon och två via personliga möten. Två av dessa aktörer har också tillfört empiri om intermediär samverkansstyrning till studien. De agerar själva intermediärer och leder sociala projekt med potential att utvecklas till sociala innovationer. Dessa projekt driver de i samverkan med studiens primära intermediärer. När vi talar om intermediärerna i studien refererar vi därför till den regionala och kommunala näringslivschefen samt de två projektledarna av sociala innovationsprojekt.

Studiens fyra observationer har genomförts under november och december 2016. En av observationerna ägde rum under ett samverkansmöte initierat av en av näringslivscheferna. Deltagarna på mötet var de kommunala näringslivscheferna i regionen. På detta möte deltog vi som passiva observatörer. Ytterligare en passiv observation ägde rum under ett samverkansmöte initierat av den andra näringslivschefen. Samverkansmötet agenda var att diskutera anläggningen av en vandringsled i kommunen och deltagarna bestod av aktörer från både civil, privat och offentlig sektor. Den tredje observationen var också passiv och ägde rum på en jullunch för företagare, även den arrangerad av den kommunala näringslivschefen. Jullunchen arrangerades i lokalerna till det arbetsintegrerande sociala företaget som en av de två intervjuade projektledarna varit med och startat upp. Den sista observationen var ett arbetsmöte arrangerat av en av näringslivschefen. Här deltog vi aktivt och syftet med mötet var att berätta om hur näringslivschefen arbetar med mål- och måluppföljning.

Intervjuerna och observationerna sammanställdes kort tid efter att de genomfördes. Under intervjuerna delade vi upp uppgifterna mellan oss genom att en förde anteckningar och den andre ställde frågor. Detta gjorde vi i syfte att undvika förvirring hos respondenterna. Utöver anteckningar spelade vi också in samtliga intervjuer. Dessa transkriberades före sammanställning. Observationerna spelades inte in.

Efter att empirin samlats in och transkriberats lästes materialet igenom ett flertal gånger. Observationerna och intervjuerna sammanfattades efter detta utifrån de frågor som behövdes för att besvara studiens frågeställningar, något som Esaiasson et al. (2007) lyfter fram som en bra metod vid bearbetning av material. Materialet bearbetades systematiskt genom att viktiga citat, belysande svar och goda exempel plockades ut och sammanställdes (Ibid). Därefter jämförde och kategoriserade vi det utvalda materialet. Processen resulterade i att ett mönster i empirin identifierades. Presentationen av empirin har ordnats utifrån de identifierade mönstren och delats in utifrån liknande återkommande svar från respondenterna.

#### 4.4 Studiens tillförlitlighet

Vi har i studien varit medvetna om att intervju som metod har en del svagheter. En sådan nackdel är att undersökningen riskerar att få en partisk karaktär genom att intervjuaren styr dialogen. Ytterligare en svaghet är intervjuareffekten (Larsen, 2009). Med observationer kan ett nästan liknande problem uppstå, nämligen att forskaren påverkar för mycket. Det gäller att få de observerade att känna sig bekväma men också att inte berätta för mycket om studien. Risken vid att utförligt berätta om studien är att de observerade fokuserar på och/eller undviker ämnet (Ibid). För att motarbeta detta möjliga problem har vi valt att kortfattat säga att vi observerar enheten och inte gå in på detaljer. Observationer är också mycket tid- och resurskrävande och resulterar i mycket observationsanteckningar, men väldigt bra när vi vill studera något som kanske inte går att få ut av andra metoder (Ibid). Detta talar ytterligare för studiens användande av observationer i kombination med intervjuer. Vi har varit uppmärksamma om ovan beskrivna problem och har tagit dessa i beaktande vid analys av studiens empirin.

Under studiens gång fick en av oss anställning på en av näringslivsenheterna som näringslivskoordinator. En fördel med detta har varit den ökade möjligheten och tillåtelsen att medverka på möten som observatörer. En utmaning har dock varit att säkerställa studiens tillförlitlighet. För att minimera risken för partiskhet har observationer och intervjuer därför letts av den av oss som inte har koppling till enheten.

## 5. Resultat

*Under det här avsnittet presenteras studiens insamlade empiri. Här redogör vi för resultatet genom att lyfta fram uttryckta och observerade strategier. Varje stycke innehåller även redogörelse för empiriskt studerade för- och nackdelar med intermediärernas valda strategier. Avsnittet avslutas med en sammanfattning.*

### 5.1 Intermediärens roll vid samverkansstyrning av social innovation

Samtliga intermediärer ser sig som nätverksaktörer, medlare och samordnare i och utanför den egna organisationen. En av näringslivscheferna beskriver sig själv som en “krockkudde” och förklarar att hen upplever det som att hen är *näringslivets röst i kommunen och kommunens röst i näringslivet*. Intermediärskapet enligt respondenterna handlar om att etablera tillit och förtroende, både mellan sig själv och de hen samverkar med, som mellan samverkansaktörerna själva. Detta arbete beskriver intermediärerna som tidskrävande och tålamodsprövande, att den som ska göra detta behöver vara uthållig.

I insamlandet av empirin uppdagades det att intermediären, utöver nätverkare, medlare och samordnare också iklär sig andra roller. De roller som identifierats i empirin kallas av oss för inspiratör, utförare och utforskare. Under intervjuer beskriver intermediärerna sin frustration över att det saknas kunskap, kulturer och system som tillåter samverkan av idéer med social innovationspotential att äga rum. Istället för att vänta på att aktörerna ska lära sig mer, att projekt ska startas och arbetsmetoder utvecklas, berättar intermediärerna hur de helt enkelt tar saken i egna händer.

“En grej vi gjorde som också fick en helsida i DN var att förlägga alla företagsluncher i boendet för nyanlända och ge dem en roll att spela. De fick laga mat från sina länder, ibland blev det lite tokigt, där

bröt vi nog några regler. Där var det inte koll på allt, men vad fasen kan hända liksom? Vi lagade mat.”  
(Respondentintervju, kommunal näringslivschef)

### **Intermediärerna utforskar**

Intermediärerna uttrycker att, för att sociala idéer ska tilldelas utrymme i och utanför verksamheten krävs det att intermediären själv initierar, experimenterar och driver sådana projekt som andra kan engagera sig i. På frågan hur ett sådant projekt startas återberättar intermediärerna sina versioner. Gemensamma drag i berättelserna är att de själva eller någon de arbetar med upplever en frustration över att någonting inte fungerar och att det ur detta växer fram en idé om möjlig lösning. Att som intermediär prova på nya arbetssätt och att experimentera i samverkansprocessen lyfts fram som viktigt. Med detta vill intermediärerna främja innovation, men det beskrivs också som ett sätt att bygga förtroende på. En av näringslivscheferna beskriver hur hen som nyanställd i kommunen kom in med sin kreativa bakgrund och testade på nya sätt att arbeta:

Det handlar om att bygga förtroende. [...] jag dansade med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Jag gjorde en Isadora Duncan koreografi med dem, men jag skrev om dikten så att den handlade om kommunens framtid. Ett år senare fick jag ett mail från en i kommunfullmäktige där hen frågade mig vem den bästa Isadora Duncan pedagogen i Sverige är. Den frågan har inte många näringslivschefer fått tror jag (Respondentintervju, kommunal näringslivschef).

En utmaning kopplat till styrning av samverkansaktörer är enligt intermediärerna att hitta system och metoder som gör att samverkan av social innovation tillåts äga rum. Intermediärerna beskriver hur de testat nya metoder och system inspirerade från IT- och designbranschen och hur de hoppas på att dessa system ska generera högre effektivitet och kvalitet i det de gör. Bland annat talar en av näringslivscheferna om att hen önskar arbeta med agila arbetsmetoder och ordna mötena efter detta arbetssätt. Detta är dock inte något som observeras ske under mötet med näringslivscheferna och heller ingenting som projektledaren hen samverkar med känner till. En av projektledarna talar om behovet av att utveckla ett tjänstedesign-orienterat arbetssätt och argumenterar under intervjun för fördelarna med metoden design thinking. En av näringslivscheferna talar också om hur hen arbetar med att föra in kreatörens sätt att arbeta och tänka på både på företag och i den kommunala organisationen. Under intervjun berättar hen om ett EU-projekt som nys avslutats där åtta



europiska kreatörer spenderat två-tre månader på åtta icke-kreativa företag i syfte att tillsammans med ägarna experimentera fram nya tjänster och produkter. I intervju med en av deltagarna i EU-projektet beskrivs näringslivschefen som en nätverksaktör som utvecklar nya projekt som andra känner ägandeskap för.

För att nya idéer och arbetssätt ska kunna introduceras beskriver intermediärerna att de ibland behöver tänja på regelverket, vända på frågeställningar och studera saker ur andra perspektiv. För intermediären handlar det här om att förmå samverkansaktörer att både tänka och göra annorlunda mot vad de brukar.

“Säg att det finns en flyktingsekreterare som ska ta emot en person som är nyanländ. [...] Då gör man som man alltid har gjort. Man fixar arbete och man skriver massa blanketter för att fixa försörjning. [...] Varför skulle den socialsekreteraren börja tänka - ah, vi behöver skapa en mötesplats för att den här personen ska lära sig svenska fortare, vi behöver involvera näringslivet! Förstår du? Att börja tänka utöver de här faktorerna är ingenting du bara gör.” (Respondentintervju, kommunal projektledare)

### **Intermediärerna utför**

Intermediärerna beskriver sig själva som utförare. Innebörden av utförarrollen definieras av intermediärerna på olika sätt. Ett sätt att förklara detta på är genom en gradskala. På den ena änden av skalan kan utförarskapet förstås som ett slags mindset, en inställning till att görandet är en del av att bidra till utveckling och integrering av social innovation. På den andra sidan ser intermediären sig som en faktisk handlingsutövare - där intermediären själv aktivt deltar operativt i projektet. En av projektledarna uttrycker att *“aktörer som politiker och tjänstepersoner, som besitter en viss makt och möjlighet att påverka, har ett ansvar att också agera”*. Att aktivt delta i projekt som intermediären är involverad i lyfts fram som en viktig aktivitet och källa till kunskap. Exempel på detta är den årliga näringslivsgala som arrangeras i den studerade kommunen. I intervju med en av projektledarna beskrivs evenemanget som en aktivitet där hen tillsammans med näringslivschefen prövat sig fram genom att göra och testa olika saker. Hen beskriver att det praktiska görandet utgör lika stor del av hens arbete som det strategiska nätverksbyggandet och att hen önskar ha det så. Intermediärerna beskriver görandet som en del av lärprocessen, som ett ansvar alla med

maktposition bör ta och som en aktivitet som måste till för att förändring och innovation ska äga rum.

### **Intermediärerna inspirerar**

I studien fann vi också hur intermediärerna agerar inspiratörer. Som inspiratör önskar intermediärerna stärka samverkanspartners intresse och kunskap om social innovation. Detta gör hen genom att arrangera workshops, lyfta in sociala aktörer på dagordningen och föra in sociala aktiviteter i icke-sociala projekt. Under observationer ser vi hur intermediärerna använder den makt de besitter för att inspirera samverkande aktörer. Ett exempel som belyser detta uppmärksammas under ett samverkansmöte där näringslivschefen inleder mötet med en presentation av en social inkubator. Ytterligare ett exempel observeras under den observerade jullunchen. En av näringslivscheferna arrangerade eventet och som en punkt på programmet fick en av projektledarna berätta om det arbetsintegrerande företaget som hen startat upp. Ett tredje exempel på hur intermediärerna agerar inspiratörer är den konferens som en av projektledarna arrangerade i syfte att höja kunskaperna om social innovation bland aktörer inom offentlig och privat sektor.

## **5.2 Intermediär samverkansstyrning av social innovation**

### **Visioner, strategier och mål**

Samtliga intermediärer uttrycker vikten av att formulera och arbeta efter gemensamma visioner, strategier och mål. Ett tydligt exempel på detta är den tillväxtstrategi som arbetats fram av regionen där en av näringslivscheferna verkar. Näringslivschefen beskriver hur strategin utvecklats till ett styrdokument som, trots kritik för vaga mål, blivit något som tjänstepersoner och politiker både hänvisar till och arbetar med. Näringslivschefen beskriver hur kommunerna i regionen använder strategin som utgångspunkt när de formulerar egna handlingsplaner. Vidare förklarar hen att dokumentet också fungerar som ett sätt att utvärdera om projektansökningar står i linje med regionens långsiktiga mål och vision. Projektansökningar som inte följer visionen blir heller inte godkända, förklarar hen. Även den andra näringslivschefen betonar vikten av att formulera och förmedla en vision till aktörer inom och utanför kommunen. Förutom att arbeta efter kommunens gemensamma värdegrund och vision försöker hen också ena aktörerna genom att placera deras roll i en större samhällskontext. Detta menar hen gör det lättare för hen att få aktörerna att vilja förändra sig.

Förutom en gemensam vision och strategi använder sig intermediärerna också av mål- och delmål för att styra samverkansprojekt och dess aktörer. En av näringslivscheferna beskriver hur hen formulerar mål och aktiviteter som överensstämmer med politikens övergripande agenda. Genom att använda de mål- och resultatstyrningsstrategier som kommunledningen valt att arbeta med upplever hen att hens arbete bekräftas och accepteras av både politiker, näringslivsaktörer och andra tjänstepersoner inom kommunen. En av projektledarna upplever dock att det saknas mål och visioner för samverkan av sociala idéer med innovationspotential, både i kommunen som helhet som mellan hen och en av näringslivscheferna.

Ett problem som både uttryckts och observerats i studien är utmaningen med att få aktörer av samverkansprojekt att jobba mot samma mål. En av projektledarna säger att det är svårt att driva samverkan för social innovation i den kommunala kontexten. Orsakerna till detta uppges vara att det saknas samarbetsvana och gemensamma visioner för arbetet. Även en av näringslivscheferna tar upp olika målbilder som en utmaning. Hen säger att alla har sin bild av vad som är rätt och att den rådande politiken i de olika kommunerna också bidrar till att skapa olika mål och visioner. En lösning på problemet tros vara att samverka mer och att skapa gemensamma visioner. En av näringslivscheferna menar att, för att lösa ett samhällsproblem, behöver många olika aktörer samarbeta. Att få alla att dra åt samma håll är en utmaning. Samtliga intermediärer beskriver hur svårt det är att förankra mål och att det tar tid.

[...] det finns så mycket motstånd. Det är svårt att driva samverkan. Det är svårt att hävda att man behöver jobba på ett visst sätt för att välkomna nyanlända. Min förklaring till det är att man inte är van i kommunen att jobba på det sättet. Det krävs någon slags samverkan, gemensamma visioner, man ska samarbeta för att uppnå ett effektivt arbetssätt och mål. (Respondentintervju, kommunal projektledare)

## **Skapa tillit**

[...] Dels var det en väldigt förtroendeskapande process för jag fick träffa de personerna jag sedan skulle jobba med. När jag fick träffa företagarna fick jag veta vad de tycker om den här frågan, vad de behöver för att växa. Jag fick se vilka de var. Dels var det en läroprocess för mig och gav mycket förtroende från kommunen. Det visade man att man tog det seriöst. Man gjorde näringslivet delaktiga från start. Man gav också makt till näringslivet. Jag har vänner som är kommunchefer i andra

kommuner, de skulle aldrig lämna ifrån sig makten till näringslivet. Det är lite intressant.  
(Respondentintervju, kommunal näringslivschef)

Något som återkommer flertalet gånger under samtliga intervjuer och som också exemplifieras i citatet ovan är intermediärernas åsikt om att tillit och förtroende utgör grunden i samverkansarbetet. Här beskriver intermediärerna hur de arbetar med att etablera och upprätthålla en god kontakt mellan de samverkande aktörerna och sig själv. I sammanhanget sägs förtroende skapas och upprätthållas genom att intermediären är tillgänglig samt följer upp aktiviteter och aktörer.

En annan aktivitet som intermediärerna också säger sig hålla på med och som kan kopplas till tilliten och förtroendet är att ta hand om det samverkans klimat som finns. Här handlar det om att skapa mervärde för samverkansparterna och få dem att känna att det de gör är relevant och bidrar till någon slags nytta. I samtal med intermediärerna beskriver de också hur de ibland behöver gå in och etablera eller rädda en skadad samverkanskultur. Ett sätt att göra det på, menar intermediärerna, är att i mötet med parterna ställa andra frågor än de är vana vid att höra.

Ett hinder för tillit som beskrivs av de båda näringslivscheferna och samverkansparter till dem är uppfattningen om att arbetet ibland blir för administrativt. En samverkanspart till en av näringslivscheferna beskriver sin frustration över att processen med att få till ett samarbete tar tid och att tilliten därför urholkas då vägen dit helt enkelt blir för byråkratisk.

### **Etablera kontaktytor**

En av näringslivscheferna beskriver hur hen etablerat flera kontaktytor med fokus på nätverkande och dialog. Hen berättar att hen arrangerar återkommande evenemang som frukostar och luncher vilka vänder sig till företagare. En av projektledarna beskriver hur hen arrangerat en konferens på temat social innovation:

Den första konkreta aktiviteten som vi genomförde var en konferens den 18 november på temat social innovation. En representant från Mötesplats Social Innovation var där och pratade. [red. En av

näringslivscheferna] satt längst fram och var superexalterad. Det var vår första konkreta aktivitet, vi såg att vi behövde göra ett startskott (Respondentintervju, regional projektledare).

En av näringslivscheferna menar att dessa nätverksaktiviteter bidrar till att stärka relationen mellan intermediären och samverkansaktörerna. Under det observerade arbetsmötet uttrycker hen dock en utmaning i att locka aktörer till dessa nätverksevent. Ofta är det samma personer som kommer och att få nya aktörer till träffarna beskrivs av hen som en utmaning.

Att arrangera regelbundna möten med samverkansparterna är också en viktig aktivitet enligt intermediärerna. Var sjätte vecka träffar en av näringslivscheferna alla kommunala näringslivschefer i regionen för att diskutera vad som är på gång och för att lyfta aktiviteter som de samverkar kring. Vi medverkade på ett av dessa möten. Dagordningen formulerades av näringslivschefen och skickades på förhand ut till deltagarna. Under observationen av detta möte såg vi hur dagordningen hjälpte näringslivschefen att styra både innehåll och hur länge varje punkt tilläts diskuteras. Mötet upplevdes av oss som organiserat och inkluderande. Näringslivschefen antog en passiv roll och lät istället deltagarnas åsikter och behov stå i fokus.

Den andra näringslivschefen verkar inta en mer aktiv roll på sina möten. Hen deltar i samtalet och tillför både projektidéer och förslag på lösningar. Näringslivschefen berättar hur hen i genomsnitt har sex besök om dagen och för att hinna detta argumenterar hen för att det inte går att ha en massa efterarbete. De flesta mötena har därför ofta samma struktur. Näringslivschefen beskriver hur hen öppnar mötet med en presentationsrunda följt av en kort genomgång av mötets dagordning. Vanliga frågor som ofta tas upp beskrivs vara: vad har hänt sedan sist, vad är nästa steg och vem gör vad? Näringslivschefen fortsätter med att förklara hur varje möte avslutas med att anteckningar skickas ut samt att en ny dagordning och ett nytt mötesdatum bestäms. Anteckningarna skickas över mailen och den nya dagordningen bifogas i den digitala kalenderinbjudan. Denna beskrivning bekräftas stämma när vi observerar ett samverkansmöte arrangerat av samme näringslivschef. Vi observerar också att mötet inte följer dagordningen. Istället diskuterar deltagarna mötespunkterna mer fritt.

## Välja partners

Förutom kontaktytor beskriver respondenterna vikten av att välja rätt sorts samverkanspartners. En av näringslivscheferna förklarar att hen väljer samverkanspartners utifrån vilka *“det går att samarbeta med”*. Hen beskriver hur hen tar de som hen kan lita på och att dessa ibland får täcka upp för andra, mindre bra samverkanspartners. Intermediärerna har möjlighet att till viss del välja vilka som ska ingå i samverkansprojekten, men en del av samverkansaktörerna är inte valda av intermediärerna och ibland vill/måste intermediärerna samverka med aktörer som inte är intresserade av något samarbete.

För att få till samverkan med dessa aktörer beskriver intermediärerna hur de använder sig av en medhjälpare. Dessa medhjälpare är någon som intermediären litar på och som ser fördelar med att samverka. Medhjälparen sägs överbrygga möjliga hinder som kan stå i vägen mellan intermediären och de ovilliga samverkande aktörerna. Exempel på detta visade sig under observationen av ett samverkansmöte. På mötet medverkade en medhjälpare till en av näringslivscheferna. Medhjälparen var där i egenskap av expert och dennes funktion var att beskriva hur genomförandet av en vandringsled skulle kunna gå till och vilka roller de olika aktörerna skulle kunna ha. När diskussionen hamnade på tvär hoppade medhjälparen in för att få igång samtalet igen.

Att samverkansaktörer inte vill samarbeta är inte lika farligt så länge de kommer till mötena. Intermediärerna beskriver hur det finns aktörer som ofta ställer in möten och gärna uteblir. Att lägga tid på att bygga bra team lyfts därför fram som något centralt. En av näringslivscheferna belyser vikten av att rekrytera rätts sorts medarbetare. Att välja personer som har rätt kompetens, erfarenhet och som är *“street-smarta”*, anses särskilt viktigt.

Man måste vara så himla inkännande och samtidigt ha en drivkraft. De som är riktigt bra på det här har precis rätt känsla av att vara tuff, men absolut inte för tuff. De är oerhört inlyssnande och förstår att saker och ting kan vara lite halvhjärtade men att det får vara bra ändå. Nästan alla mina medarbetare är sådana och de som inte är det har det jättejobbigt. De får problem hela tiden när de försöker komma framåt (Respondentintervju, regional näringslivschef).

## Kommunicera och förankra

Intermediärerna uttrycker också vikten av att kommunicera vad de gör och beslutar om. En av näringslivscheferna beskriver det som att hen arbetar till hälften med regional utveckling och till hälften med att kommunicera det hen utvecklar. Vidare fortsätter hen och förklarar hur förankring tar tid. Bara för att de sagt något betyder det inte att alla vet om vad som gäller eller håller med. Näringslivschefen berättar att det handlar om att skapa en struktur som också ges stöd av högsta ledningen. Den andra näringslivschefen berättar hur hen kommunicerar med näringslivet genom att synas i media. Hen förklarar också att det mål- och uppföljningssystem som kommuner arbetar i fungerar som ett bra sätt att internt kommunicera vad enheten uppnår.

Att kommunicera är viktigt för att förankring ska äga rum. En av näringslivscheferna tycker att detta är något hen borde bli bättre på. Samtidigt menar intermediärerna att förankring är svårt. För att befästa beslut räcker det inte med att bara prata.

Även om man gör allting *by the book* så är det jättesvårt att få initiativen att sippra ner och förankra sig i de olika organisationerna. Detta är vår absolut största utmaning som organisation, ja, som samhälle. Ska man lösa en samhällsutmaning behöver många olika aktörer samarbeta och kommunen är ju en sådan aktör. Att få maskineriet att dra samma håll är en jättesvår utmaning (Respondentintervju, regional näringslivschef).

En strategi som intermediärerna använder sig av för att ta sig an förankringsproblemet är att skriva ned vad parterna kommer överens om. Intermediärerna förklarar att de nedtecknade överenskommelserna fungerar som ett påtryckningsmedel och påminnelse till samverkansaktörer som av någon anledning slutat göra det de skall. En av näringslivscheferna berättar om hur de använder sig av ”flummiga” samverkansavtal som saknar ett tydligt innehåll. Efter intervjun mailar näringslivschefen över ett exempel på ett sådant avtal. Dokumentet är på fem sidor och redogör tydligt för både syfte och mål med samverkan samt fördelning av ansvar. Den andra näringslivschefen verkar inte använda sig av samverkansavtal, istället förklarar hen hur mötesanteckningarna fungerar som ett slags kontrakt mellan hen och samverkande parter. Näringslivschefen berättar hur allt finns på pränt och beskriver hur beslut och ansvarsfördelning är väl förankrat bland de hen samverkar med.

## **Följa upp**

Mellan mötena aktualiseras problemet med att få beslut att förankra sig och aktörer att bära ansvar. Förutom att följa upp samverkansparterna genom att ringa, maila och besöka försöker intermediärerna också få deltagarna att göra som överenskommet genom att motivera och engagera dem till att vilja göra så. En av näringslivscheferna beskriver hur hen gör detta genom att locka med medial synlighet samt med komplimanger kopplade till deras kompetens och mod. Den andra näringslivschefen finansierar ett socialt innovationsprojekt som drivs av en samverkande projektledare. När vi under intervjun med denna projektledare ställer frågan om näringslivschefen ringer, besöker eller mailar projektledaren mellan dessa redovisningstillfällen får vi svaret nej tillbaka. Istället förklarar projektledaren hur projektet följs upp genom del- och slutrapporten.

## **Mäta**

Samtliga intermediärer betonar vikten av att det arbete som utförs också mäts och kommuniceras så att övriga intressenter får kännedom om vad som sker så att en utvärdering kring arbetet kan göras. En av näringslivscheferna förklarar att resultatmätningar kan användas för att legitimera nya projekt eller arbetssätt, framför allt när politiker vill att hen ska arbeta på ett annat sätt. Mätningarna menar näringslivscheferna hjälper till att lyfta fram lyckade projekt och resultat. En annan näringslivschef beskriver hur hen använder media för att visa på vad hen gör. Flera gånger under intervjun refererar näringslivschefen till artiklar som handlar om projekt och initiativ hen är stolt över.

Näringslivscheferna berättar också om ett rankingsystem som mäter samtliga kommuners företagsklimat varje år. Rankinglistan används som ett sorts mätinstrument, där kommunerna stämmer av hur de ligger till gentemot andra kommuner i Sverige. Rankinglistan betonas vara en av många mätningar, men under observationer är det ändå denna ranking som det talas mest om. En av näringslivscheferna beskriver hur resultatredovisning tydliggör roller, visar på resultat och minskar risken för att kommunerna behandlar regionen som en slags sekreterare. Under intervjuer och observationer så talas det dock lite om hur den sociala innovationen mäts och följs upp. En av projektledarna nämner att deras projekt ska redovisa resultat och uppmätta effekter för social innovation, men den rankinglista som samtliga



respondenter hänvisar till har till exempel inga särskilda mätningar gjorda på social innovation.

### 5.3 Sammanfattande översikt

Syftet med vår studie är att bidra till ökad kunskap om vilka roller intermediären tar och vilka strategier hen använder sig av vid samverkansstyrning av sociala idéer. I insamlandet av empiri har flera roller och strategier identifierats.

Under hela samverkansarbetet arbetar intermediärerna med att få med sig möjliga samverkansaktörer och intressenter genom visioner, strategier och mål. Intermediärerna berättar om hur de skapar team, etablerar kontaktytor och försöker experimentera, hur viktigt det är att ha en gemensam vision. Utmaningar kopplat till dessa delar är att förankra projekt och att skapa tillit. Svårigheter är att få visioner och projekt förankrade hos alla parter. En annan utmaning är att det kräver mycket tillit, både till intermediären men också till de samverkande aktörerna. När de formulerade visionerna och målen ska realiseras använder intermediärerna sig av vissa påtryckningsmedel som hjälper intermediärerna att driva samverkansarbetet framåt. Exempel på sådana påtryckningsmedel kan vara samverkansavtal, en viss mötesteknik eller hur intermediären följer upp utdelade ansvarsområden. Utmaningar kopplat till dessa styrmedel är att det är svårt att förankra beslut och att få samverkansparter att bära och känna ansvar för projektet. Utförda samverkansprojekt kan mätas, redovisas och följas upp med hjälp av bland annat rankingsystem, nyckeltal och redovisning.

Intermediärerna beskriver hur deras arbete handlar om att få samverkan att äga rum, aktiviteterna utförda och idéer förankrade. Utöver rollen som nätverkare, medlare och samordnare agerar de också inspiratörer, utförare och utforskare.

## 6. Analys

*I detta avsnitt analyseras ovan presenterade empiriska resultat utifrån den valda teoretiska referensramen med utgångspunkt i studiens analysmodell. Vi inleder avsnittet med att diskutera huruvida vårt resultat kan förklaras och förstås med hjälp av vårt analysverktyg. Därefter för vi ett samtal kring intermediärens roll som inspiratör, utforskare och utförare. Analysen avslutas med en sammanfattning.*

### 6.1 Intermediära samverkansstrategier

#### 6.1.1 Resultatstyrning

Resultatstyrning anger hur parter i interorganisatoriska samarbeten kan enas kring gemensamma mål och hur de ska agera för att komma dit (Dekker, 2004). Som samordnare av samverkansprojekt driver intermediären samverkan framåt genom att styra de övergripande målen så att alla samverkande parter kan enas kring dem (Andersson et al, 2013; Mulgan et al, 2007).

De verktyg som intermediärerna använder sig av vid resultatstyrning av samverkansaktörer i sociala innovationsprojekt är främst målformulering och resultatredovisning. I studien har vi inte identifierat några belönings- och straffincitament, ej sagt att några sådana inte finns. Genom att formulera visioner, mål och strategier styr intermediären samverkansaktörerna. Näringslivscheferna beskriver hur strategin utvecklats till ett styrdokument som, trots kritik för vaga mål, blivit något som tjänstepersoner och politiker både hänvisar till och arbetar med. Tillväxtstrategin använder näringslivschefen dels för att förankra en gemensam långsiktig vision om vad som är syftet med samverkan, men också i syfte att samverkande parter ska sträva mot en gemensam långsiktig målbild. Med detta önskar hen bidra till en effektivare styrning av samverkansaktörer och projekt. En av näringslivschefernas berättelser illustrerar hur visioner och strategier kan användas för att leda aktörer och organisationer inom och utanför den egna verksamheten mot gemensamma värderingar, beteenden och mål. Näringslivschefen berättar hur projektansökningar inte godkänns om de inte följer strategidokumentet.

Hur väl förankrad visionen är, är såklart svårt för oss att uttala oss om. En av näringslivscheferna nämnde själv att det har förekommit kritik mot att visionen har varit alltför svepande och utan ordentliga mål. En av projektledarna uttryckte till och med att hen saknade visioner att utgå från. Lindberg (2009) och Huxham (2000) talar om vikten av att arbeta mot gemensamma målbilder som är tydliga och kan delas av samtliga samverkansaktörer. Visioner som är vagt formulerade, eller som inte ens finns, riskerar att splittra samverkansaktörernas syften och agendor i samverkansprojektet. Detta medför en ökad risk för att samverkan hindras eller till och med uteblir. Dekker (2004) talar också om vikten av att etablera en grundläggande formell styrning. Här nämns visioner, strategier och mål som viktiga byggstenar. En risk med vaga målformuleringar är att överenskommelsen mellan parterna i den interorganisatoriska relationen inte fullföljs. Dekker talar här om att transaktionen inte säkras, varför samarbetet uteblir. Å andra sidan kan alltför hård styrning leda till att tilliten mellan aktörerna skadas.

Resultatredovisning används av intermediärerna främst genom resultat- och effektmätningar samt redovisning av projekt. I studien uttrycker intermediärerna att de använder sig av indikatorer och nyckeltal för att mäta projektresultat och -effekter. De menar att mätningarna hjälper dem och parterna att se var de ligger till och vad de behöver prioritera för stunden.

Uttryckta och observerade nyckeltal identifieras i det empiriska insamlandet. Det som mäts är bland annat företagsklimat, måluppfyllnad kopplat till enheternas och kommunens/regionens övergripande mål samt projekt. Detta illustrerar hur intermediärerna använder resultat- och effektmätning för att styra samverkansaktörer och projekt.

Även om vår studie visar att nyckeltal finns, verkar få av dessa kunna kopplas till social innovation. Det finns visioner, strategier och mål för hur social innovation ska främjas, men få indikatorer kopplade till dessa. Hur kan intermediären säkerställa att målen uppfylls om hen saknar nyckeltal kopplade till dem? Vid oklarheter av vad som mäts kan samverkansarbetet försvåras, då samverkan dels hindras av olika målbilder (Lindberg, 2009; Huxham, 2000). Vi menar också att intermediären kan få problem att utkräva ansvar utan mätbara mål. Förutom att mäta resultat och effekter visar vår studie att intermediären också sammanställer dessa nyckeltal till redovisningsbara dokument och presentationer. Att

redovisa projekten verkar vara en strategi som intermediärerna använder sig av när de vill (1) sälja in nya idéer/projekt och (2) argumentera för att den verksamhet och de prioriteringar de gör är rätt. En av näringslivscheferna beskriver hur hen använder dessa resultat- och effektmätningar för att legitimera sin verksamhet gentemot politiker och kommunala näringslivschefer. Den andra näringslivschefen förklarar att hen ser till så att projekt och aktiviteter bevakas av media både inför, under och efter dess genomförande. Under intervjun refererar näringslivschefen flera gånger till olika artiklar. Detta tolkar vi som ett sätt för henne att sälja in både sig själv och det hen gör. Ur ett resultatstyrningsperspektiv verkar artiklarna användas som ett slags presentation av de effekter som ett projekt genererat. Att använda sig av media beskrivs av intermediären som ett effektivt sätt att få legitimitet i nya projekt. Samtidigt ser vi en risk i att intermediären låter en extern aktör styra vad som sägs om hen.

### **6.1.2 Beteendestyrning**

Beteendestyrning specificerar hur parter i interorganisatoriska relationer ska agera och kontrollera att sättet de arbetar på överensstämmer med önskat beteende (Dekker, 2004). Som samordnare av samverkansprojekten blir intermediärens uppdrag att hitta strategier som leder till önskat beteende och kontroll av detta.

De verktyg som intermediärerna använder sig av vid beteendestyrning av samverkansaktörer i sociala innovationsprojekt är struktur och kontroll av samverkande aktörers beteende. Vi har inte funnit att intermediären kan påverka regel- och regleringssystem i någon större omfattning. I studien uttrycks och observeras få bestraffningar, uteslutningar eller andra repressalier som kan väntas existera i det formella styrmedlet. Ett exempel på detta är att samverkansavtal och skriftliga överenskommelser inte är bindande om det inte finns pengar kopplade till dem.

Vi ser att struktur används av intermediärerna för att, tillsammans med kontroll av de samverkande aktörernas beteende, försäkra intermediären om att samverkansaktörerna uppvisar det önskade beteendet. Verktuget används framförallt innan och under samverkansmöten och kan delas upp i mötesstruktur, planering och dagordning. Intermediärernas sätt att styra mötena och planeringen av dem skiljer sig åt. En av

näringslivscheferna verkar mån om att följa en tydlig dagordning och planering, att ordet ska fördelas jämnt mellan deltagarna och att hens egna åsikter och idéer ska stå tillbaka. Den andra näringslivschefen agerar nästan tvärtom. Dagordningen finns och agendan är där, men punkterna diskuteras mer flytande, ordet tas av den som vill ha det och näringslivschefen bidrar själv med idéer och inspel. Vi kan inte svara på om det ena eller det andra sättet att styra mötet på är bättre eller sämre. Vår uppfattning är att de fyller olika syften. I det första exemplet hamnar fokus på att alla ska få komma till tals och att hela dagordningen ska hinnas med. I det andra exemplet tillåts spontana idéer och förslag ta mer plats.

En god planering och en tydlig mötesstruktur verkar dock bidra till att samverkan främjas. Brister i kommunikation och tillit lyfts av Lindberg (2009) fram som två orsaker till att samverkan försvåras. Vi argumenterar för att intermediärerna, genom att planera möten och följa en dagordning, kan mildra detta samverkanshinder. Samverkansaktörerna utsätts inte för överraskningar på mötet utan alla medverkande vet vad som ska diskuteras. Detta gör att de samverkande parterna har möjlighet att vara förberedda för mötet och kan på så sätt i lugn och ro fundera ut om det är något kring ämnet de vill diskutera. Vi menar att en alltför minutiös planering dock kan kväva kreativiteten, då utrymme för spontana idéer kan komma att förkastas. En risk med det, är att en god idé kan bli förbisedd bara för att den inte fanns med på dagordningen.

Verktyget kontroll används framförallt innan och efter samverkansmöten, men också under mötet och då i form av rapportering av status på åtgärder samverkansaktörerna åtagit sig. En av näringslivscheferna använder sig av kontroll som främsta medel när det kommer till beteendestyning. Detta visas genom hur hen delegerar arbetsuppgifter till samverkande aktörer och sedan genom att hålla ordning på dem kontrollerar deras beteende. En annan näringslivschef arbetar också med beteendekontroll, detta visar sig genom hur en av projektledarna delrapporterar och slutrapporterar det sociala innovationsprojekt hen driver till näringslivschefen.

När intermediären använder sig av kontroll som verktyg för beteendestyning ser intermediären till att vad som tagits beslut om också genomförs. Vi tror att de samverkande aktörerna upplever att intermediären är delaktig i deras arbete, vilket förhoppningsvis leder

till att de fokuserar på det som ska fokuseras på. En risk vi ser med att intermediären bevakar och kontrollerar samverkansaktörernas beteende är att tilliten skadas. För mycket kontroll kan enligt Dekker (2004) leda till att samverkansaktörerna känner sig bevakade. Vidare menar Dekker att det kostar pengar att kontrollera andra. Förutom att det är dyrt tar det också tid att kontrollera. Istället för att bara lita på att saker blir gjorda måste intermediären ta av sin arbetstid för att ringa, maila och på andra sätt följa upp samverkansaktörerna. En av näringslivscheferna uttrycker under intervjun att det finns de som alltid undviker ansvaret och att hen fått kritik från en kollega för att serva dessa för mycket. Med detta vill vi lyfta ett varningens finger för att intermediären blir en slags "barnvakt" åt samverkansaktören.

### **6.1.3 Social styrning**

Social styrning relaterar till de informella kulturer och system som influerar och får medlemmar av samverkansprocesser att styra sig själva (Dekker, 2004). Vår studie visar att intermediären samverkanstyr genom val av partner, tillit och tillitsskapande aktiviteter.

Vem intermediären väljer att samverka med ser ut att styras av projektets syfte och mål. Det verkar också som att intermediären väljer partners utifrån exempelvis beslutsmakt och resurstillgångar och inte bara med de som samarbetet fungerar bäst med. Dekkers teori om att aktörer i interorganisatoriska relationer väljer partners som delar gemensam målbild och har ett intresse av att samverka stämmer därmed inte helt in på de studerade intermediärerna. Detta leder i sin tur till att de av Dekker beskrivna problem med komplexa samordningskrav och förtroendemisbruk inte alltid kan reduceras genom val av samverkansvilliga partners. I studien har vi dock sett att intermediärerna ändå försöker göra något åt saken genom att använda sig av så kallade medhjälpare. Vår analys är att intermediärerna vill att medhjälparen ska kommunicera med de motvilliga samverkansaktörerna, på ett annat sätt än vad intermediären själv gör och genom detta få motståndarna att vilja vara med. Mot denna beskrivning vill vi argumentera för att medhjälparen verkar bidra till att de av Huxham (2000) och Lindberg (2009) identifierade samverkanshinder tas omhand och mildras. Förutom att tala "samma språk" som de motvilliga samverkansaktörerna verkar medhjälparen också fungera som en ventil dit motståndarna kan vända sig för att lyfta sådant hen inte gillar med intermediären. Möjliga risker vi ser med att använda sig av en medhjälpare är att det finns en chans att missförstånd ökar.

Enligt Dekker (2004) etableras tillit genom relationer, institutionell tillhörighet och lovord från ackrediterade källor som exempelvis dagspressen. Tillit utvecklad genom relationer och nätverk verkar vara särskilt betydande för intermediärerna. Det är i mötet med andra som intermediären visar vad hen kan och hur hen jobbar. Vår uppfattning är att intermediärerna inte reflekterar särskilt mycket över den tillit de erhåller enbart vid att tillhöra en offentlig institution. En av näringslivscheferna berättar dock under intervjun att hens tillit till den organisation som en av projektledarna arbetar i är stor. Näringslivschefen refererar till organisationen som kompetent i sociala hållbarhets- och innovationsfrågor. I studien har vi identifierat att intermediären använder sig av kalkylerad tillit (Dekker, 2004) för att få andras förtroende. En av näringslivscheferna refererar flera gånger under intervjun till artiklar som hen medverkat i där hens arbete och projekt uppmärksammas. Detta kan vara ett tecken på att hen försöker få en externt ackrediterad källa att framställa sig och sin verksamhet som kompetent.

Enligt intermediärerna skapas tillit genom tillgänglighet och handlingskraftighet. För intermediärerna handlar det om att arrangera relevanta och inspirerande möten men också om att medla i konflikter och ställa svåra frågor. Samtidigt beskriver intermediärerna hur de upplever tilliten till andra som problematisk. I vissa projekt förklarar intermediärerna att de behöver följa upp parter för att få saker och ting att hända. Här verkar det som att det är intermediären själv som inte litar på de hen samverkar med. Ju lägre tillit hen känner till den andra parten, ju mer verkar hen styra dennes agerande genom kontrollmekanismer hämtade från beteendestyningen.

Att utveckla och stärka förtroendet verkar också vara viktigt. Dessa förtroendeskapande aktiviteter kan vara specifika event som företagsfrukostar, workshops och konferenser. En annan förtroendeskapande aktivitet som intermediärerna säger att de använder sig av, men som vi under observationer sett desto mindre av, är Dekkers (2004) teori om delat ägandeskap. Intermediärerna har förvisso inrättat arbets- och styrgrupper i syfte att lyfta sådana frågor som mötesdeltagare upplevt som obesvarade av kommunen/regionen, på så vis kan vi säga att en viss maktfördelning ägt rum. Å andra sidan verkar mötena fortfarande

planeras och ledas av intermediären själv, vilket ger hen stor makt över både innehåll och arbetskultur.

Uttryckta och observerade fördelar med tillitsstyrningen verkar vara att få saker att hända genom motivation, inspiration och engagemang. Dekker (2004) argumenterar för att ökad tillit kan bidra till att behovet av formell styrning minskar. Detta menar han i sin tur kan resultera i resurseffektivare projekt och samarbeten. Dekker säger dock, att detta bara gäller så länge det finns en grundläggande formell styrning som säkrar aktörerna till projektet. En nackdel med tillitsstyrning verkar vara bristen på tillit. I intervjuer framkommer det att intermediärerna använder en del av sin arbetstid åt att följa upp aktörer som de inte litar på gör det de skall. Detta tar tid från andra uppgifter och bidrar samtidigt till att relationen mellan intermediären och "smitaren" infekteras.

## 6.2 Övriga roller

I insamlandet av empirin uppdagades det att intermediären, utöver rollen som medlare, nätverkare och samordnare, också agerar inspiratör, utforskare och utförare. Som inspiratör försöker intermediären få samverkansaktörerna att intressera sig för och lära sig mer om social innovation. I rollen som utforskare utvecklar intermediären egna projekt och arbetsmetoder för att underlätta samverkansstyrning av idéer med social innovationspotential. Som utförare är hen delaktig i genomförandet av de sociala projekt och aktiviteter hen samordnar.

De tre rollerna verkar ha växt fram ur en frustration över att det saknas kunskap, metoder och strukturer som tillåter samverkan av social innovation att äga rum. Under intervjuer framkommer det att intermediärerna upplever att kunskapsbristen och frånvaron av en tillåtande kultur försvårar hens arbete med att föra in den sociala agendan på dagordningen. Istället för att vänta på att aktörerna ska lära sig mer, projekt ska startas och arbetsmetoder utvecklas, tar intermediären helt enkelt saken i egna händer. Genom att iklä sig rollen som inspiratör, utforskare och utförare verkar intermediärens syfte vara att uppmärksamma och integrera idéer med potential att utvecklas till sociala innovationer i och utanför den offentliga verksamheten.



Den styrning som förekommer när intermediären iklär sig rollen som inspiratör verkar bestå av två delar. När intermediären tillför en social agenda till de dagordningar och aktiviteter hen ansvarar för syftar styrningen till att påverka samverkansparternas beteenden. Intermediären fyller mötestillfällena med sådan information hen anser parterna behöver. På så sätt formar hen gruppens procedurer, arbetssätt och kultur varför det är rimligt att anta att beteendestyrning förekommer. Att höja samverkanspartners kunskap och intresse för social innovation ter sig som viktigt för intermediären. Baserat på Dekkers teori om kompetenstillit vill vi argumentera för att de kunskapshöjande aktiviteterna bidrar till att stärka bilden av intermediären som kompetent i sakfrågan, åtminstone i teorin. Därmed kan vi också anta att intermediären i sin roll som inspiratör använder sig av social styrning.

I rollen som utforskare aktualiseras resultatstyrningen eftersom intermediären styr samverkansaktörer genom visioner, mål och strategier. Litteraturen (Howells, 2006; Ljungzell et al, 2013) beskriver intermediärens funktion som nätverkare och samordnare av någon annans projekt. Genom att själv delta i utformandet av nya idéer får intermediären möjlighet att på ett direkt sätt styra projektets riktning och därmed också dess resultat. När intermediären i sin roll som utforskare utvecklar nya arbetsmetoder i pågående projekt kontrollerar hen samverkansaktörerna genom beteendestyrning eftersom hen här påverkar gruppens arbetssätt och procedurer. Att driva projekt och utveckla arbetsmetoder verkar också ha inslag av social styrning. Ett lyckat projekt kan bidra till att intermediärens kompetenstillit ökar. Motsatt effekt kan uppstå om intermediären misslyckas med att förankra projektet/metoden hos dem hen samverkar med. Går hen för fort fram eller om hen tänjer för mycket på regelverk och/eller arbetssätt finns det en risk för att parten utvecklar ett missnöje gentemot intermediären. Detta kan resultera i att samverkanshinder beskrivna av Lindberg (2009) och Huxham (2006) skapas.

När intermediären agerar utförare förekommer samtliga tre styrperspektiv. Genom att aktivt delta i att realisera de mål, visioner och strategier intermediären formulerat får hen också tillåtelse att styra vilka delmål och aktiviteter samverkansparterna ska sätta upp och genomföra. Här aktualiseras resultatstyrningen. Intermediären beskriver också hur hen här följer upp aktörerna mellan möten för att säkerställa att de utför projektets aktiviteter varför

beteendestyrningen infinner sig. Utförarskapet verkar också förtroendeskapande med betoning på Dekkers goodwill-tillit. Genom att göra själv visar intermediären på handlingskraft och uthållighet. Om intermediären gör sig otillgänglig eller undviker att följa upp aktiviteter riskerar dock förtroendet att skadas.

Både Howells (2006), Ljungzell et al. (2013), Moss et al. (2009) och Smedlund (2006) har i sina studier kunnat konstatera att intermediärens roll är diversifierad. Vår upptäckt stämmer överens med deras slutsatser. I enlighet med Glasare et al. (2008) undersökning av den kommunala näringslivschefens roll och uppdrag har även vi sett att intermediärerna antar en bred roll och att de engagerar sig i en mängd frågor som rör näringslivet och arbetsmarknaden i kommunen och/eller regionen. Vidare stämmer vår studie också överens med Glasare et al. studie som beskriver hur näringslivscheferna arbetar tvärsektionellt både inom kommunen och mellan kommunen och näringslivet.

### 6.3 Sammanfattande analys

Det teoretiska ramverket har använts för att identifiera och tolka intermediärens roller. Vår studie visar att intermediären är innovativ i sitt rollskapande och att detta beror på upplevda hinder att integrera sociala idéer med innovationspotential i samverkansprojekt. Intermediären beskrivs vanligtvis i litteraturen som en strategisk nätverkare och samordnare. Genom att utvidga intermediärskapet kan intermediären få ökade befogenheter. Som inspiratör, utforskare och utförare tillåts intermediären engagera sig personligen i samverkansprojekt. Det personliga engagemanget tillåter hen att delta aktivt i utformandet av både visioner, strategier och mål (resultatstyrning) som arbetsmetoder och strukturer (beteendestyrning). Konsekvensen av detta är att intermediärens möjlighet att styra formellt ökar. Genom att synas tillsammans med sociala innovationsexperter samt utveckla och genomföra framgångsrika projekt, framstår intermediären som kompetent och handlingskraftig. Detta leder i sin tur till att intermediärens förtroendekapital stärks (social styrning).

Med vår analysmodell har vi upptäckt och kartlagt formella och informella intermediära samverkansstrategier. I tabellen på nästa sida en sammanfattning av dessa:

Intermediär samverkansstyrning		
Resultatstyrning	Beteendestyrning	Social styrning
<b>Målformulering</b> Visioner Strategier Mål - och delmål  <b>Resultatredovisning</b> Resultat- och effektmätningar Redovisning av projekt	<b>Organisationsstruktur</b> Planering Dagordning Mötesstruktur  <b>Beteendekontroll</b> Skriftliga överenskommelser Uppföljning	<b>Partnerval</b> Medhjälpare  <b>Tillit</b> Fokus på relationen Kompetens Goodwill  <b>Tillitsskapande aktiviteter</b> Nätverksevent Delat ägandeskap Vårda relationer

Tabell 2: Översikt intermediära samverkansstrategier

Kolumnen sett från vänster, *Resultatstyrning*, visar att intermediärerna styr samverkansaktörerna med hjälp av visioner, strategier och mål. Utifrån övergripande strategidokument som gäller för hela organisationen utformar intermediären egna mål som sträcker sig över en kortare tidsperiod. Studien visar också att intermediärerna styr med hjälp av resultat- och effektmätningar samt del- och slutrapporter. Det som mäts verkar dock fokusera på företagsklimatet. Få nyckeltal kopplat till social innovation har observerats, därmed ej sagt att fler inte existerar. Då vi inte heller identifierat några bestraffnings- eller belöningsincitament har denna kategori plockats bort ur analysverktyget.

Den mittersta kolumnen, *Beteendestyrning*, beskriver hur intermediärerna styr samverkansköternas beteenden genom struktur och kontroll. Intermediärerna skapar struktur genom att planera och hålla i möten med fokus på att få andra att bära ansvar för olika aktiviteter i ett projekt. Det innebär också att etablera kontroll. Detta görs genom att skriva ner vad parterna kommer överens om, antingen i samverkansavtal eller genom mötesanteckningar. Kontrollen utförs också vid att kontinuerligt följa upp aktörerna över telefon, mail och besök. Vi har också sett en tendens att kontrollera samverkansaktörernas beteende genom del- och slutrapporter. Detta är inget som alla intermediärer verkar göra,

varför vi inte kan dra någon generell slutsats om detta. Vi har heller inte funnit att intermediären kan påverka regel- och regleringssystem i någon större omfattning. Därför är denna kategori borttagen i analysverktyget.

Den tredje och sista kolumnen, *Social styrning*, presenterar de informella styrmedel som identifierats i studien. Tillit och förtroende framstår i intervju som någonting mycket viktigt för intermediären att besitta, utveckla och förstärka. Framför allt verkar tilliten utvecklas och underhållas genom personliga möten, relationer och nätverk. Även om vi sett att tillit också erhållas genom institutionen och ackreditering framstår relationsbaserad tillit som mest betydande för intermediärerna. Det förtroende som intermediären vill ha handlar både om att framstå som kompetent, som att vara någon det går att lita på. Detta är intermediären genom att följa upp aktiviteter, vara tillgänglig och handlingskraftig. I kompetensfrågan vill intermediären uppfattas som förmögen att leda och samordna samverkansprojekt. Hen vill också visa sig kunnig i ämnen som kreativitet, innovation och social innovation.

Även om intermediärerna har tillgång till formell styrning upplever vi den som svag. Intermediärerna återkommer i intervjuerna till utmaningar med att förankra idéer och att få aktörer intresserade och att bära ansvar. Utan engagemang, förtroende och rätt partners händer ingenting, menar de. Detta anser vi tyder på att intermediärerna har färre formella än informella styrmedel att använda sig av. Deras uppgift verkar främst stå i att inspirera, motivera och engagera samverkansaktörer. Möjligheten att kunna "tvinga" fram ett beteende eller resultat verkar vara begränsad. I studien uttrycks och observeras få bestraffningar, uteslutningar eller andra repressalier som kan väntas existera i det formella styrmedlet. Med denna sammanfattning önskar vi argumentera för att den sociala styrningen är det styrmedel som intermediären använder mest.

## 7. Slutsats

Syftet med vår studie har varit att bidra till ökad kunskap om den intermediära aktörens roll och strategier vid samverkansstyrning av idéer med potential att utvecklas till sociala innovationer på arbetsmarknaden. I studien har intermediärer med uppdrag att främja social innovation och samverkande aktörer till dessa studerats. Studien har ämnat besvara följande frågeställning:

### **Vilka roller tar intermediären och hur styr hen samverkansaktörer av sociala idéer?**

Vår studie visar att intermediären är innovativ i sitt rollskapande. Utöver nätverkare, medlare och samordnare agerar intermediären också inspiratör, utforskare och utförare. Det utvidgade rollskapandet beror på upplevda hinder att integrera sociala idéer med innovationspotential i samverkansprojekt. Hinder enligt intermediären är att det saknas kulturer, system och strukturer som tillåter social innovation att äga rum. Studien kommer också fram till att den sociala, eller informella styrningen, är särskilt viktig vid intermediär samverkansstyrning. Här styr intermediären genom att etablera, underhålla och stärka tilliten både mellan sig och de hen samverkar med, som mellan samverkansaktörerna själva. Detta gör hen i det personliga mötet, i relationen och nätverket. Resultat- och beteendestyrning förekommer, men intermediären betonar vikten av social styrning för att få samverkan att äga rum.

I denna studie har vi fokuserat på att studera ett fåtal intermediärer och samverkansaktörer till dem. Om vi hade haft fler respondenter och breddat vår undersökning till att inkludera även slutanvändaren skulle vår studie fått ytterligare perspektiv och djup. Detta skulle troligtvis ha gett ett mer nyanserat resultat och bidragit till att stärka studiens generaliserbarhet ännu mer.

Samtidigt styrker vår studie tidigare forskning och tillför ytterligare bevis om att vi behöver utveckla befintliga system, kulturer och strukturer som främjar samverkansstyrning av idéer med potential att utvecklas till sociala innovation på arbetsmarknaden. Mot denna beskrivning efterfrågar vi fler studier på området.

## Referenslista

- Andersson, G., Holmquist, M., Jakobsson, E., Jönsson, F., Kock, H., Ljungzell, M., Wallo, A., Åberg, C. (2013). Uppdrag kompetensförsörjning: Rollen som intermediär, (red. Ljungzell, M.). APeL AB, Örebro: Elanders
- Augustinsson, E. (2011). *ABC i Social innovation*. Augustinsson, E (red). Mötesplats för social innovation och samhälls-entreprenörskap. Malmö.
- Bell, R. Friel, S., Houweling, T.A., Marmot, M., Taylor, S. (2008). Closing the gap in a generation: health equity through action on the social determinants of health. *Lancet*, vol. 372, 1661–1669
- Björk, F., Hansson, J., Lundborg, D., Olsson, L-E. (2014). *An Ecosystem for Social Innovation in Sweden - A strategic research and innovation agenda*. Lunds Universitet: Media Tryck Lund
- Blomberg, J. (1998). *Myter om projekt*. Stockholm: Nerenius & Santéus.
- Chesbrough, H-W. (2003). *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press
- Danerlöv, K. (2014). Förutsättningar för innovation: Enkätundersökning om kommuner och landstings syn på innovationsfrågor. Sveriges kommuner och landsting (SKL).
- Eriksson- Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. (2012). *Organisation och Organisering*. Malmö: Liber AB
- Danermark, B. (2004). *Samverkan, en fråga om makt*. Örebro: Läromedia

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik. Upplaga 3:3

Franz, H-W., Hochgerner, J., Howaldt, J. (2012), *Challenge Social Innovation*. Berlin: Springer-Verlag

Fritsch, M. (2008). How Does New Business Formation affect Regional Development? Introduction to the Special Issue, *Small Business Economics*, vol. 3, 15–29

Glasare, G., Lundström, L. (2008) *Den strategiska mångsysslaren – Redovisning av enkät om näringslivschefens arbete 2008*. Nyköping: AWJ-Tryck

Gossas, M. (2003). Kommunen som nätverksaktör. *Institutet för Framtidsstudiers skriftserie: Framtidsstudier*, vol. 8.

Henrekson, M., och Johansson, D. (2010). Gazelles as Job Creators: A Survey and Interpretation of the Evidence. *Small Business Economics*, vol. 35, 227-244.

Holmgren Caicedo, M., Jonsson, L., Mårtensson, M. (2013). *Förutsättningar för styrning av samverkan - en studie om etablering av ett samverkansinitiativ mellan kommuner och högskola*. Kommunforskning i Västsverige (KFI). Göteborg.

Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, vol. 35(5), 715–728.

Huxham, Chris (2000), The challenge of collaborative governance. *Public Management*, vol. 2(3), 337-357.

Landström, H. (2016). Innovation och entreprenörskap- ett eller två forskningsfält?  
Mckelvey, M & Zaring, O (red). *I Sveriges entreprenöriella ekosystem - företag, ekonomi, politik*. Stockholm: Esbri, 234-254.

- Laur, I., Klofsten, M., & Bienkowska, D. (2012). Catching regional development dreams: A study of cluster initiatives as intermediaries. *European Planning Studies*, vol. 20(11), 1909–1921.
- Lavén, Fredrik (2008), *Organizing innovation: How policies are translated into practice*. Göteborg: BAS.
- Lindberg, K. (2009). *Samverkan*. Malmö: Liber AB. Upplaga 1:1
- Lundquist, M. (2014). *Rapport 2014: Skillnader i livsvillkor och hälsa i Göteborg*. Göteborgs Stad
- Löfström, M. (2010). *Samverkan och gränser - Studier av samverkansprojekt i offentlig sektor*. Borås: Borås högskola.
- Marmot, M. (2001). *Introduction in Social determinants of health* (Marmot, M. and Wilkinson, R. eds.) Oxford: Oxford university press
- Mckelvey, M., Zaring, O. (2016) *Sveriges entreprenöriella ekosystem - företag, ekonomi, politik*. Stockholm: Esbri. Upplaga 1:1
- Moss, T., Medd, W., Guy, S., & Marvin, S. (2009). Organising water: The hidden role of intermediary work, *Water Alternatives*, vol. 2 (1), 16–33
- Mulgan, G. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford Said Business School, London: Basingstoke Press
- Mörth, U., och Andersson Sahlin, K. (2006). Partnerskap i samhällsförändringens centrum. U. Mörth & K.Sahlin Andersson (red.), *Privatoffentliga partnerskap: Styrning utan hierarkier och tvång?*, 11-37. Stockholm: SNS
- Nambisan, Satish (2009) *Platforms for Collaboration*. I Stanford Social Innovation Review.



Norman, W., Caulier-Grice, J., Daveis, A., Patrick, R., 2012. *Social Innovation Overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"* (TEPSIE), European Commission – 7 th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

Phills, J., Deiglmeier, K., Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Vol. 6(4)

Rothstein, B.(2016). Är svenska universitet kreativa? Mckelvey, M & Zaring, O (red). I *Sveriges entreprenöriella ekosystem - företag, ekonomi, politik*, 177-184 Stockholm: Esbri

Smedlund, A. (2006). The roles of intermediaries in a regional knowledge system. *Journal of Intellectual Capital*. vol. 7(2), 204–220

SOU. 2007:072. *Kommunal kompetens i utveckling: Betänkande av kommunala kompetensutredningen*. Stockholm: Edita Sverige AB

Starrin B., Svensson P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur: Lund

Statistiska centralbyrån. (2009). *Arbetskraftsprognos 2009 - Utvecklingen till år 2030 enligt två scenarier*. Örebro: SCB-tryck

Stigendal, M., Östergren, P-O. (2013). *Malmöns väg mot en hållbar framtid: hälsa, välfärd och rättvisa*. Kommission för ett socialt hållbart Malmö. Malmö: Service Point Holmbergs A