

Avsnitt 1

Hur stärker vi samverkan och genomförandekraften?

(00:00:09 Cecilia)

Hej och välkomna till podden *Framtidens Stockholmsregion*. Det här är en podd som kommer ut under tiden som en ny regional utvecklingsplan för Stockholmsregionen håller på att arbetas fram.

Podden lyfter olika perspektiv som är viktiga för Stockholmsregionens framtida utveckling och ska förhoppningsvis ge djupare förståelse för de utmaningar vi har att möta. Avsnitten är fyra stycken och är omkring 20 minuter långa. Vi kommer att prata om Stockholmsregionens ekonomiska geografi, skillnader i livsvillkor, samverkan och cirkulär planering och byggande.

Och vi hoppas genom podden att bidra till samtal om Stockholmsregionens utveckling. och nu är ämnet *Vad samverkan betyder för att förverkliga regionens plan om framtiden*.

Och gäster är två experter på samverkansprocesser: Göran Hallin, grundare och senior konsult hos Resonadvice AB och Anna Zingmark, som är medgrundare och senior konsult hos Länka Consulting. Välkomna båda två!

(00:01:18 Göran)

Tackar tackar.

(00:01:19 Anna)

Tack så mycket.

(00:01:21 Cecilia)

Ja samverkan, det är ju ett sånt här svårt ord som låter bra, men också är ganska otydligt. Ni kanske kan förklara, vad gör man egentligen när man samverkar? Vad säger du, Anna?

(00:01:38 Göran)

Ja, men jag tänker att man möts mellan väldigt olika perspektiv och logiker. Det kan ju vara organisationer eller kunskapsområden och man ska då utveckla då en fråga tillsammans. Man ska mötas i en koordineringsprocess där man ska ta sig framåt mot ett syfte eller ett mål som ofta är ganska komplicerade frågor också.

(00:02:02 Anna)

Det kan ju vara jättemycket olika förstås. Men i det här sammanhanget så tror jag att det handlar om att försöka, precis som Anna säger, att koordinera en mängd aktörer. När vi tänker på regionala utvecklingen i Stockholm. Så är det liksom 2 till 3 miljoner olika aktörer som varje dag fattar liksom myriader av beslut.

(00:02:20 Cecilia)

2 till 3 miljoner? Du menar medborgarna?

(00:02:20 Anna)

Ja exakt, det är de som skapade den regionala utvecklingen: företag, medborgare, kommuner, regionen naturligtvis. Det som samverkan handlar om här är att försöka, precis som Anna säger, koordinera de här myriaderna av beslut i en annan riktning än vad de skulle ta om vi inte gjorde det.

(00:02:42 Cecilia)

Jag förstår. Fast alla miljonerna kommer ju inte sitta i samma rum samtidigt.

(00:02:45 Göran)

Nej.

(00:02:47 Cecilia)

För det jag undrar är om man behöver tydligt identifiera vem som är en samverkanspartner i en annan organisation, till exempel med namn, hålla reda på telefonnumret.

(00:02:59 Anna)

Ibland tänker jag att det är viktigt. Det handlar om att vrida om det aktörerna gör i den riktning vi vill. Det gör vi genom att samverka och då behöver vi ibland hålla reda på vem är de viktiga personerna i den här samverkan?

(00:03:13 Göran)

Jag tänker att det både handlar om relationer mellan människor i de här organisationerna och hur de kan skapa tillit och liksom förstå frågor tillsammans. Men sedan kan det ju också hålla en samtalsstruktur igång eller liksom att faktiskt kunna föra en fråga framåt. Och då kan det ju till exempel handla om olika forum eller att man möts med jämna mellanrum för att faktiskt utforska frågan tillsammans.

(00:03:37 Cecilia)

För det är ju viktigt att samverkansansvar inte blir ingens ansvar, tänker jag.

Så om man skulle göra en checklista för ens relation till sina samverkanspartner. Vad skulle stå på den?

(00:03:51 Anna)

Jag tror det är svårt att göra den där checklisten för jag tänker att det är så olika beroende på vilken aktör den är. Men hela tiden hålla koll på: vad behöver du göra för att den här aktören ska vara beredd att göra någonting annorlunda än den annars skulle gjort. Så individuell koll.

(00:04:09 Cecilia)

Man ska veta vilken person man ska ringa?

(00:04:11 Anna)

Vilken person och hur den här organisationen fungerar. Du behöver ha koll på de frågorna.

(00:04:18 Göran)

Precis. Jag håller med Göran. Det finns liksom ingen checklista för samverkan. Däremot kan det ju finnas kanske framgångsfaktorer i när vi möts och vad vi pratar om när vi möts. Så kan vi komma till mer utforskande lägen än att kanske bara sitta och informera varandra och positionera sig mot varandra. Till exempel konsten att ställa frågor tänker vi är oerhört viktigt i samverkan som man faktiskt är nyfiken på varandras kontexter och nyfiken på frågan. Och så finns det ingen checklista, men det kan ju finnas vissa framgångsfaktorer.

(00:04:51 Cecilia)

Alla dessa tjänstepersoner som jobbar med de här frågorna väldigt tät. De har väldigt mycket att göra, så vem är det som förväntas ta första steget? Behöver man inte veta det så att det inte försvinner bland alla andra ansvar som de har?

(00:05:06 Göran)

Oj, jag tänker att det är så olika i olika frågor. Ibland finns det ju uttalade ansvar, att det är någon som ska leda en samverkansprocess, någon organisation eller flera organisationer. I andra fall kan det väl också vara att en tjänsteperson tar initiativ, helt enkelt, utifrån den fråga som hen bedriver. Det ser ju väldigt olika ut.

(00:05:26 Anna)

På den här övergripande nivån så har ju regionen i det regionala utvecklingsuppdraget ett ansvar att liksom samordna andra aktörer. Men hur det ser ut i detalj varierar ju jättemycket och där liksom kommunerna ibland har initiativet, staten ibland har initiativet och ibland har ingen offentlig aktör initiativet.

(00:05:48 Cecilia)

Så det är fritt fram då för någon som jobbar med de här frågorna inom Region Stockholm, att nu tar jag reda på alla, nu sätter jag upp min egen checklista, nu håller jag den här processen tydlig så att alla kan tänkas vara mer.

(00:06:00 Göran)

Jag tänker också i och för sig att det beror på våra organisationers samverkansförmåga; hur mycket man ser det som en strategisk kapacitet.

Så det är klart att individer har ett visst frihetsutrymme att ta sina initiativ. Men sen är det ju väldigt viktigt att organisationen understödjer att medarbetare kan vara samverkande och ta sig utanför organisationsgränserna och driva frågor och ha någon typ av handlingsutrymme. Så det är ju liksom både på person- och organisationsnivå.

(00:06:29 Cecilia)

Vad sa du strategiskt? Det lät intressant.

(00:06:29 Göran)

Nej, men jag tänker, vi har jobbat länge med vad ska man säga processledarskapet i samverkansprocessen. Men sen är det så tydligt att våra organisationer, oavsett privat eller ideella eller offentliga också påverkas av styrningen internt kring hur mycket handlingsutrymme som man faktiskt har. För samverkan innebär ju också att ta sig ut i ett mer utforskande utrymme och där det kan hända nya saker och där det bör hända nya saker och där man går emot den egna organisationslogiken.

Vi ser ju mer att det gäller att chefer och beslutsfattare och politik också ger det handlingsutrymmet.

(00:07:08 Cecilia)

Så att strategiskt kapital kan man upparbeta här då?

(00:07:13 Anna)

Ja, men det tänker jag. Ibland så brukar vi se att det handlar om att det är olika styrmekanismer som krockar. Du har en styrmekanism i en organisation som Region Stockholm, som är liksom: vi ska nå det här målet för vår organisation. Men det här är ju en process som innefattar så många andra aktörer som du inte styr över och då måste du ha en annan styrmekanism som kanske är mer personlig; och ibland krockar det med den härorganisatoriska styrmekanismen. Det har vi sett jättemycket exempel på; inte i Region Stockholm förstås, men...

(00:07:39 Cecilia)

Ja.

[Skratt från alla tre talare]

(00:07:41 Göran)

Man kan ju också prata om en, pratar vi om en linjär och en cirkulär logik. Och det finns ju ganska mycket linjaritet i våra organisationer idag; att viska styra på mål och följa upp saker och så där. Men i samverkan handlar det mycket också om att utforska kanske nya möjligheter framåt.

(00:07:57 Cecilia)

I samrådsremissen så finns det ett förslag till hur man skulle kunna organisera det här och man föreslagit *delat regionalt ledarskap*. Vad tänker ni er att det betyder, Göran?

(00:08:08 Anna)

Jag uppfattar det som ett sätt att försöka strukturera den här processen mot genomförandet av en regional strategi eller en regional plan. Och jag tycker att det ser klokt ut och det är bra tänkt liksom i termer av att man skapar någon slags regelbundenhet, inte tar fram en plan och sen hoppas att den ska liksom hända. Utan här har vi en process för att liksom nå målen. Det jag möjligen saknar är kanske just den här bilden av att det är de här miljoner aktörer och myriader av beslut som ska påverkas och de behöver liksom hitta in i de där processen. Och det kanske jag saknar lite grann. Vad säger du?

(00:08:47 Göran)

Ja, men jag tror verkligen att delat ledarskap på olika sätt är väldigt viktigt i regionala utvecklingen. Sen tänker jag att olika frågor kanske behöver olika typer av delat ledarskap. Vilka är de aktörer som kan ta ett större helhetsperspektiv kring en fråga - om det nu handlar om bostadsbyggande eller trygghet eller infrastruktur. Vad det nu handlar om. Vilka är då aktörerna som faktiskt kan ha mer av ett helhetsperspektiv och samla aktörer i en dialog kring framtiden. Så det kan ju också vara kanske att i olika frågor har vi olika typer av ledarskap.

(00:09:21 Anna)

Jag instämmer helt i det.

(00:09:23 Cecilia)

Det talas också om regionalt rådslag samrådsremissen. Vad betyder det?

(00:09:29 Göran)

Jag vet inte exakt vad det betyder, men jag tänker att rådslag låter ju klokt. Det krävs ju arenor för koordinering för att också bråka lite grann kanske. Samverkan är ju inte bara att vi sitter och har det trevligt, det krävs ju tillit och relationer och ett varmt klimat. Men

det kan ju också behövas att vi faktiskt tar ur de här målkonflikterna och att vi faktiskt går in i de svårare frågorna. Så jag tycker att rådslag låter som en klok grej.

(00:10:02 Cecilia)

Så ett tillfälle att träffas.

(00:10:05 Anna)

Jag uppfattar det som ett verktyg i den där processen; att liksom driva arbetet vidare. Och det håller jag bara med Anna om att det ibland finns olika typer av målkonflikter som man behöver hantera.

(00:10:20 Cecilia)

Det finns ju väldigt många aktörer som ni redan har varit inne på som man behöver samverka med: kommunerna, staten och statliga myndigheterna och så vidare. Och sen de 2,5 miljoner invånarna som du håller levande här i studion kan man säga, Göran. Hur ska man då beskriva rollen som regionen skulle kunna ta här?

Jag skulle vilja att ni preciserade lite grann vilken den rollen är; är den en coach? En kapten vid rodret? Eller vad är det för roll man tar?

(00:10:52 Göran)

Ja, jag tänker att det kan ju vara den roll som kan krävas i många samhällsfrågor och utifrån ett samverkansperspektiv; att dels hålla i helheten på ett annat sätt, att faktiskt bjuda in de perspektiv som behöver bjudas in till olika diskussioner. Och sen brukar vi också prata om systemarkitekt och facilitator; att det behövs ju fler och fler frågor som tar liksom systemperspektivet och faktiskt fundera på vilka behöver faktiskt bjudas in och vilka beslutshierarkier behöver också finnas på plats?

Men sen också faciliteringsrollen att faktiskt komma ifrån kanske det där positioneringsspelet där alla bara sitter och informerar varandra. Att faktiskt få till dialoger som är mycket mera utforskande och där vi får till andra typer av samtal. Och det är ju en annan roll;

(00:11:37 Cecilia)

Vad systemarkitektur och facilitator är, tror jag, är väldigt svårt för medborgarna att förstå vad det handlar om. Finns det ett? Finns det ett enklare ord för att förstå rollen, Göran?

(00:11:50 Anna)

Jag håller med det du säger, men jag tänker att ibland och nu, återigen, i andra regioner så blir regionerna lite grann av en mötesbokare. Man driver inte på riktigt i processen

och det handlar ofta om att regionerna har ingen egen idé om vart vi ska som går utöver de här väldigt allmänna målen.

Jag tror att många regioner behöver jobba mera med vart vill vi som demokratiskt vald region? Vart vill vi att utvecklingen ska ta vägen? Vad betyder det när man bryter ner ifrån den här lite allra mest övergripande målen? Och då, när man har gjort det, så blir det lättare att ta den här rollen. Att vara den som verkligen försöker koordinera andra aktörer att nå de här målen genom kunskapsuppbyggnad till exempel. Eller genom olika typer av pådrivande och påverkan där incitament i form av pengar eller incitament i form av samverkansstruktur; att regionen kan gå före eller någonting sånt där. Så det tänker jag är liksom den viktiga rollen.

(00:12:58 Cecilia)

Det låter som att du tycker att det är som Region Stockholm har gjort här med att ta fram den här utvecklingsplanen är väldigt tydligt ändå?

(00:13:08 Anna)

Jag tänker att det finns ingenting som inte kan bli ännu tydligare. Jag tänker att en del av målen är ganska allmänna. Det handlar om att förstå för att få andra aktörer att köpa in på de här målen så måste de förstå, vad betyder det för min organisation och vare sig en kommun eller i ett stort företag i Stockholmsregionen. Hur ska jag kunna bidra till de här målen och då blir regionens roll att förklara hur det sambandet för just den typen av aktörer ser ut. Och det är en del av den här processen, tror jag.

(00:13:42 Cecilia)

Så då man är en person inom region Stockholm och man håller på med, vad ska vi säga? Sociala jämlikheten säger vi. Och så säger man, nu tar jag ledartröjan i den här frågan och letar rätt på er och sen så bokar jag möten och gör en dagordning, jag tänker ut vad vi behöver prata om och så vidare. Är det ett bra sätt att jobba?

(00:14:04 Göran)

Jag tror ju verkligen på att man behöver liksom designa processen och designa mötena. Men sen så tror jag att vi behöver få till mycket mer involverande möten och där aktörerna får tidigt komma in i samtalet och säga vad som är viktigt för dem och hur de tolkar det här målet. Och det kanske är jättemycket att vara inne på det också redan hur jag vill förstå hur vi kan agera mot det här målet och då behöver vi också ha tid för meningsskapande.

Ibland är det fulla agendor där någon står och presenterar, till exempel en regional utvecklingsplan skulle det kunna vara någonting annat viktigt. Och sen finns inte så mycket tid för att faktiskt skapa mening kring hur kan vi bidra in i det här? Vad får vi för idéer och allt sånt där? Jag tycker att det krävs andra typer av samtal ofta.

(00:14:48 Cecilia)

I andra former av samtal, eller?

(00:14:51 Göran)

Både liksom bryta samtalsmönstret och komma ifrån som jag var inne på den här informationsgivningen, att det finns tid att faktiskt tänka tillsammans: hur kan vi koordinera oss bättre mot det här målet och hur förstår vi det tillsammans och vad har vi för resurser med oss in? Ibland kan vi ju tänka att det räcker med att vi sitter i samma rum, men ofta har ju aktörer ni ser jättemycket erfarenheter och resurser och kunskaper och insikter kring frågan att faktiskt medvetet locka in det rummet.

Det har vi sett i väldigt många sammanhang också; att det kan skapa helt andra möjligheter framåt att helt enkelt gör andra typer av möten i de här väldigt komplexa sammanhangen.

(00:15:32 Cecilia)

Regionens planering utgår från lite olika områden. Ett av de här områdena är till exempel kunskap och kompetens. Måste sånt finnas i huset eller kan det köpas in, ni är ju själva utifrån till exempel?

(00:15:50 Göran)

Jag måste säga, jag tror i och för sig inte att saker och ting ska vara konsultdrivna även fast vi är konsulter. Jag tror att det är jättebra att det finns kunskap internt kring ett sakområde och en förmåga att driva frågan framåt. Så jag tror inte att man ska enbart förlita sig på konsult.

(00:16:10 Cecilia)

Ett annat område som nämns här, det är påverkan och då undrar man, vad består det arbetet i? Man förstår att det är att svara på remisser till exempel. Men vad betyder *drivande* som också står när det gäller det här? Hur driver man när man är en region?

(00:16:27 Anna)

Ja, jag tror att detta är en nyckelfråga och det var det där jag tänker att det är jätteviktigt att regionen själva landat i, vad är målbilden? Lite tydligare kanske än vad man ofta gör i de här övergripande målformuleringarna, och sen handlar det för att nå målen så kan inte regionen själva agera enbart.

Utan man behöver verkligen agera genom andra, genom kommuner och genom företag och ända ut i medborgarna ibland. Och då handlar det om att påverka dem, att göra någonting annorlunda än de gör när de gör som de brukar, och då tänker jag att kunskapen får de köpa in på målen, får de att förstå sambandet mellan det de själva gör

och målen och sen olika typer av liksom incitament för att knuffa dem i den riktning man vill, tänker jag.

(00:17:22 Göran)

Och sen är det ju den här typen av ledarskap öite komplex också förstås. För man ska väl balansera att driva på och lyssna in. Det är hela tiden någon form av, vi brukar prata om positionering, att om någon aktör driver på för mycket så kan det ju bli väldigt lätt att de andra backar och tycker att det liksom blir ett för ett starkt ledarskap. Så det är ju någon form av inkänning i det där. Hur kan vi liksom både ja, kanske vision och målsättningar, men också ställa frågor och liksom involvera och skapa mening? Och det är inte det här kanske klassiska ledarskapet: att komma ut och säga så här ligger det till hörni, utan det är något annat.

(00:17:59 Anna)

När vi utbildar regionala processledare så brukar vi prata om ett situationsanpassat ledarskap och det är verkligen det som du beskriver här, tänker jag, att liksom anpassa dig utifrån den kontexten.

(00:18:10 Cecilia)

Men hur vet man då vilken situation man befinner sig i eller vad man ska göra när den situationen inställer sig?

(00:18:20 Göran)

Ja, jag tror ju inte alltid att man kan veta vilka situationer som uppkommer. Däremot kan man ju skaffa sig, tänker jag, eller det har ju vi utforskat under många år, att man kan ju skaffa någon typ av verktygslåda ändå. För att föra dialog på olika sätt och ställa frågor på olika sätt och kommunicera på olika sätt och vara medveten om de här mönstrena som uppstår. Med med sådana förmågor kan man ju klara sig ganska långt också i olika dialoger.

(00:18:49 Cecilia)

Det finns ju fyra mål och 16 delmål för den regionala utvecklingsplanen och när man läser dem så tänker man att de är både goda och ambitiösa och nu är det 2060 som är mållår. Vi är långt fram här, som det påpekas också i samrådsremissen som är ute nu, så finns det en del målkonflikter. Så att om vi tar ett exempel här då;

Till exempel för att vara internationellt tillgänglig som storstadsregion, viktigt för tillväxten i allmänhet och besöksnäringen synnerhet så behövs flyg. Hur ska det då gå med målet om fossilfrihet? Det här är en tydlig målkonflikt. Hur ska man organisera arbetet för att hantera den målkonflikten, balansera den och fatta ett beslut?

(00:19:34 Göran)

Ja, det är en sån där knivig fråga förstås, men det är ju mycket målkonflikter i de här frågorna, förstås, om en regional utvecklingsplan innehåller. Bara generellt så har väl vi sett genom åren att man undviker ju ibland målkonflikterna. De kommer ju ändå att påverka liksom processen längre fram så i flera fall också. Jag vet i stadsutveckling bland annat så har vi stött på inspirerande exempel där man helt enkelt lägger upp de på bordet och sätter igång liksom; man lägger upp elefanten i rummet och börjar prata om då. Där är det väl också intressant, vilka som finns i rummet för att prata om målkonflikten: har vi med oss olika beslutsnivåer i samhället, eller, som faktiskt kan påverka det hela och förstå den?

(00:20:20 Anna)

Jag tror att det handlar om ett politiskt modigt ledarskap för att våga lyfta målkonflikter.

(00:20:25 Cecilia)

Den andra politikern här. Är det politikerna som ska våga ta elefanten och leda in den i rummet?

(00:20:30 Anna)

Det beror också på vilken fråga det handlar om, tänker jag, men i många fall är det ju det: att våga synliggöra målkonflikterna. Jag tror att politiken har en jätteviktig roll och jag tror generellt att det är en fara i att den här typen av utvecklings långsiktig utvecklingsarbete blir för tjänstepersonsdrivet. Att det blir en teknisk fråga. Det är ju en politisk fråga. Det är därför regionerna har det här ansvaret, förut var det ju länsstyrelserna som hade det.

(00:20:56 Cecilia)

Det låter som att ni har ett budskap till politikerna här: kom in och led in elefanterna, så vi hinner hantera dem i tid?

(00:21:03 Göran)

Ja och kanske också... Jag vet bara att vi jobbade med två nationella myndigheter som ska jobba med en viktig samhällsfråga framåt där deras uppdrag då krockade och där där blev det ju då konflikt på medarbetarnivå hela tiden i varenda möte. Men då pratar vi om hur kan man kanske bjuda in också generaldirektörer och avdelningschefer och kanske regeringskansliet i den här diskussionen? För att ibland försöker man ju också sitta och lösa någonting på en nivå när frågan, det går ju att föra andra typer av samtal och ha trevligare klimat. Men man löser liksom inte målkonflikten.

(00:21:39 Anna)

Ett smart ledarskap handlar ju kanske också om att ta hjälp i de där tillfällena, till exempel av företag och näringsliv som kan ställa sig upp och säga: nu får vi lösa den här frågan.

(00:21:49 Cecilia)

Det låter som vi har ett zoo av elefanter att vänta snart, så snart som möjligt och att politikerna måste vara drivande i den processen och inte lämna allt ansvar till de väldigt duktiga tjänstemännen ändå.

Då vill jag tacka er så mycket Anna Zingmark och Göran Hallin, som var med oss här Anna på Länka Consulting och Göran Hallin på Reasonadvice AB.

Just nu finns det alltså möjlighet att lämna synpunkter på hur Stockholmsregionen ska utvecklas framöver. En samrådsremiss är ute så tar chansen att göra det. Du kan också skicka mer tankar och idéer om hur du eller din organisation kan bidra till Stockholmsregionens utveckling. Gå in på www.regionstockholm.se/RUFS2060, där hittar du ett samrådsförslag och en mängd spännande kartor och annat material.