

## Styrning genom lokal samverkan

Avslutande redovisning av följeforskning för projektet  
Duvedmodellen för lokalsamhällen 2.0

Brita Hermelin

Malin Granath

Innehåll

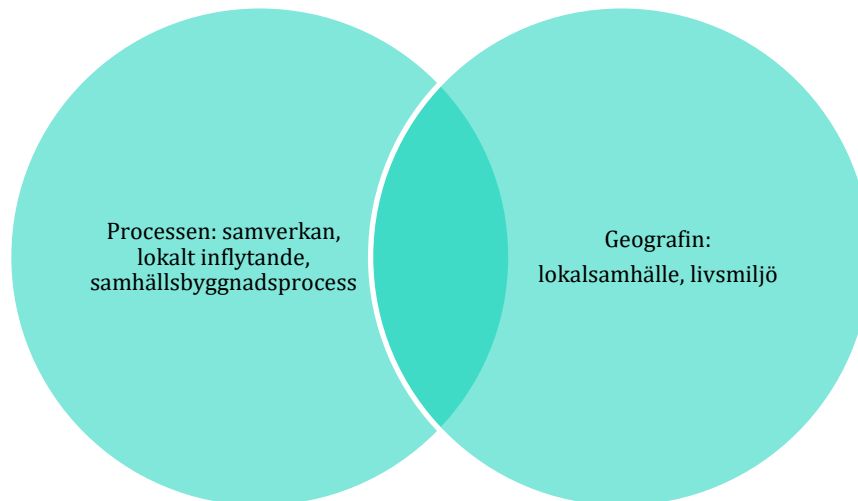
## Innehåll

1	Inledning.....	3
2	Hur vi arbetat och empiriskt material .....	4
3	Samverkan i ett lokalsamhälle – tid och geografi.....	6
	Samverkansprocessen över tid .....	6
	Geografisk plats och geografiska samband .....	11
4	Sammanfattande diskussion och lärdomar .....	13
	Avslutande reflektioner .....	15
5	Referenser.....	18

# 1 Inledning

Denna PM handlar om Vinnova-projektet ”DUVEDMODELLEN FÖR LOKALSAMHÄLLEN 2.0 Hållbar landsbygds- och samhällsbyggnadsstyrning genom lokal samverkan” (2020-01851). Detta projekt som vi fortsättningsvis benämner ”Duvedmodellen” har pågått under två år från september 2020 till september 2022. Samverkansplanen ”Styrning genom lokal samverkan” utgör enligt projektbeskrivningen projektets innovativa kärna. Hållbarhet är ett övergripande tema och mål för projektet. Viktiga nyckelord för projektbeskrivningen omfattar ”samverkan, lokalt inflytande, samhällsbyggnadsprocess, lokalsamhälle och livsmiljö”.

Vårt uppdrag inom Duvedmodellen har varit att bidra med akademiska kompetenser i utvecklingen av samverkansplanen ”Styrning genom lokal samverkan” inom projektets Arbetspaket 0 (APO). Denna PM är skriven vid projektets avslutning och i det här sammanhanget är det övergripande syftet att syntetisera lärdomar överförbara till liknande processer genom framtida satsningar. I figur 1 illustreras ramarna för diskussionen genom denna PM som omfattar att beskriva och analysera samverkansprocessen och hur detta har skett i en geografi som utgörs av ett lokalsamhälle.



*Figur 1: Ramar för diskussionen i denna PM*

Med det som utgångspunkt har vi strukturerat denna PM i fyra delar. Denna introduktion följs av del två som beskriver hur vi arbetat. Del tre beskriver samverkansprocessen och hur denna har ägt rum i ett lokalsamhälle och digitalt. Del fyra är en avslutande diskussion.

## 2 Hur vi arbetat och empiriskt material

Genom vår medverkan i projektet har vi haft möjlighet att följa samverkansprocessen över tid och har under projektets gång haft återkommande kontakter med projektledning och andra partners involverade i arbetet. Vi sammanställde en PM mars 2021 med syfte att bidra med underlag som kunde nyttiggöras i den då pågående processen. I jämförelse med PM från mars 2021 syftar denna PM – som sammanställts vid projektets avslutande period – till att bidra med överförbara lärdomar som kan nyttiggöras för framtida samverkansinsatser med mål att påverka samhällsutvecklingen.

Denna PM bygger i första hand på vad som kan kallas ”primärdata” och som omfattar individuella intervjuer med aktörer som drivit och ingått i projektet, samt på data vi kunnat samla in genom deltagande vid olika möten inom projektets ram. Vi har gjort personliga besök i Duved vid två tillfällen. De individuella intervjuerna har dels skett på plats och dels genomförts genom videosamtal. Det senare har dominerat. Intervjuerna har delvis varit semistrukturerade och mot projektets slut varit öppna för att mer likna samtal. Sekundärdata, dvs. dokument, mediaartiklar och liknande är av mindre betydelse. Tabell 1 nedan visar en sammanställning över den primärdata vi har använt oss av för denna PM.

Typ av verksamhet	Intervjuer			Deltagande observationer									
	Nov-dec 2020, jan 2021	Sep-okt 2021	mar-apr 2022	aug-20	sep-20	okt-20	jan-21	feb-21	mar-21	maj-21	jun-21	dec-21	feb-22
Kommun	4	4	4		3			5			4	3	
Kommunalt bolag	1	1	1		3			1			1	1	
Region	1	1	2		1			4			2		
Föreningsliv	1				1			1			1	1	
Konsult		2		2	5	2	2	5	2	2	6	4	2
Forskning		1			3			3			2		
Företag	3	1	2		8			9			2	2	
Intresseorganisation					2						1		
Myndighet						2					1		
Frilans		1									1		

*Tabell 1. Informanter för primärdata, dvs. för intervjuer och vid olika möten. Not: Siffrorna i tabellen som är kopplade till intervjuer visar antal genomförda intervjuer med berörda parter, medan siffrorna kopplade till observationer visar antalet deltagande personer från berörda verksamheter.*

Det är viktigt att beskriva etiska överväganden som påverkat hur vi redovisar det empiriska materialet. De grundläggande elementen för god forskningssed är alltid ledande. Det omfattar tillförlitlighet, ärlighet, respekt, och ansvarighet (ALLEA, 2018). För den forskning som redovisas här är det framförallt elementet ansvarighet som behöver beaktas. Detta har motiverat oss att anonymisera informanter och att

sammanfatta intervjudata. Hänvisningar till respondenter görs utifrån vilken typ av verksamhet de representerar.

Det finns avgränsningar för den här studien. Detta handlar om att vi inte täckt in alla partners som haft någon roll under projektets olika faser. Sammansättningen av vårt empiriska material har dels styrts av hur vi valt att ta kontakt (som i sin tur har sin grund i en kombination av dialoger med projektledning och snöbollsurval) och dels utifrån hur vi fått tillgång till respondenter. Fokus ligger på samverkansplanen och det arbete som bedrivits inom APO. Sammantaget har detta inneburit att vårt empiriska material i stort sett saknar data från lokala förtroendevalda och från respondenter för nationella myndigheter eller organisationer. Vidare har vi haft begränsad tillgång till empiriskt material genom observationer av det som kan betraktas som kärnan för samverkan med avseende på faktiska dialoger och samtal, då tyngdpunkten i vårt empiriska material utgörs av individuella intervjuer. Det betyder att den bild av samverkan som vi beskriver är i hög grad baserad på hur olika respondenter återgivit detta.

### 3 Samverkan i ett lokalsamhälle – tid och geografi

För vår analys av processen för samverkan och samhällsbyggnad med mål om hållbar samhällsutveckling tar vi utgångspunkt i två grundläggande dimensioner och som är process över tid, och att denna process sker i en geografi. Kortfattat uttryckt betyder det att vi ser till hur processen skett över tid och rum/geografi.

#### Samverkansprocessen över tid

Vad gäller tidsdimensionen av en samverkansprocess belyser vi denna med stöd i en modell med den engelska benämningen ”collaborative governance” (Emerson och Nabatchi 2015a). En översättning av ordet governance till svenska är ”nätverk” och på så sätt är ”collaborative governance” ett begrepp som kombinerar samverkan med nätverksstyrning.

Cykler	Element 1	Element 2	Element 3	Element 4
Involvering [Principled engagement]	Upptäckt/Idé [Discovery]	Definition [Definition]	Överläggning [Deliberation]	Fastställande [Determinations]
Delad motivation [Shared motivation]	Förtroende [Trust]	Ömsesidig förståelse [Mutual understanding]	Intern legitimitet [Internal legitimacy]	Åtagande [Commitment]
Kapacitet [Joint capacity]	Organisering [Procedural & institutional arrangements]	Ledarskap [Leadership]	Kunskap [Knowledge]	Resurser, infrastruktur och arbetstimmar [Resources]

Tabell 2. Cykler och element enligt modellen för samverkan översatt till svenska (engelska begrepp i hakparentes). Källa: Emerson och Nabatchi (2015a).

Modellen, som Emerson och Nabatchi (2015a) har utvecklat, identifierar hur samverkan är beroende av tre integrerade cykler som var och en består av fyra element. Cyklerna är (i) involvering; (ii) motivation, och (iii) kapacitet. Tabell 2 är en specificering av samverkande governance, med avseende på de tre cyklerna (rader) och deras respektive fyra element (kolumner) som tillsammans skapar dynamik. För tydlighetens skull anger vi även benämningarna på engelska (i hakparentes) (kapitel 3 i Emerson och Nabatchi 2015a).

## Involvering

Den första cykeln i modellen för samverkan handlar om involvering och det är viktigt att notera att denna cykel benämns ”principfast” involvering. Detta relaterar till att organisationer har värdegrunder med avseende på målen för sina verksamheter, såväl som för hur arbetet ska ske. Varierande värdegrunder för olika organisationer som ingår i samverkanskonstellationer kan skapa spänningar och försvåra samverkan.

### Resultat om involvering

Vi kan se att alla parter i projektet kan identifiera sig med de samhällsutmaningar som projektet tar sin utgångspunkt i. Genomgående visar materialet att det fanns en hög förväntan från ingående parter på att projektet skulle bidra med stöd för att genomföra idéer om förändrade arbetssätt för att uppnå samhällsförändring. Flera aktörer vittnar även om hur relationer var avgörande och att gamla och nya kontakter samspelade för att få till projektet i Duved. Vi kan även se att respondenter i ett tidigt skede vittnade om att det var viktigt att få till en ”vinna-vinna”-situation och att hitta en yta där samverkan kan ske. Många såg projektet som en möjlighet att få tillgång till resurser och komma till praktisk handling. Det här pekar på frågor om tajming och resursanvändning. Sammantaget vittnar detta om att respondenter vi har varit i kontakt med i stora drag delar en positiv syn på det som kan relateras till första elementet i den första cykeln för involvering, dvs. ”*upptäckt/idé*”. I kontrast till detta är bilden mer splittrad vad gäller de därefter följande elementen inom involveringscykeln som omfattar *definition*, *överläggning* och *fastställande*. Här kan vi även se en förändring över tid som innebär en växande besvikelse för hur dessa uppnåddes. Det här handlar om oklarheter och olika uppfattningar om projektets omfattning och avgränsning och hur detta har fastställts genom dialoger och mötesstrukturer.

En dimension för varierande tolkningar av projektets fastställande är uppdelningen i ”hur” och ”vad”. Hur syftar på ambitioner att utveckla en process för hur samverkan för samhällsomvandling kan ske. Vad syftar på att identifiera och genomföra konkreta insatser för samhällsomvandling. För den indelningen kan vi, i vårt empiriska material, se att olika organisatoriska hemvister för respondenterna påverkar varierande vikt vid ”hur” respektive ”vad”. Å ena sidan är hur ett område som projektledning och respondenter för regionen riktar ett intresse för. Å andra sidan är aktörer som vi har sorterat till entreprenörer och de som representerar företagssektorn mer intresserade av vad. Respondenterna från kommunerna är heterogen i detta avseende. I det här sammanhanget är det också viktigt att beakta att vårt arbete i projektet haft fokus på APO om samverkansplanen och som primärt handlar om hur. Det har inneburit att vi genom våra intervjuer primärt ställt frågor om detta.

## Delad motivation

Enligt modellen för samverkan behöver cykeln för involvering nå fram till fastställande som därmed ger förutsättningar för att den organisationsöverskridande samverkan fortskrider till nästa cykel, som har rubriken delad motivation. Elementen som driver cykeln delad motivation framåt – *förtroende, ömsesidig förståelse, legitimitet och åtagande* – är beroende av hur socialt kapital utvecklas genom relationerna för samverkan.

### Illustrationer från intervjuerna om delad motivation

På ett övergripande plan är vårt intryck att legitimiteten för projektet var stark inledningsvis men utmanats under projektperioden. Respondenters reflektioner om bristande legitimitet har tydliga relationer till andra element inom cykeln för motivation. Här omfattas uppfattningar om att det funnits utmaningar vad gäller att skapa ömsesidig förståelse som i sin tur hotar förtroende till stöd för fortsatt motivation att vara engagerad och bidra till projektet. Ett område där ömsesidig förståelse varit extra utmanande har berört frågor och tillvägagångssätt vad gäller dialoger och samverkan med medborgare och det bredare lokalsamhället. Detta är en viktig aspekt eftersom medborgarperspektivet var ett bärande tema för projektbeskrivningen.

Sammantaget visar vårt empiriska material att det relativt tidigt under projektperioden uppstod utmaningar kopplat till framförallt ömsesidig förståelse som i sin tur har kommit att påverka projektets legitimitet och fortsatta åtagande. Det här visar att dialoger till stöd för att återkommande konfirmera och kontrollera gemensam förståelse för fastställande (dvs. element fyra i den första cykeln för involvering) är avgörande för att uppnå fortsatt motivation. Det här blir än mer angeläget i processer där representanter för de olika organisationerna byts ut under arbetets gång, och som varit fallet under perioden då Duvedmodellen skulle genomföras.

Det är en krävande process att driva cykeln för delad motivation och här beskriver Emerson och Nabatchi (2015a) att elementet för ömsesidig förståelse är ett kritiskt moment. Detta förutsätter kvalificerade dialoger och kommunikation som i grunden försvårats genom att projektet till stora delar sammanfallit i tid med Covid19-pandemin från våren 2020. Vidare har Covid19-pandemin omfattat en bredare samhällskris som kräver att organisationers resurser behöver koncentreras för att upprätthålla kapacitet för sina kärnuppdrag. Det har beskrivits av respondenter som bidrar med in-kind-tid till projektet att man varit tidspressad för sina kärnuppdrag. En del i detta kan naturligtvis vara krissituationen med Covid och som kan påverka att fokus ändras med hänsyn till att engagemang för organisationsöverskridande samverkan, såsom Duvedmodellen, minskar. En annan effekt av Covid19-pandemin är att denna har drivit fram mer generell användning av digitala möten. Det finns olika uppfattningar om hur digitala möten



har påverkat projektets processer och om detta exempelvis har utmanat möjligheterna att uppfatta stämningar ”i rummet”. Det finns även organisering för kommunikation av information inom projektet – genom en gemensam Teamssida - och till det bredare samhället genom hemsidan för Duvedmodellen ([Duvedmodellen](#), besökt 16 juni 2022).

#### Kapacitet för gemensamt handlande

Den tredje cykeln i modellen för samverkan handlar om kapacitet för att driva samverkansprocesser. Denna tredje cykel omfattar elementen *organisering, ledarskap, kunskap och resurser*.

Illustrationer från intervjuerna om kapacitet

Det första momentet för cykeln för kapacitet är organisering. Här kan vi igen se från vårt material att uppfattningar varierar mellan olika parter om vad som karakteriserar en god organisering. En kommunorganisations perspektiv för vad som är en god organisering med grund i krav på transparens och insyn som karakteriserar den offentliga sektorn står i kontrast till exempelvis den privata sektorn och företag som ingår i projektet. Respondenter representerar uppfattningar om att innovationsarbete inte kan styras genom alltför rigida beslutsstrukturer och processer, utan att dessa hämmar innovationsarbetet. Olika synsätt för organisering för innovationsprojekt som Duvedmodellen representerar, får konsekvenser på att det även finns olika uppfattning om ledarskapet och hur detta skulle bedrivas i projektet. Eftersom intervjuerna i högre grad har fokuserat på frågor om organisering, snarare än ledarskap, är vårt material emellertid lite knapphändigt om den här frågan.

För att övergå till cykelns tredje element kan vi inledningsvis konstatera att det finns mycket kunskap i projektet, representerade av olika aktörer. Exempelvis lyfter konsulterna fram att de har kunskap inom olika sakområden. Andra respondenter har beskrivit att deras förväntningar på projektet omfattade att de skulle få mer kunskap. Emellertid framstår det att identifierade ”strukturella hål” för samverkansprocessen, med avseende på att flera grundläggande element enligt samverkansmodellen inte har kunnat skapas, har förhindrat att aktörers kunskap har integrerats till stöd för att tillsammans skapa nya lösningar. Även här finns det motstridiga uppfattningen som rör sig om allt ifrån att involverade parter inte har fått möjlighet att bidra till att kunskap inte har funnits tillgänglig.

I modellens kapacitetscykel omfattas elementet resurser. I det sammanhanget är det viktigt att beakta hur Duvedmodellen finansierats genom medel från Vinnova i kombination med att olika organisationer bidrar med ytterligare resurser genom sin arbetstid. Resurser till projektet genom in-kind arbete kan antas vara extra sårbara om motivationen urholkas. Mot projektets slut framhåller flera respondenter att en viktig lärdom att föra vidare till liknande projekt är att lokala

insatser/medborgarengagemang oftast sker på ideell basis och då kan man inte kräva för mycket av deltagarna.

Sammantaget kan vi sålunda se att om vi analyserar vårt empiriska material utifrån modellen för samverkan (Nabatchi, 2015a) att många element var ”på plats” inledningsvis men att flera kritiska element framstår som försvagade över tiden. Detta har rimligtvis en rad olika förklaringar som härrör från projektspecifika förhållanden såväl som mer generella villkor. Ett exempel på det senare är att projektets genomförande sammanfallit med Covid19-pandemin som i grunden försvårat dialoger som samverkan i grunden bygger på. Vidare, och med hänvisning till generella villkor visar vårt material på varierande uppfattningar bland aktörerna som signalerar utmaningar för att uppnå ömsesidig förståelse för en innovationsprocess som per definition innebär en rad osäkerhetsmoment.

### Prestationer och påverkan

Förutom de tre integrerade cyklerna för samverkan omfattar Nabatchi och Emerson’s modell (2015a) även ett schema för att beskriva prestationer och påverkan som effekter av samverkan (Nabatchi och Emerson 2015b), som i sin tur har en betydelse för den fortsatta drivkraften för att samverkan kan fortgå i nya cykler.

	Enhet för analys		
Nivå för prestation	Deltagande organisation [Participant Organization]	Samverkansorganiseringen [Collaborative governance regime]	Målsättningar [Target Goals]
Prestationsnivå 1: Resultat [Actions/outputs]	Effektivitet [Efficiency]	Önskat resultat [Efficacy]	Rimlighet i relation till mål [Equity]
Prestationsnivå 2: Effekter [Outcomes]	Slagkraft/genomslag [Effectiveness]	Extern legitimitet [External legitimacy]	Slagkraft/genomslag [Effectiveness]
Prestationsnivå 3: Anpassning [Adaptation]	Jämvikt [Equilibrium]	Livskraft [Viability]	Hållbarhet/uthållighet [Sustainability]

*Tabell 3. Nivåer och enheter för prestationer enligt modellen för samverkan översatt till svenska (engelska begrepp i hakparentes). Källa: Emerson och Nabatchi (2015a).*

Modellen utvecklad av Emerson och Nabatchi (2015a; 2015b) definierar att resultat kan uppstå utifrån tre olika prestationsnivåer och tre analysenheter (se tabell 3).

Dessa är deltagande organisation, samverkansorganiseringen, och målsättningarna. Det är inte helt enkelt att hitta precisa översättningar till svenska av termerna i tabellens celler, något som motiverat att vi även skriver de engelska orden vi har översatt.

Illustrationer från intervjuerna om resultat kopplat till samverkansprocessen

Vårt empiriska material omfattar motstridiga bilder kopplat till uppfattningar om konkreta resultat. Duvedmodellen har bidragit till. Materialet visar också att det har funnits olika förväntningar kopplat till resultat. Ägarskap av resultat har blivit en fråga som skapat oklarheter. En viktig lärdom i sammanhanget är att tidigt särskilja vad som är ett tänkt resultat i form av nya innovativa arbetssätt kopplat till samverkan, dvs. hur, från konkreta insatser, dvs. vad och som vi diskuterade ovan för den inledande processen om involvering. Eftersom vårt arbete har fokuserat samverkansplanen i APO, behöver vi igen påminna om att vår tillgång till empiriskt material för de andra arbetspaketen och de resultat som uppnåtts där, är begränsat. Vidare behöver resultatet utvärderas en tid efter projektet har avslutats. Projekt som handlar om samhällsomvandling kan inte förväntas driva förändringar inom korta tidsperioder och de blir meningsfulla om dess resultat får en varaktighet. Detta innebär att en två-års-period som det här projektet har organiserats för kan framstå som en aning kort i relation till de mål man har satt upp. Och det omvända; att resultaten behöver utvärderas med den tidsperioden i åtanke.

## Geografisk plats och geografiska samband

Ett återkommande mantra för samtida perspektiv på hur lokal utveckling kan ske är att det behöver ske "bottom-up" eller platsbaserat genom lokala aktörer med utgångspunkt i specifika villkor för olika platser. Frågan om plats utgör en grundsten för projektbeskrivningen för Duvedmodellen.

Det motiverar att fördjupa vad som en "plats" syftar på. En geografisk plats är ett fysiskt territorium samt något som är en subjektiv upplevelse. Det betyder att det finns många olika beskrivningar av en och samma plats. Eftersom platser är något subjektivt, blir även berättelsen om en plats betydelsefull. En plats är under ständig omvandling beroende av hur lokala aktörer, resurser och värderingssystem samspelar i kombination med hur detta är integrerat i externa relationer som kanaliseras olika värden med lokala påverkan. Geografiska samband för platsutveckling är således lokala och externa i samspel.

Illustrationer från intervjuerna om plats

Genom vårt empiriska material har framförallt två frågor om plats och geografiska samband engagerat de som vi har pratat med. Den första aspekten handlar om hur projektets mål om att utveckla en av flera orter eller byar i Åre kommun. Från kommunens perspektiv har man ett lika ansvar för alla delar och orter inom hela

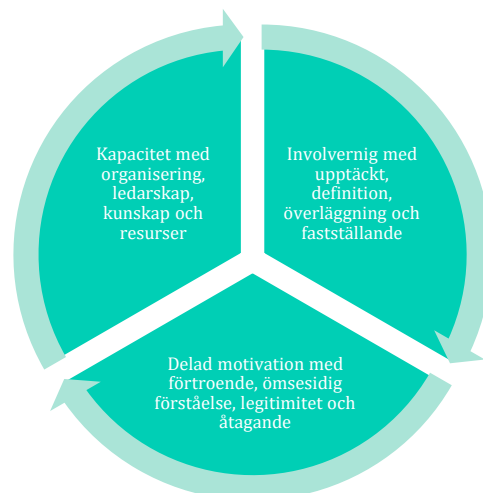
kommunens territorium. Från det perspektivet finns det ett intresse att skapa strukturer som innebär att man drar fördelar genom bra samarbete mellan olika byar inom kommunen. Detta kan stå i kontrast till andra parter som inte har det politisk-administrativa perspektivet som en kommun har, utan istället har ett primärt intresse för hur en samhällsbyggnadsprocess kan ske och vad som kan göras genom detta. Det ger i grunden olika fokus.

Den andra frågan om plats utgår från ett vidare geografiskt perspektiv som omfattar processer som uppstår genom relationer mellan land och stad. Det handlar om hur Duved tillsammans med omkringliggande byar utgör en attraktiv turistortdestination och attraktivt område för fritidshusboende och permanent boende. Detta är exempel på landsbygd som är växande och attraktiv. Vi kan identifiera hur projektet har formerats genom geografiska samband mellan landsbygd och stad. Flera av våra respondenter som representerar lokala organisationer har olika typer av anknytningar till Stockholmsregionen. Detta kan vara genom tidigare bostadsort, dubbelt boende, eller på annat sätt. Det finns många nätverk mellan å ena sidan Duved, och å andra sidan, Stockholmsregionen som banar väg för flöden mellan stad och land för idéer, personer och andra resurser med påverkan på den lokala utvecklingen i Duved och omkringliggande byar. De här relationerna kan också uppfattas som ojämna och att det urbana representerar inflytelserika ideal för hur utveckling kan ske lokalt – på landsbygden. Eftersom en del inflyttning sker just från Stockholmsregionen, bär lokala individer på resurser och föreställningar som formats i det urbana. Det här visar på komplext samspel mellan det som förknippas med lokalt/landsbygd och avstånd/urbant och som finns mellan och inom individer, organisationer och platser.

## 4 Sammanfattande diskussion och lärdomar

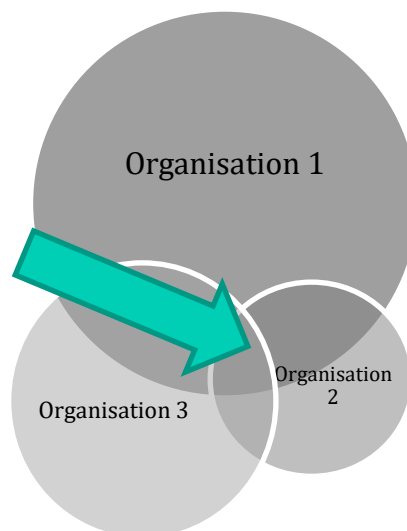
Som vi beskrev i inledningen har vår roll i Vinnova-projektet DUVEDMODELLEN FÖR LOKALSAMHÄLLEN 2.0 Hållbar landsbygds- och samhällsbyggnadsstyrning genom lokal samverkan (2020-01851) varit att bidra med akademiska kompetenser i utvecklingen av samverkansplanen ”Styrning genom lokal samverkan” inom projektets APO. Det har motiverat oss att i vårt arbete fokusera på process och ”hur” arbetet med projektet genomförs – snarare än fördjupa oss i ”vad” som sker med avseende på tematiska insatser inom projektets övriga arbetspaket. Detta projekt har pågått under två år från september 2020 till september 2022. Genom vårt empiriska material har vi kunnat beskriva hur respondenterna beskriver sin involvering och motivation för projektet över en period på knappt två år; från november 2020 till april 2022.

För vår analys av det insamlade empiriska materialet (som främsta omfattat intervjudata, data från möten vi har deltagit på samt från platsbesök) har vi använt oss av en modell för samverkan som utvecklats av Emerson och Nabatchi (2015a). Detta är en modell som betraktar samverkan i ett tidsperspektiv och som ser till hur samverkan som process påverkas av samspel mellan olika cykler och dess ingående element. I relation till den modellen visar vårt resultat att projektet Duvedmodellen besitter en rad viktiga resurser för samverkan, men även att det har varit utmanande att upprätthålla den dynamiska processen över projektperioden. Till stöd för att följa den här sammanfattande diskussionen som refererar till modellen för samverkan sammanfattas denna i figur 2.



*Figur 2. Modell för samverkan med tre delcykler och dess olika ingående element.  
Källa: Emerson och Nabatchi (2015).*

Inledningsvis är det av betydelse att den samverkansmodell vi använt som perspektiv betonar betydelsen av *överblickning* (element i första cykeln för involvering) för att identifiera gemensamma intressen. Elementet för överblickning som syftar till att leda till fastställande ska inte förväxlas med att komma fram till kompromisser. Kompromisser är ingen stadig grund att bygga fortsatt motivation hos ingående aktörer på. Figur 3 illustrerar hur området för fastställande kan förstås som en yta för gemensamt intresse som delas av tre organisationer och hur denna yta endast är en del av respektive aktörs hela verksamhets målsättningar. Duvedmodellen är ett projekt som omfattar en stor mängd parter som tillsammans har behövt fastställa vad denna gemensamma yta för gemensamt intresse omfattar. För detta element är arbetet med projektansökan som leder fram till projektplan en central process.



*Figur 3. Elementet för överblickning (i cykeln för involvering) innebär att identifiera intressen som förenar alla parter. Pilen markerar den gemensamma ytan för gemensamt intresse, dvs. fastställandet.*

Samverkansmodellens tidsperspektiv och betoning på hur dess tre cyklar återskapas varandra pekar på att en projektplan behöver regelbundet återbesökas under projektets gång för att kalibrera förståelsen för projektet, och vad dess fastställande omfattar. För den frågan menar vi att projektets natur att vara ett innovationsprojekt tillför ytterligare en viktig dimension. Vi tolkar att Duvedmodellen syftar till social innovation. Innovationer innebär att utveckla något som inte till sina detaljer är känt vid en ingångsfas och som skapar behov av att

identifiera vad som är en ändamålsenlig balans mellan kontinuitet och flexibilitet i relation till projektplanen.

Med utgångspunkt i att samverkansprojekt för innovation förutsätter process kommer tidsperspektivet in som en viktig dimension. I ansökan används ordet ”process” flitigt och i olika kombinationer som samhällsbyggnadsprocess, innovationsprocess, processutveckling, processtyrning. Även respondenterna återkommer till ordet process i intervjuerna; dels som en benämning på den samhällsutveckling man vill uppnå och dels som benämning på hur projektet styrs och genomförs. Generellt sett är respondenternas beskrivningar av process abstrakta och övergripande och också olika.

Anpassning i arbetet som man behövt göra i relation till Covid19-pandemin, menar vi varit avgörande för hur processer har kunnat upprätthållas under projektets gång. Det här har inneburit att mycket kommunikation har blivit digital och att personliga möten inte har kunnat genomföras. Det är högst sannolikt att det har påverkat förutsättningar för att återskapa kritiska resurser för modellens cykel två som handlar om delad motivation. Våra resultat konfirmerar Emerson och Nabatchi's (2015a) diskussion om att samverkansmodellens element ”ömsesidig förståelse” utgör en kritisk resurs som behöver upprätthållas för en fortsatt dynamisk process. Detta begrepp för ömsesidig förståelse ska inte förväxlas med att de aktörer som ingår är samstämmiga utan att man för ändamålsenlig samverkan behöver förstå varandras organisationer tillräckligt väl för att identifiera för vilket område man kan skapa konstruktiv samverkan för ett gemensamt projekt.

Våra intervjuer vittnar om att motivationen för samverkan inom Duvedprojektet är till viktiga delar idéburen och driven av en vision som skapas genom kommunikation och personliga möten och som inte har kunnat genomföras. Vidare har pandemiläget underminerat möjligheterna för organisationer att prioritera långsiktiga utvecklingsprojekt – som Duved-projektet – i en krissituation då resurser behöver mobiliseras för att lösa akuta problem. Detta behöver förstås utifrån att resurserna för projektet delvis är genom lokala och nationella aktörers medfinansiering som kan ställas under hård press då en samhällskris uppstår. På så sätt kopplar förutsättningar för att resurssätta samverkan, som är element i cykel tre om kapacitet, tillbaka till element i cykel två, och närmare bestämt frågan om legitimitet hos aktörer som stödjer fortsatt motivation att bidra.

## Avslutande reflektioner

Med utgångspunkt i höga förhoppningar i övergripande modeller för samhällsutveckling om att innovationer är en viktig strategi för hållbar utveckling är frågan om hur olika sektorer och organisationer samverkar för innovationsprocesser en angelägen fråga. Vi menar att erfarenheter från arbetet

med Duvedprojektet kan bidra med lärdomar i det sammanhanget och ge en grund för att formulera frågor att fördjupa för framtida projekt med mål om samhällsinnovation för hållbar utveckling. Vi har identifierat två sådana övergripande aspekter som vi sammanfattar nedan

### Samverkan för innovation sammanför heterogena aktörer

Generellt sett gynnas samverkan mellan organisationer som liknar varandra eftersom det underlättar kommunikation och att man kan skapa en känsla av gemenskap. I kontrast till detta finns det förväntningar på att innovationskapacitet stärks genom att heterogena aktörer och resurser kopplas samman. En relevant fråga blir då hur en grupp av heterogena aktörer kan skapas med avseende på att dessa täcker in olika resurser och som tillsammans kan samverka för att stödja ett samhällsinnovationsprojekt.

I sådana konstellationer av heterogena aktörer för innovation är entreprenörer och entreprenöriella organisationer som bidrar med kunskap och idéer för nya lösningar, samt är beredda att ta risk, centrala aktörer. Samtidigt visar forskningen att samhällsinnovationer stöds av en bredare konstellation av roller, vid sidan av entreprenören. Här ingår mentorer till stöd för att upprätthålla den gemensamma och ömsesidiga förståelsen för mål och arbetsformer. Vidare är organisationer som representerar den "kritiska vännen" viktiga genom att försäkra att man tillsammans reflekterar över vad som är konstruktiva strategier framåt. För platsbaserade samhällsutvecklingsprojekt, som Duvedmodellen representerar, har forskningen pekat ut betydelsen av platsledaren som har ett bredare och mer långsiktigt perspektiv på den lokala utvecklingen (Sotarauta et al., 2021). Med det vill vi lyfta fram att samverkan som är högst relevant för innovationsprocesser är en krävande arbetsform som förutsätter att organiseringen har en grundad resurssättning.

### Konsekvenserna av att flytta över interaktion från personliga möten till digitala kommunikation

Process är ett nyckelord som genomsyrar projektbeskrivningen för Duvedmodellen och som även genomsyrar vår analysmodell med dess olika cykler. Process har en tidsdimension och modellen omfattar element som reflekterar subjektiva värden som tillit, förtroende och idéutveckling. Detta betyder att relationer och personlig interaktion är bärande inslag och som är något som har fått en ny spelplan i och med att mycket av kommunikationen under perioden för projektet – med Covid19-pandemin – har behövt förflyttats från personliga möten till dialog via videosamtal och videomöten.

Det är ännu för tidigt för att utvärdera på vilket sätt detta har skapat djupare förändringar för hur vi i framtiden interagerar lokalt och över avstånd; inom och mellan organisationer. Detta omfattar förändrade strukturer och villkor för hur sociala relationer skapas och för hur kunskap och idéer sprids. Med det vill vi lyfta



frågan om hur förändrad användning av digital kommunikation, som överbryggat geografiska avstånd som karakteriserar landsbygd, kan nyttjas för nya modeller för innovationsutveckling i sådana geografier.

## 5 Referenser

ALLEA – All European Academies (2018) Den europeiska kodexen för forskningens integritet.

[SW ALLEA Den europeiska kodexen för forskningens integritet digital FIN AL.pdf \(vr.se\)](#)

Emerson, K. och Nabatchi, T. (2015a) *Collaborative Governance Regimes*. Washington: Georgetown University Press.

Emerson, K. och Nabatchi, T. (2015b) Evaluating the Productivity of Collaborative Governance Regimes: A Performance Matrix. *Public Performance & Management Review*, 38:4, 717-747.

Sotarauta, M., Suvinen, S., Jolly, S. och Hansen, T. (2021) The many roles of change agency in the game of green path development in the North. *European Urban and Regional Studies*, 28(2) 92–110.