

Att slå två flugor i en smäll – om samverkan i projektet ”Tillsammans för Askimsviken”

Sara Brorström & Andreas Diedrich
Företagsekonomiska Institutionen, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet
Sara.Brorstrom@handels.gu.se Andreas.Diedrich@handels.gu.se

Innehållsförteckning

Bakgrund.....	3
Kort om metod.....	5
Om samverkan och att arbeta gränsöverskridande.....	6
Tillsammans för Askimsviken – Tre ben och två målsättningar.....	11
Diskussion: Två målsättningar plus två målgrupper lika med integration?	23
Slutsats och rekommendationer.....	27
Referenser	30

Bakgrund

Askimsviken är ett geografiskt område beläget i stadsdelen Askim-Frölunda-Högsbo. Efter diskussioner beslutades det 2017 att här etablera temporära bostäder för nyanlända i Göteborg. I maj och juni 2018 flyttade ca 140 personer in i de temporära bostäderna, personer som är anvisade till Göteborg utifrån bosättningslagen. Dessa individer behöver snabbt komma i arbete och sysselsättning för att senare på egen hand få ett varaktigt boende. Askimsviken är det enda temporära boende som etablerades i Göteborg. Det beslutades, med initiativ från stadsdelen att inleda ett samverkansprojekt för att effektivt arbeta med integration för de boende i Askimsviken, på adresserna Askims Strandväg 2, 4 och 6. Totalt rör det sig om 57 hushåll. De flesta boende i Askimsviken skrev, när de flyttade in, hyreskontrakt på fyra år. Några av dem har dock tidigare bott på något genomgångsboende och har därför kortare hyreskontrakt. Efter det att hyreskontrakten har gått ut behöver de individer som bor här ha skaffat sig ett annat boende. För att inleda samverkansprojektet hölls under våren 2018 en workshop, där det diskuterades vad projektet skulle ha för uppdrag och mål. Det beslutades att projektet skulle verka för integration av de boende i tre aspekter: arbete/studier, varaktigt boende samt delaktighet i samhället. Samverkansparterna representerar dessa tre ben och är: stadsdelsförvaltningen Askim-Frölunda-Högsbo, Arbetsförmedlingen, Arbetsmarknad och Vuxenutbildning, Social Resursförvaltning och Fastighetskontoret. Projektet uppdrags är formulerat på följande sätt:

”att genom effektivare och snabbare arbetsätt mellan samverkansparterna korta ledtiden och identifiera vad civilsamhälle och näringsliv kan tillföra för att skapa ett gott liv i Sverige”.

Tidsperioden för projektet är mellan maj 2018 och december 2020. Det skapades en styrgrupp med representanter från de olika samverkansparterna samt en arbetsgrupp. En projektledare anställdes på 50 procent för att leda och driva projektet. Efter en tid uppstod också behov av att i arbetsgruppen ses mellan möten och det skapades subgrupper som arbetade tillsammans med specifika aktiviteter. Viktigt att poängtera är dock att de som medverkar i projektet gör detta inom sitt ordinarie uppdrag och det finns således inte extra resurser för detta arbete. Mål och uppdrag har diskuterats löpande och i skrivande stund beskrivs målet med projektet dels vara en mer effektiv integration för de boende i Askimsviken, men det har också tillkommit ett större fokus på intern samverkan mellan de olika aktörerna. Det beskrevs på möten och i intervjuer att projektet också skulle bli en källa för att hitta ”hubbar”, det vill säga problem och utmaningar som är svårlösta. Till framtida projekt kan dessa då undvikas. Projektet är också därigenom ett sätt att skapa lärande inom de medverkande organisationerna.

Det beslutades att projektet skulle följas av forskare med syfte att dokumentera och stödja projektet. Denna rapport är en del i det och här fokuseras bakgrunden till projektet, dess mål och vision samt arbetet för att nå dit. Rapporten syftar till att diskutera och analysera den organisationsmodell som har valts och det arbete som har gjorts så här långt för att också ge rekommendationer till det fortsatta projektet. Samverkan är på det vis som resultat skall nås och därför är rapportens referensram om samverkan i komplexa samhällsutmaningar, ibland kallade ”wicked problems”.

Kort om metod

Forskningen är ett så kallat följeforskningsprojekt. Det innebär att forskare följer något över tid. En konsekvens av det är att det kan vara svårt att från första början veta vad exakt som kommer att bli av intresse i studien. Det innebär att den första fasen i forskningen ofta består i att lära känna kontexten i forskningsprojektet och de aktörer som ingår. Forskningen om Askimsviken följer de faser som projektet är upplagt i. Projektet började med en kartläggningsfas där målgrupper och samarbetsparter skulle identifieras. Därefter följer en analysfas som innebar diskussion om hur projektet skulle gå vidare och vad som skulle göras. Denna fas följs av olika insatser samt den sista fasen som är en utvärderingsfas. I skrivande stund har halva projektiden gått och projektet befinner sig i genomförandefasen. Forskningen har som nämnts följt projektets faser. I den inledande fasen har forskningen varit inriktad på att följa arbetet i framförallt observationer av arbetsgruppens och styrgruppens möten, samt observationer på plats i Askimsviken. Intervjuer har också genomförts, se tabellen nedan.

Observationer		
Arbetsgruppsmöte 180903		
Arbetsgruppsmöte 180906		
Arbetsgruppsmöte 181101		
Arbetsgruppsmöte 181101		
Arbetsgruppsmöte/WS 181129		
Arbetsgruppsmöte 190131		
Arbetsgruppsmöte 190423		
Arbetsgruppsmöte 190214		
Arbetsgruppsmöte 190326		
Arbetsgruppsmöte 190410		
Askimsviken 190425		
Arbetsgruppsmöte 190523		
Arbetsgruppsmöte 190611		

Styrgruppsmöte 180925		
Styrgruppsmöte 181022		
Styrgruppsmöte 190221		
Styrgruppsmöte 190502		
Intervjuer		
Projektledare		
Samhällsvägledare		
Arbetsförmedlare 1		
Arbetsförmedlare 2		
Chef Arbetsförmedlingen		
Chef GBG Stad Social Resursförvaltningen		
Chef GBG Stad Arbetsmarknad- och Vuxenutbildningsförvaltningen		
GBG Stad Integrationscentrum		

Tabell 1: Observationer och intervjuer

Om samverkan och att arbeta gränsöverskridande

Det är inte bara inom projektet Tillsammans för Askimsviken som samverkan har kommit att betonas för att arbeta med komplexa samhällsutmaningar. Samverkan i moderna organisationer ska lösa många problem, ibland förefaller samverkan vara lösningen på flera olika problem samtidigt och ibland anses samverkan vara bra endast för att den existerar (McGuire, 2006; Agranoff, 2006), att människor ses och kommuniceras över gränser anses med andra ord vara bra i sig självt. Anledningarna bakom att samverka kan sammanfattas i vad Huxham (1993) har benämnt "the collaborative advantage", (samverkansfördelen) som innebär att det antas att en viss uppgift får en bättre lösning om individer från olika organisationer, med olika expertis, löser den tillsammans. Det är en rimlig ansats men många studier har visat på hur svårt det är att få samverkan att fungera. Vangen och Huxham (2010) menar exempelvis att samverkansfördelarna, som de beskrivs i teorin sällan realiserar i

praktiken. Detta beror på att det finns en stor komplexitet att styra samverkan på grund av olika institutioner, aktörer och deras olika intressen. Istället pratar Vangen och Huxham (2010) om en "samverkanströghet" och Rigg och Mahoney (2013) beskriver svårigheter med att mena att det i samverkan finns en hög grad av frustration bland deltagare på grund av lågt deltagande, personliga agendor, bristande styrning och låg tillit. På liknande sätt beskriver Dickinson och Glasby (2010) hur samverkan är överrepresenterat som universallösning på problem men att samverkan som organisationsmodell inte alltid är värd arbetet det medför, med deras ord: "value for money". Det finns emellertid de som också pekar på det positiva i att samverka, till exempel menar Edelenbos och Klijn (2006) att det bästa utfallet är när samverkan får de som deltar att se en sakfråga på ett nytt sätt och visar det genom ett fall av samverkan där de kan se att antalet idéer angående hur ett problem ska lösas, blev större genom samverkan. Cristofoli et al. (2014) argumenterar för att om samverkan ska fungera måste det finnas väldefinierade regler och procedurer för hur det ska fungera, att det finns ett tydligt ledarskap och att det är tydligt hur beslut fattas. Dessutom har Friend och Hicking (2005) pekat på vikten av skickliga processledare som kan hantera stora informationsflöden och individer med olika intressen. Detta kan förefalla paradoxalt, att en framgångsrik samverkan bygger på sådant som vanligen associeras med mer byråkratiskt uppbyggda organisationer (Doberstein, 2016). Vad som också kan konstateras är att uppgiften att få samverkan att fungera ofta hamnar på enskilda individer, individer som har till uppgift att leda, styra, processleda eller samordna i samverkansorganisationer (se Kågström & Brorström, 2019). Dessa individer kallas ibland för gränsöverskridare (boundary spanners) och är individer som rör sig mellan organisatoriska gränser. På senare tid har litteraturen lyft fram att det är en utmanande position att befinna sig i (Van Meerkerk & Edelenbos, 2017).

Att arbeta gränsöverskridande

De individer som samverkar måste ofta komma överens om många, ofta motsättande aspekter. Detta kan leda till så kallade "governance gaps", dvs. mellanrum som uppstår mellan vad det kan enas om inom den samverkande organisationen samt de olika tolkningar som sedan görs baserat på detta och hur sedan agera i enlighet med vad som har beslutats (Brandtner et al., 2017). Brandtner med flera (2017) har beskrivit detta som ett "mission impossible" eftersom konsensus eftersöks i sammanhang där det inte är möjligt. Att hantera detta "mission impossible" hamnar ofta, som nämnts ovan, på enskilda individer, så kallade gränsöverskridare. Gränsöverskridare som koncept innebär att aktörer, medveten eller omedvetet, rör sig mellan enheter som är separerade av någon form av gräns. Gränsöverskridare är således medlemmar av olika organisatoriska enheter som förhandlar om mening och relation mellan de olika enheterna (Kislov et al., 2017). Gränsöverskridare är också ofta del av att etablera relationer med externa aktörer samt att sprida och dela information från den externa kontexten till den interna organisationen (Thusman & Scandlan, 1981; Foss & Rodgers, 2011). Eftersom gränsöverskridare har kunskap och information som de erhållit genom interaktion med aktörer från andra enheter, är de centrala när det gäller att skapa koordinering och underlätta beslutsfattande i komplexa frågor (Van Meerkerk & Edelenbos, 2017). Gränsöverskridande aktörer kan också vara viktiga när det kommer till att utmana existerande ordningar och kan få nya frågeställningar att bli prioriterade, egenskaper som gör dem eftertraktade i organisationer där förändring är eftersökt. Dock har dessa aktörer sällan det mandat de behöver för att enkelt röra sig över gränser och därigenom skapa förändring (Kislov et al., 2017). På ett personligt plan är det en komplex uppgift att vara en gränsöverskridare, då det ofta involverar att hantera målkonflikter (Van Meerkerk, I., & J. Edelenbos, 2014; Brorström, 2017). Tidigare studier har visat att rollen som gränsöverskridare

ofta innefattar en hög nivå av stress, konflikthantering samt till och med utbrändhet (Singh et al., 1993; Stamper & Johlke, 2003). En anledning till att stress uppstår är rollens otydlighet vad gäller förväntningar på vad gränsöverskridarna ska uppnå samt oklara förväntningar på vad de ska göra (Rizzo et al., 1970). För att överkomma dessa svårigheter krävs ett stort engagemang Puccio & Cabra, 2012). Det finns dock få empiriska studier av gränsöverskridares vardag (Van Meerkerk, I., & J. Edelenbos, 2017). Gränsöverskridare kan få stöd när de rör sig mellan olika organisationer eller kulturer av så kallade "culture brokers" (kulturmäklare eller kulturmellanhänder på svenska). Jezewski & Sotnik (2001) menar att culture brokers' värde ligger i att de medlar, förmedlar, och bygger broar mellan personer eller grupper från olika kulturell bakgrund (etnisk, professionell, ålder, konfessionell, osv.) i syftet att minska konflikter och möjliggör förändring. Vanligtvis härstammar en culture broker från den ena eller den andra kulturen, men den kan också komma från en tredje grupp. Det som brukligen kännetecknar en culture broker är att de är kapabla och trygga med att agera i båda riktningar. Rollen som culture broker bör inte blandas ihop med rollen som tolk – en roll som får mycket uppmärksamhet i integrationssammanhang. Rollen som culture broker är mer heltäckande än rollen som tolk, även då språkkunskaper och tolkfärdigheter är mycket viktiga i tvärkulturella situationer där språket ingår i rollen.

Integration som ett wicked problem

Till komplexiteten i att få samverka att fungera hör att samverka ofta sker i frågor som ingen aktör naturligt äger. Dessa frågor benämns ibland "wicked problems" och är frågor där det inte finns någon enkel lösning och där lösningen i sig genererar andra problem och utmaningar (Head & Alford 2015). Exempel på frågor av detta slag är hållbarhet eller klimatförändringar, men även integration. I dessa frågor måste således aktörer arbeta tillsammans men att de

arbetar tillsammans spär samtidigt på komplexiteten eftersom beslutsfattande och överenskommelser kan vara svåra att nå.

Den traditionella samverkansmodellen för att angripa wicked problems, där "experter" (forskare, politiker, jurister, statlig eller kommunalanställda, osv.) samverkar för att hitta lösningar till "lekpersoners" (medborgare eller andra grupper såsom t ex nyanlända) problem och att dessa lekpersoner inte behöver involveras i själva samverkansprocessen där man tar fram de "rätta" verktygen, modeller, informationen eller system) eftersom de saknar de nödvändiga kunskaperna. Samtidigt har det inom moderna offentliga organisationer införts styrmodeller som exempelvis resultatmätning, utvärderingar och budgetprocesser. Båda dessa utvecklingar har dock visat sig inte underlätta arbetet mot långsiktiga mål då de framförallt är inriktade på kortsiktig prestation samt experters lösningar som inte är förankrade i samhället (Callon m.fl., 2011; Osborne m.fl., 2014). De senaste åren har forskarna dock mer och mer undersökt så kallade "innovativa demokratiska praktiker (Smith & Wales, 2000; Abelson m.fl., 2003; Delli Carpini m.fl., 2004; Lezaun & Soneryd, 2007; Callon m.fl., 2011) som utgår från en mer dubbelriktad interaktion mellan lekpersoner och experterna under själva samverkansprocessen för att skapa mer differentierade lösningar till de stora samhällsutmaningarna (Hörning, 1999). Denna interaktion kan inkludera mer strukturerade förberedda diskussioner och debatter mellan lekpersoner och experter eller mer informella workshops och frågestunder. Hur man lägger upp det finns det många sätt att välja på. Det viktiga är att man vill skapa en djupare dialog mellan experterna och lekpersonerna och att man är övertygat om att en sådan dialog kan leda till att nya, kreativa idéer och redskap kan utvecklas och påverka beslutfattande och framtida aktiviteter på ett meningsfullt sätt. Sådana "innovativa demokratiska praktiker" är i allra högsta grad kopplat till tankarna om

gränsöverskridandets betydelse i samverkan och värdet av culture brokers att understödja sådant gränsöverskridandet som vi pratade om innan.

Tillsammans för Askimsviken – Tre ben och två målsättningar

Det varierar när de intervjuade först hörde talas om projektet och när de senare blev involverade. Därav har de lite olika bakgrunder och kunskaper om hur det gick till när projektet startade och varför. En av de intervjuade som var med från början beskriver att tanken var enkel, att se till att det händer något kring de som bor i de tre husen på Askims Strandväg och att det skulle kunna gå fortare än i vanliga fall: "Vi skulle göra det vi gör i vanliga fall men lite mer och lite mer riktat". Idéen om att detta skulle ske i projektform uppstod under våren 2018 då den dåvarande stadsdelsdirektören i Askim-Frölunda-Högsbo tillsammans med en sektorchef i samma stadsdel insåg att de boende snart skulle flytta in. De bjöd därför in aktörer de ansåg var viktiga att få med i projektet till en tvåtimmars workshop. Intervjupersoner berättar att de flesta som är med i styrgruppen i dagsläget närvarade vid workshopen, medan de flesta som är med i arbetsgruppen inte närvarade vid det tillfället. En första utmaning för projektet var således att konkretisera vad som sagts på workshopen, till en projektplan. Ett problem när detta skulle vara var dock att flera tongivande personer som hade varit med och dragit igång projektet hade lämnat sina uppdrag. En av intervjupersonerna beskriver hur detta innebar att kunskap försvann och att delar av vad som stod i de inledande dokumenten var svårt att tolka, och det fanns inte något kvar att fråga. Intervjupersonen ger exemplet med att det hade lyfts fram att de skulle tänka nytt i projektet men vad avsågs med nytt och hur skulle de gå tillväga? Trots otydligheten beskriver intervjupersoner att arbetet har fungerat bra:

Jag tycker ändå att det blir ett bra samtal och folk vågar ta för sig nu. Och det tycker jag ändå är ganska bra, att en grupp lyckas med det, när vi träffas så sällan ändå och

kommer från så olika bakgrund och har ett ganska otydligt ... Jag vill inte säga att vi har ett otydligt uppdrag, men vägen dit ska vi konstruera tillsammans.

En av intervjupersonerna beskriver att essensen var att de skulle arbetat bredare än tidigare, det var det som var det nya. Det innebar att de skulle arbeta med integration ur tre ben: arbete/studier, varaktig bostad och delaktighet i samhället. En av de intervjuade beskriver integrationsmålen på följande sätt:

Det är klart att de tre benen, jag kan köpa det, att det handlar om integration. Men det är svårt att veta vad som är integration för en människa. Om man säger att man hade sagt så här, det viktigaste här handlar om att få en lägenhet, inom fyra år så måste var och en ha fått en lägenhet. Men då måste man avsätta folk för att jobba med det på något sätt. Men jag tror de här tre benen ... Jag tror att man kan jobba så och att det är det som är utifrån någon slags generalisering handlar om integration på något sätt.

Att jobba med alla de tre delarna har mött en del frågor och kritik att projektet har gjort det för svårt för sig. En av intervjupersonerna säger att hen fick frågor angående: "Varför tog ni in integrationsfrågan, bostadsfrågan och arbetsmarknadsfrågan? Varför kunde ni inte bara arbetat med arbetsmarknadsintegration?". Å andra sidan framkommer det i intervjuer att för en del av de medverkande aktörerna var det viktigt att de andra bitarna också var med, annars var det ju endast ett arbetsmarknadsprojekt. Som framgår i inledningen har denna målformuleringen senare kommit att utvecklas till två olika målsättningar för projektet, ett internt och ett externt och därmed också två målgrupper, de boende i Askimsviken samt de olika parterna som ingår i samverkansprojektet. Sådär berättar en av intervjupersonerna:

Å ena sidan så är det internt projekt där vi ska studera vår samverkan. Samverkan på en sån här bred fråga som integration. Och då tänker jag att då skulle man haft en samverkansledare som arbetar med fokus på hur gör vi bästa samverkan, och då jobbar mot arbetsgruppen och styrgruppen. Och sen en projektledare som jobbar med det externa målet, mot målgruppen, som projektkoordinator eller projektledare.

Intervjupersonen menar att i och med att det har kommit att utvecklas till två olika målsättningar hade projektet behövt arbeta på olika sätt gentemot de olika parterna men det finns inte tid eller resurser till det. Hade uppdraget varit tydligare från början menar intervjupersonen att det också hade varit enklare att sätta samman styrgrupp och arbetsgrupp och de hade vetat vad som förväntades av dem. Till den problematiken hör att de som ingår i arbetsgruppen ska arbeta inom projektet men inom sitt eget uppdrag. Det innebär att de inte har någon tid avsatt för projektet. Detta samtidigt som de ska testa nya lösningar, för de individer som ingår är denna beskrivning av vad de förväntas bidra med inte tydlig. Samma intervju person som ovan menar att detta blir en stor utmaning när det kommer till att skapa samsyn och att det därför uppfattas som mer rörigt än vad det behöver vara:

Varför känns det rörigt? Jo, men det är för att vi egentligen jobbar med två målgrupper samtidigt. Vi själva är en målgrupp, och målgruppen nyanlända.

De olika benen kan också vara svåra att i praktiken sära. En av intervju personerna sa exempelvis:

Men för att få en lägenhet i Göteborg så måste du ha ett arbete, i stort sett. Du måste ha en lön, du måste visa att du har en inkomst. I princip är det så.

Över tid kom dock boendefrågan att betonas mer och mer, och en av de stora utmaningarna i projektet beskrivs vara att informera de boende om vad som gäller angående boendet. Att de efter de fyra åren som individerna bor i Askimsviken, måste de hitta ett eget boende. Inom projektet har det därför diskuterats hur de ska se till att nå ut med rätt information, samt få de boende att inse att det är viktigt att de börjar tänka på hur och var de ska bo när de fyra åren har gått. Dessutom pratas det om att det sprids rykten om att de kanske kan få bo kvar ändå. Ett av problemen är att det är otydligt vem som ska informera, bland annat då de flesta samverkansaktörer inte arbetar uppsökande. En av intervju personerna sa:

Jag menar att de [socialtjänsten] skulle vara där och hälsa på dem som bor där och säga "hej, här är vi, vi är socialtjänsten i den här stadsdelen och nu vet vi det, att om fyra år måste du lämna den här lägenheten, finns det någon idé om hur du ska göra för det?"

En del i det är att få de boende att också se möjligheter att flytta till en annan kommun, baserat på den information som projektet har gett de boende. Så här sa en intervjuperson:

Så att det kanske gör att man börjar tänka själv, "hur ska jag lösa det här, jag kanske inte ska bo i Göteborg, jag kanske ska flytta någon annanstans".

Fastighetskontoret nämns som en viktig part i denna fråga, att informera och vara aktiva i boendefrågan. Fastighetskontoret har hittills inte varit aktiva i arbetsgruppen och flera efterfrågar att de tar ett större ansvar. En av de intervjuade berättar angående Fastighetskontoret:

Men nu tror jag väl att det har lite grann seglat upp som att de ser att det finns en vinst med det och att de förhoppningsvis ser att det är bra för dem också.

Problemet med att söka upp de boende och informera, framförallt om det inte är den aktör som i vanliga fall arbetar med frågan är enligt en av intervjupersonerna att det kan uppfattas som någon form av kontroll, något som skulle ställa till det för projektet snarare än hjälpa det framåt. En av intervjupersonerna relaterar detta till hela-staden-perspektivet, som man så ofta hör om inom stadens organisation. Med det avses att staden ska ses som en helhet, men i själva verket är det som oftast så att förvaltningarna håller sig till sina grunduppdrag. Tanken var inledningsvis att styrgruppen skulle ha ett "helikopterperspektiv" men snarare menar en av intervjupersonerna, hamnar de lätt i att "det där är inte vårt uppdrag". Risken är att frågor hamnar mellan stolarna, och så kan det ha varit med boendefrågan i ett inledande skede, ingen ansåg riktigt att de ägde frågan men om den inte löses så kommer staden få tillbaka

problemet senare. En av intervjupersonerna är inne på att det inledande stöd som de boende har fått också skapar förväntan om att de också kommer få hjälp efter de fyra åren:

Och det är naturligtvis jättesvårt att förklara eller att förstå att först är man jättesnäll och alla löser allting åt en de första fyra åren, men sen efter det, då är det slut.

En av de intervjuade menar dock att anledningen till att de pratas om att de ska hålla sig till grunduppdragen var att de inledningsvis tolkade "göra på nya sätt" som att det gick att ifrågasätta och kanske gå runt vissa rutiner och regler, men det visade sig att det inte var möjligt och de fick svaret att de skulle hålla sig till grunduppdraget. Detta diskuterades också eftersom det i arbetsgruppen pratades om vad gruppen, och de som arbetar där har för mandat att fatta beslut.

Hitta "hubbar" och koppla till andra aktiviteter

Ett syfte med projektet som växte fram under tidens gång var att projektet skulle vara ett sätt att hitta "hubbarna", det vill säga problem och utmaningar med att integrera nyanlända i Göteborg idag. Projektet skulle på så vis innebära ett lärande av vad som inte fungerar och därigenom skulle man kunna förändra inför framtida projekt. Detta kom att innebära att målsättningen och målgruppen också blev de involverade organisationerna och att lära om samverkan. En av intervjupersonerna beskriver vad en hubb skulle kunna vara:

En hubb är det här med vägledningen till exempel. Det är väl bra om man kan se att man kan göra på lite annorlunda sätt, och för Arbetsförmedlingen är väl en hubb det här med tillgänglighet.

Ett problem med att ha fokus på lärande är emellertid att det är svårt att hinna med själva lärandet och att verkligen utveckla arbetet baserat på den kunskap som skapas. Risker är att samma misstag upprepas i kommande projekt, där kanske individerna lär sig men det är inte säkert att organisationerna drar nytta av det. En av intervjupersonerna berättar:

Eftersom det är ett projekt, ett lärandeprojekt [önskar jag] att man hade jobbat mer kunskapsbaserat. Att vi hade haft möjlighet att kanske samla in och läsa på i ett år innan det var dags att flytta in och innan projektet satte igång.

Det beskrivs generellt som en brist på tid, projektet skulle starta snabbt och det fanns inte tid att lägga på förberedelser. Intervjupersonerna nämner också bristen på resurser som ett problem, hade det funnits medel för olika mindre insatser inom projektet hade det varit mer effektivt. Det har också diskuterats på möten behovet av en "slasktratt". En mindre budget som innebär att det finns medel för utgifter som faller utanför de olika aktörernas uppdrag. Ett exempel var de 12 000 kronor som skulle användas till en cykelinstruktör. På styrgruppsmötet där cykelinstruktörskostnaden diskuterades lyftes det fram att det inte var summan i sig utan principen: då det inte ligger i någons uppdrag att lära de boende att cykla är det oklart vem som ska attestera en sådan faktura. Men å andra sidan lyfte intervjupersoner att det inte effektivt att alla sådana mindre poster ska gå via styrgruppen.

Projektet ska också, genom att identifiera vad som inte fungerar bra, hitta alternativa vägar. Intervjupersonerna berättar därför att de har arbetat på sätt som de inte är vana vid. Exempelvis inleddes projektet med en aktivitet där delar av projektmedlemmarna hälsade på de boende i Askimsviken. Sådär berättar en av intervjupersonerna:

Jag var med när vi gjorde den här knacka dörr-aktiviteten. Och det var verkligen lite utanför boxarna, som jag heller aldrig ... liksom det här knack, knack, gå hem till folk privat så där. Det känns så här ... Det var nytt.

Intervjupersoner beskriver att detta var lärorikt men ett ovant arbetssätt och att svårigheterna ligger i att systematiskt beskriva vad den här typen av insatser leder till. En av intervjupersonerna ifrågasätter till exempel om det finns någon anledning att de boende i

Askimsviken ska dela information om sina framtidsplaner med dem. Andra pekar på att de boende inte heller har någon skyldighet att berätta för parterna och snarare kan det upplevas som en kontroll när projektmedlemmar dyker upp och knackar på dörren. En av intervjupersonerna beskrev utmaningen på följande sätt:

Och så tänker jag, de är nya här och de vet inte riktigt, är det en myndighet som kommer till mig nu eller vem är det som kommer? [...] Så jag tänker, dokumentera vad som händer i projektet och vad vi gör och vad vi ... och har hänt. Och "nu har vi haft en utflykt med den här gruppen och vi har varit och badat" eller någonting sånt och "flyktinghjälpen var med och gjorde det och vi ..." Den typen av dokumentation, det är jättebra. Men att berätta just att "du fick ett erbjudande från Arbetsförmedlingen som inte du tog emot". Vem ska jag berätta det för?

Det hela förefaller vara en balansgång och projektet kännetecknas av att de som arbetar inom projektet "känner sig för". På möten hörs formuleringar som att de "bygger bron medan de går på den", för att visa på att de just testar sig fram. Testandet beskrivs som "roligt" men innebär också en osäkerhet för de involverade aktörerna. Sådär formulerar sig en av intervjupersonerna:

Vi provar något. Och det är inte som man brukar jobba utan ofta har man allting klart för sig. Och nu testar vi lite grann och vi vet inte. Ingen har gjort det här tidigare. Det är lite roligt så där men samtidigt kan det kännas så där som att "vad håller vi på med egentligen? Ska vi verkligen göra så här?" Så det kan det vara, men jag tänker att det får väl lite grann visa sig. Och det är väl lite det speciella då, att man testar och så får vi se.

Generellt har det varit svårt att locka de boende i Askimsviken till olika aktiviteter men för de som kommer kan det ha varit av betydelse. En av intervjupersonerna berättar om en aktivitet att få kvinnorna att besöka öppna förskolan i stadsdelen:

Det blev i slutändan bara en enda kvinna och en familj med barn, men just den var det så otroligt bra, för hon hade ett barn som skulle fylla fem som inte pratade i stort sett. Och det var jätteviktigt att fånga upp. Vi fick jättebra kontakt så det är en dag som jag verkligen bär med mig. Ja, att träffa de här på öppna förskolan. De är så engagerade, de här förskolelärarna där. Och träffade kurator där och så. Och de skulle hjälpa till.

Intervjupersonerna berättar också om andra aktiviteter som har genomförts tillsammans med andra aktörer. Projektet har bland annat samarbetat med Hälsa i Sverige för att informera om hälsa och erbjuda de boende i Askimsviken hälsosamtal. En av intervjupersonerna berättar att en framgångsfaktor har varit att samarbeta med frivilligorganisationer, varför det också har setts som en möjlighet i detta projektet.

Den stora utmaningen för samverkansprojektet beskrivs i intervjuer vara att sammankoppla de båda målsättningarna, att det inte endast blir ett projekt där de involverade har fått lära känna andra aktörer, utveckla sina nätverk och prata om de "hubbar" de stöter på. En av intervjupersonerna beskriver detta på följande sätt:

ja, men vad ska vi göra rent konkret då eller på vilket sätt leder det här till något som gagnar våra brukare som det syftar. Att det inte behöver bli ett litet forum. Alltså att det verkligen också blir så effektivt som möjligt.

Dessutom har det under hela projekttiden diskuterats om det överhuvudtaget ska kallas för ett projekt. En av de intervjuade menar att det enda som gör att det är ett projekt är att det är tidsbegränsat. Att det kallas för ett projekt beskrivs av en av intervjupersonerna vara ett misstag då det blir ett projekt bland många andra i staden. Och varför skulle aktörer då prioritera detta projektet framför andra? Till frågan angående om det är ett projekt eller inte hör hur de som är involverade ska förhålla sig till målgruppen, de boende i Askimsviken? Ska de involveras i projektet eller inte? Är de en del av projektet? Ska de överhuvudtaget få veta att det finns ett projekt? Från början ansågs det vara en unik möjlighet att involvera dem i projektet då de är samlade på en gemensam adress. Dock visade det sig svårt att få de boende att medverka i de aktiviteter som fanns. En av intervjupersonerna sa:

Det var inte så intressant för mig att de som bor där ska veta att de finns i ett projekt. Det som var intressant var väl att det hände någonting för dem på något sätt.

En annan intervjuperson menar dock att det vore märkligt att inte informera de boende om att de är med i ett projekt, men att de själva måste få välja att inte aktivt ta del av vad projektet erbjuder. På arbetsgruppsmöten påpekades vid flera tillfällen dessutom att många nyanlända är "projekttrötta" eftersom de ofta deltar i många olika projekt under sin etablering, ofta utan resultat. Därav argumentet att inte marknadsföra projektet som ett projekt gentemot de boende.

Slutligen för att kunna avgöra, diskutera och externt visa hur väl projektet lyckats måste projektet utvärderas och mätas. Detta beskriver intervjupersonerna som en utmaning, dels eftersom det saknas tydlig definition av vad integration är vilket innebär att projektet inte vet vad de ska utvärderas mot. En annan utmaning är att projektet är tidsbegränsad och kanske integreras de boende bättre på lång sikt men det är inte något som de kommer hinna se inom projekttiden. Dessutom pågår projektet endast under två års tid medan de boende bor på Askimsstrandväg i fyra år (inte alla). Det innebär att det egentligen inte finns någon möjlighet att se hur det går för de boende innan dess att projektet är avslutat. Problematiken innebär att det skapas andra indikationer, så som uppfattningar eller en allmän känsla av att projektet har lett till något bra. Så här säger en av intervjupersonerna:

Att styrgruppen känner att de har gjort det de kan, att de känner att de har gjort ett bra arbete. De har förstått vad det är att samverka på deras nivå och kan ta vidare det i andra samverkansgrupper tänker jag sen. Då har vi lyckats.

Ett annat exempel som nämns är de aktiviteter som genomförs inom ramen för projektet, tillsammans med andra aktörer och de aktiviteter som en av intervjupersonerna kallar för

”ringar på vattnet” och är sådant som sker på grund av att personer träffas genom projektet och som på så vis leder till vidare aktiviteter. Det kan vara sådant som aldrig kommer projektets kännedom, men som kan vara nog så viktigt. En av intervjupersonerna säger:

Jag tror mycket på att man skapar ringar på vattnet och det är mycket som aldrig kommer att komma till vår kännedom. Och för mig är det lyckat om vi till exempel lyckas skapa att någon person i de temporära bostäderna träffar någon som har bott lite längre i Sverige som kan vägleda och bli vän ... Den informationen kommer jag aldrig att få, men de kanske träffas i och med någon av våra insatser ...

Samverkan med andra aktörer nämns som en indikation på att de nämnda ringarna på vattnet sker. Så här säger en intervjuperson:

A och O i det här projektet är att vi träffar andra projekt som har pengar som gör att vi kan jobba vidare. Så då måste vi bjuda in dem och hitta en plattform att ...

Det som dock är oklart är hur dessa indikationer om vad som utgör ett lyckat projekt är kopplade till projektets målsättningar.

En grupp på samma plats

En intervjuperson diskuterar huruvida det är ett bra angreppssätt att studera en grupp nyanlända på detta vis och att problemet är att man just ser dem som en grupp när de i själva verket är väldigt olika individer, med olika bakgrund:

Det finns verkligen en tankekurpa tycker jag med det här, att ... ja, det är som någon sorts litet ... vad heter det? Observationsobjekt vi har. Alltså vi ska observera boende som bor samlad. Så det är verkligen egentligen i princip inte bra att det bara är samma, alla nyanlända på samma ställe, och så ska vi se hur går [...] Så jag är i princip ganska kritisk, om jag nu får säga det, till allt det här med vad det kan bli.

Intervjupersonen menar att ur ett integrationsperspektiv är det inte det bästa att samla individer på ett och samma ställe, i ett område som saknar naturliga mötesarenor:

I ett tillfälligt boende som är på ett ställe där det aldrig annars har funnits bostäder. Och sen är det inte ett dugg blandat. ... De naturliga mötesarenorna finns inte där om man inte väldigt aktivt skapar dem.

Projektet måste därför vara aktiv i att skapa aktiviteter, mötesplatser och visa på vad som finns i stadsdelen, något som det inte hade funnits lika stora behov av om det hade varit beläget någon annanstans. Att individerna finns samlade på en plats skapar med andra ord överskådlighet för de som arbetar inom samverkansprojektet men det innebär inte nödvändigtvis att det är bra ur ett integrationsperspektiv. En annan intervjuperson är inne på samma spår och att ur integrationssynpunkt hade det kanske varit bättre om de inte bodde samlat, även om det innebär en trygghet:

Det är tryggt och det är många som kan ditt språk [...] Sen så tror jag också att det är många då som tycker att "nej, men gud, jag pratar ju bara mitt språk. Jag träffar aldrig någon som pratar svenska".

Inte bara språket är viktigt i sammanhanget. Flera projektmedlemmar uttryckte även att det faktum att individerna finns samlade på en plats har betytt att rykten har spridits snabbt inom gruppen där vissa individer har intagit ledande roller. Att rykten sprids är i sig är inget unikt problem för Askimsviken, rykten sprids och information misstolkas även i andra sammanhang, men det blir tydligt i den här gruppen just för att individerna är samlade på en och samma plats. Så här säger en intervjuperson:

En annan utmaning är att det är så många ... men så är det på andra ställen också men det är så många som har rätt råd att ge, som inte alltid är rätt råd. [...] Och man kan ju inte hindra folk från att ge råd, det går ju inte heller. Men det är en utmaning att det är på det sättet och så kanske de som bor där inte litar alltid på Arbetsförmedlingen eller myndigheter, utan de litar mer på kanske någon som de har förtroende för och så är inte det riktigt rätt heller, tyvärr. För den som ger det rådet vet inte allt.

Ett exempel som man återkom till på möten och under intervjuer var en grupp nyanlända kvinnor från Askimsviken som påbörjade en förberedande aktivitet under Arbetsförmedlingens regi för att stärka deras självförtroende och motivation för att börja söka

jobb. Några av dessa kvinnor fick ett erbjudande att göra praktik i ett storkök i skolan och tackade ja till det. Kort därefter hoppade alla av igen. Det visade sig snare att ett rykte hade spridits sig bland boendena om att man måste hantera (och äta) griskött i skolornas storkök. Projektmedlemmarna kunde peka ut vem som antagligen hade spridit rykten, men de hade föga möjligheter att få stopp på denna typ av informationsspridning bland boendena.

Under en period fanns en samhällsväglare, som själv hade en bakgrund som nyanländ, med som dels tolk och som någon som de boende kunde prata med och sortera information. Hon kunde också till arbetsgruppen förmedla information och medla mellan projektdeltagarna och de boende. Så här berättar hon:

Jag gick på den här processen som nyanländ och [vet] vad man behöver när man är ny i Sverige, när man kommer in till Sverige. Men såklart, man ska inte söka efter jobb från första dag som man kommer. Och jag sa ”ni behöver någon som ska vara på plats först och främst”, hos de nyanlända. Och det är i Askim, det är ganska långt bort från stan. Den här personen skulle kunna hjälpa dem med alla möjliga samhällsfrågor.

Hennes roll har i intervjuer beskrivits som avgörande för att öka förståelsen bland projektmedlemmar. På möten med arbetsgruppen har hon kunnat ge en djupare och mer nyanserad bild av gruppens heterogenitet, dess olika intressen och utmaningar. Dessutom styrker våra observationer hennes avgörande betydelse för de boende, inte minst på grund av hennes roll som tolk. Samtidigt finns det bland intervjupersonerna också en skepsis om det borde vara i projektets syfte att lära känna de boende på ett djupare plan även om de också uttrycker att det finns en risk att ”klumpa” ihop människor bara för att de bor här och har varit i Sverige ungefär lika länge. Det finns en risk att man förenklar och ser de boende som en grupp som har mer gemensamt än vad de verkligen har. En av intervjupersonerna berättar:

Det blir så tydligt då eftersom att det här är första gången i Göteborg som man har så många nyanlända som bor på en och samma adress och att de kommer till adressen ungefär samtidigt. Sen då när vi har kartlagt målgrupperna, alltså de hushållen, så har vi märkt att det är inte bara att de har olika kontraktstid, de har också varit olika länge i Sverige. Det finns personer som har bott i åtta år i Sverige men har fyraårskontrakt här för de har bott i en helt annan kommun innan.

En annan intervjuperson diskuterar huruvida det borde vara ett egensyfte att lära känna individerna och menar att man måste veta hur man ska använda informationen till. Det här med att prioritera en grupp individer, framför andra, ifrågasätts också av rättviseskäl av de intervjuade: de särskilda insatser för de boende rimmar inte väl med reglementen som säger att det ska vara rättvis och det finns många grupper som behöver extra stöd. En av intervjupersonerna menade att det blir ett internt problem med förankring, att få alla chefsleden att inse och acceptera att detta är en prioriterad grupp. En av intervjupersonerna menar dock att ett möjligt utfall av projektet skulle kunna vara att visa på att detta arbetsätt är bra, även om det inte nödvändigtvis är rättvist då man undviker problem i senare skeden.

Diskussion: Två målsättningar plus två målgrupper lika med integration?

I denna del av rapporten analyseras intervjupersonernas berättelser, vad utmaningarna är och hur kan man arbeta vidare med dessa för att säkerställa ett så gott resultat som möjligt. Vi har här delat upp detta i fem teman som vi anser är viktigt att diskutera vidare inför projektets kommande år: två målsättningar och två målgrupper, förankringsproblematiken, lärande, mätning samt integration av de två målgrupperna.

Två målsättningar och två målgrupper

I intervjuerna framgår att en utmaning i arbetet var att projektet har två målsättningar (integration och att hitta hubbarna) och två målgrupper (de boendena samt staden och övriga

organisationer). Detta skapar en otydlighet för de som arbetar i projektet. Enligt samverkanslitteraturen är tydlighet viktig för att de som ingår i samverkan ska uppleva den som betydelsefull. Dessutom poängteras det i litteraturen att samverkan måste styras, det måste finnas tydliga mål, budget och en tydlig uppgift (Cristifoli et al., 2014). I Tillsammans för Askimsviken saknas detta och istället förefaller inställningen vara att det kanske inte ens är ett projekt utan en "samverkansyta" där arbetsätt utvecklas över tid. Det är givetvis viktigt med flexibilitet i alla projekt, men samtidigt är det viktigt att grunduppgiften och arbetsätten är tydliga. Hit hör också att arbetsgruppens samt styrgruppens roll, och förväntningar på varandra, behöver tydliggöras. På samma vis behöver målsättningarna förtydligas och konkretiseras, bland annat då underlätta förankringen av projektet, såväl internt som externt.

Förankringsproblematiken

Ett problem som är tydligt i intervjupersonernas berättelser är att projektet inte förefaller vara välförankrat – inte bland de boendena, som knappt vet att det finns ett projekt och inte hos de organisationerna vars representanter är aktiva inom projektet och som fortfarande efter ett år lägger mycket tid på att hantera frågor angående om detta överhuvudtaget är ett bra sätt man ska jobba på och varför det i så fall är bra. Till och med de som är med i projektet, i arbetsgrupp eller i styrgrupp är inte övertygade om att det är ett bra sätt att såhär tydligt välja ut en grupp framför andra. Detta måste diskuteras, vilka aktörer måste veta om, och stödja projektet för att det ska nå lyckat resultat?

Lärande

Under projektets gång har lärandeaspekten betonats allt mer, att oavsett hur projektet fortskrider så sker ett lärande. Detta är givetvis en möjlighet men samtidigt är det viktigt att lärande inte blir en självuppfyllande profetia, att vad som än sker så har de individer som varit

med lärt sig något inför nästa projekt och att det räcker som resultat. Det organisatoriska lärandet måste fångas upp och systematiseras för att därigenom användas i kommande projekt. Det ska också tilläggas att alla samverkansprojekt inte nödvändigtvis är lärandeprojekt. Lärande kan vara en god biverkan, men är inte får inte "segla upp" som huvudpoängen eftersom de andra målsättningarna är otydliga. Här krävs återigen en konkretisering av hur lärande ska användas, när en "hubb" identifieras, vad sker då?

Mätning: kort kontra lång sikt

I projektet, som i alla projekt, blir det viktigt att mäta och utvärdera. Även i Askimsviken är det viktigt att det på något sätt diskuteras hur projektet framskrider och vad som kan göras annorlunda, för att nå bättre resultat. För att kunna mäta måluppfyllelse krävs dock att de involverade känner till målsättningarna och accepterar dem. Här bör projektet hantera både kortsiktiga och långsiktiga målsättningar. De sätt vi styr våra moderna organisationer, inspirerade av New Public Management, är inte anpassat för att leverera mot långsiktiga mål (Osborne et al., 2014). Istället sker mätning och kontroll på kort sikt och långsiktiga målformuleringar anpassas till den organisatoriska vardagen, med budgetprocesser och resultatstyrning. Detta bör hanteras i projektet. Kan man tänka sig att man konkretiserar målformuleringar på kort sikt?

Hur ska de två målgrupperna interagera?

Slutligen är en viktig diskussion angående hur de två målsättningarna och de två målgrupperna skall interagera. Detta har diskuterats fortlöpande under projektets gång. Ett syfte med de första samtalen med de boende beskrevs på följande sätt i ett presentationsmaterial:

"Göra dem intresserade av att träffa oss igen och bli aktiva i projektet för att göra individuella planer för deras etablering utifrån projektets tre ben"

Detta tyder på att man har haft för avsikt att skapa en närmare relation med de boendena inom ramen för projektet – och där de boende skulle inta en aktiv roll – för att projektet skulle kunna stödja dem på ett bättre sätt. Vi bedömer dock att arbetet i praktiken kommit att generellt handla mer om hur man effektivt inhämtar information och hur de boende ska motiveras att delta i aktiviteterna och inte om huruvida de boende ska involveras aktivt i samverkan och om ja, på vilket sätt. På så sätt kan man argumentera att de boende i Askimsviken – som målgrupper i de flesta andra integrationsprojekt – har setts som ett ”passivt föremål” för samverkansaktiviteterna. Samverkanspartnerna ska utveckla de ”rätta” aktiviteter och tjänster och sedan hitta de korrekta sätten att motivera målgruppen att delta i dessa. Det liknar den traditionella samverkansmodellen som beskrevs tidigare, där ”experter” samverkar för att hitta lösningar till ”lekpersoners” problem utan att involvera dessa lekpersoner i framtagandet av lösningar (Callon et al., 2011). I Askimsviken saknas det en djupare dialog mellan de två målgrupperna (de boende samt beslutsfattarna).

En fördjupad interaktion kan inkludera mer strukturerade förberedda diskussioner och debatter mellan lekpersoner och experter eller mer informella workshops och frågestunder. Det finns många sätt att lägga upp det på, det viktiga är att man *vill* skapa en djupare dialog mellan experterna och lekpersonerna och att man är övertygad om att en sådan dialog kan leda till att nya, kreativa idéer samt att redskap kan utvecklas som påverkar beslutfattande och framtida aktiviteter på ett meningsfullt sätt. Hur detta gränsöverskridande utformas och understödjas framöver i projektet (med andra ord, hur de boendena involveras i själva samverkansprocessen framöver är en avgörande fråga. I dagens läge är det dock tveksamt om en sådan djupare dialog är möjlig, med tanke på tidsaspekten och utvecklingen hittills är möjlig och om viljan att åstadkomma en sådan dialog finns.

Slutsats och rekommendationer

I projektet har det funnits två olika målsättningar: att utveckla en organisation (en modell) för att arbeta med integration i staden och att skapa effektivare integration för målgruppen, de boende i Askimsviken. Vi menar att dessa mål tydligare bör kopplas ihop, de boende måste integreras i samverkan. Annars är risken att samverkan endast blir att olika aktörer ses och pratar men det sker långt från de som påverkas av arbetet.

För projektets del beskrevs det inledningsvis att det var viktigt att projektets mål var bredare än vanligt, det skulle inte endast vara ett arbetsmarknadsprojekt, utan det skulle också inkludera boende och delaktighet. Detta gjorde man för att knyta an fler aktörer och göra ”mer än vanligt”. Detta är givetvis en god ambition, men risken är att målet blir så abstrakt att det blir svårt för de involverade att agera med bas i målformuleringen. Ej stöds av de inom projektet – ej därför heller utanför.

En problematik är att det saknas en tydlig förankring av projektet i de olika medverkande aktörernas organisationer. Projektet bör förankras för att inte endast stanna på projektnivå. Förankringsproblematiken visade sig tydligt då flera intervjupersoner var kritiska till grundpremisen, att ha ett särskilt projekt för de boende i Askimsviken, och inte för alla nyanlända i Göteborg.

Intervjupersoner betonade också hur projektet är ett sätt att lära om både integration, men kanske ännu mer om hur samverkan kan ske på ett mer effektivt sätt över organisatoriska gränser. Detta är en god ambition, men för att det man lär sig verkligen ska få någon effekt

måste det också finnas någon idé om hur lärandet tas om hand inom organisationen. Risken är annars att de individer som medverkar lär sig, men det stannar där. Och om lärande är ett av huvudmålen med projektet så borde det också formulerats tydligare. Risken är att lärande är något som uppkommer som syfte, då de övriga målen är abstrakta.

Det måste också diskuteras hur projektet ska utvärderas och mätas, då det är något som efterfrågas. Detta förutsätter att målen konkretiserats, vilket kräver en diskussion angående vad som är rimligt att projektet åstadkommer. Det är då viktigt att bygga in både långsiktiga och kortsiktiga mål för att skapa en trygghet i gruppen angående vad de ska göra. En risk i samverkansprojekt är just en osäkerhet angående vad som ska göras, vad huvuduppgiften är. En förklaring till att det är så är att många samverkansprojekt kommer till för att hantera så kallade "wicked problems", utmaningar där det inte finns någon bästa lösning eller en gemensam definition av vad utmaningen består av. Detta innebär att samverkan i dessa projekt riskerar att fastna i diskussioner av vad problemet är. Vi tror att det är bra att *agera*, analyserandet av vad integration är, får inte stå i vägen för agerande: att göra saker. Det kan vara det viktigaste resultatet av projektet, det som görs, något som också intervjupersoner nämnder, detta måste dock konkretiseras och fångas upp.

En annan diskussion som många intervjupersoner är inne på handlar om hur de boende i Askimsviken ska hanteras. Frågan handlar om ifall de boende ska inkluderas i projektet tydligt eller om projektet mer ska agera "i kulisserna". Att de bor på samma adress är en möjlighet, och beskrevs på det sättet inledningsvis, men har snarare blivit en utmaning då det sprids felaktig information men också att det finns ett visst gruppträck. Det har uttryckts att det är svårt att få en helhetsbild av de boende, att de är svåra att nå och att de inte är så motiverade.

Vi tror på att inkludera dem i projektet, de bör känna till att det finns ett projekt, även om de väljer att inte medverka. Att ha två målsättningar och målgrupper kan vara ett sätt att tydliggöra att projektet påverkar på olika sätt men vi tror att de två målgrupperna och målsättningarna måste integreras.

Referenser

- Abelson, J., Forest, P-G., Eyles, J., Smith, P., Martin, E. & Gauvin, F-P. (2003). "Deliberations about deliberative methods: issues in the design and evaluation of public participation processes", *Social Science & Medicine*, 57: 239-251.
- Agranoff, R. 2006. "Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers." *Public Administration Review* 66 (6, supplement 1): 56–65.
- Brandtner, C. Höllerer, M. Meyer, R. and Kornberger, M. 2017. "Enacting governance through strategy: A comparative study of governance configurations in Sydney and Vienna". *Urban Studies* 54, 1075–1091
- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2009). *Acting in an uncertain world. An essay on technological democracy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cristofoli, D., J. Markovic, and M. Meneguzzo. 2014. "Governance, Management and Performance in Public Networks: How to be Successful in Shared-Governance Networks." *Journal of Management & Governance* 18 (1): 77–93.
- Dickinson, H., and J. Glasby. (2010). "Why partnership working doesn't work. Pitfalls, Problems and Possibilities in English Health and Social Care. *Public Management Review* 12 (6): 811-828.
- Doberstein C., (2016) Designing Collaborative Governance Decision-Making in Search of a 'Collaborative Advantage', *Public Management Review*, 18:6, 819-841
- Edelenbos, J., and E.-H. Klijn. 2006. "Managing Stakeholder Involvement in Decision Making: A Comparative Analysis of Six Interactive Processes in the Netherlands." *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (3): 417–446.
- Friend, J., and A. Hickling. 2005. *Planning Under Pressure: The Strategic Choice Approach*. London: Routledge.
- Head, B. W. and Alford, J. 2015. "Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management." *Administration & Society* 47(6): 711–739.
- Hörning, G. (1999). "Citizens' panels as a form of deliberative technology assessment", *Science and Public Policy*, 26 (5): 351-359.
- Kislov, R., Hyde, P., and McDonald, R. 2017. "New Game, Old Rules? Mechanisms and Consequences of Legitimation in Boundary Spanning Activities". *Organization Studies*, 38(10), 1421–1444.

- Kågström, M and Brorström S (2019). "En hållbar process är att vi samverkar, men utan att några går på knäna: en studie om hållbarhetssamordnares vardag och praktik", in eds. Hellström., B., and Daram, L. Design for conflicting desires. Arkus förlag.
- Lezaun, J. & Soneryd, L. (2007). "Consulting citizens: technologies of elicitation and the mobility of publics", *Public Understanding of Science*, 16 (3): 279-297.
- McGuire (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*. 66 (1) 33-43
- Osborne, S., Z. Radnor, I., Vidal & T. Kinder (2014) A Sustainable Business Model for Public Service Organizations?. *Public Management Review*, 16(2):165-172
- Puccio, G. J., and Cabra, J. F., 2012. *Idea generation and idea evaluation: Cognitive skills and deliberate practices*. In M. Mumford (Red.), *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier.
- Rigg C and N O'Mahony. 2013. "Frustrations in Collaborative Working" *Public Management Review* 15:(1) 83-108
- Singh. J. 1993. "Boundary role ambiguity: facts, determinants, and impacts." *Journal of Marketing* 57 (2):11-31.
- Smith, G. & Wales, C. (2000). "Citizens' juries and deliberative democracy", *Political Studies*, 48: 51-65.
- Stamper, C and C. Johlke. 2003. "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes." *Journal of Management* 29 (4):569-588,
- Vangen och Huxham (2010) "Introducing the Theory of the Collaborative Advantage". In *The new public Governance? Emerging perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Edited by S. Osborne. 163-184. London Routledge.
- Van Meerkerk I and Edelenbos J. 2018a. "Facilitating conditions for boundary spanning behaviour in governance networks". *Public Management Review*. 20(4):503-524,