

## Svar på frågorna

### **1. Vad ser du som de viktigaste prioriteringarna för samordningsförbunden utifrån din forskning?**

En av de viktigaste prioriteringarna för samordningsförbunden, sett ur ett forskningsperspektiv, är att skapa goda arbetsförutsättningar för de vägledare som arbetar i gränssnitten – mellan individen och de många aktörer som är involverade i samverkan. För att detta arbete ska bli möjligt och hållbart krävs att vissa strukturella villkor är uppfyllda. Exempelvis gemensamma arenor, lokal närvaro från statliga aktörer och tillgång till samordningsfunktioner underlättar i hög grad. Det handlar också om lokalkännedom och möjligheten att bygga relationer med handläggare, vårdpersonal och andra nyckelpersoner. Forskningen visar dessutom att samlokalisering kan vara en viktig faktor – inte bara för att öka tillgänglighet och samordning, utan också för att skapa förutsättningar för kollegialt stöd och möjlighet till erfarenhetsutbyte. Det är också centralt att lagstiftningen inte sätter hinder utan snarare fungerar möjliggörande.

### **2. Hur kan vi applicera gränsgångar-tanken i samordningsförbunden?**

Gränsgångartanken kan med fördel tillämpas i samordningsförbunden, inte minst genom ett tydligt fokus på kompetens och hantverksskicklighet. Det handlar mycket om vilka personer man rekryterar – och om att de som ”lånas in” från olika parter har både erfarenhet och förmåga att arbeta med människor, särskilt de som befinner sig i utsatthet, och samtidigt förstår och kan hantera komplexiteten i att samverka över organisationsgränser. Det krävs diplomatisk fingertoppskänsla, domänkunskap och förmåga att navigera i både organisatoriska landskap och mänskliga processer.

### **3. Hur arbetar man i det organisatoriska mellanrummet?**

Att arbeta i det organisatoriska mellanrummet innebär att ständigt möta osäkerhet. Vägledaren vet sällan på förhand vad som kommer att hända – varken i mötet med individen eller i samarbetet med parterna. Hur kunskap tas emot, vilka åtgärder som blir möjliga, och hur aktörerna reagerar, är sällan helt förutsägbart. Det kräver förmåga att hantera både den praktiska och psykologiska sidan av osäkerheten. Ibland saknas också etablerade strukturer eller relationer – då behöver vägledaren eller parterna initiera och bygga dem. Det handlar om att brygga över

mellanrummen, ofta genom institutionella innovationer som tar sin utgångspunkt i det lokala sammanhanget.

#### **4. Tror du att man kan arbeta i det organisatoriska mellanrummet utan Sf?**

Ja, det går – i praktiken – men det blir ofta svårare och mer sårbart. Samverkan är inte ett stabilt tillstånd utan något som ständigt måste byggas, underhållas och omförhandlas. Utan en struktur som håller samman samverkansparterna riskerar arbetet att urholkas, särskilt vid personalomsättning eller organisatoriska förändringar. I vissa sammanhang – där relationer redan finns, där ”alla känner alla”, och där kontinuitet råder – kan samverkan ändå fungera. I dessa fall, där det finns relationer och etablerade nätverk, kan mellanorganisatorisk samverkan fungera adekvat sätt *utan* en Sf. Men detta givet att personal och etablerade relationer kvarstår, att inga stora förändringar sker hos respektive part, Exempelvis nedläggning av lokala kontor, omorganisationer, nya politiska mål, personalomsättning osv. Ett samordningsförbund kan bidra med just den stabilitet som krävs för att hålla ihop samarbetet över tid. Det bär det kollektiva minnet, skapar gemensam identitet, introducerar ny personal och ackumulerar lärdomar. Dessutom stärker det samverkans idéers legitimitet – både strategiskt och operativt. Denna statliga utredning fångar kärnan i frågan:

Samverkan är inte ett tillstånd som går att uppnå vid ett givet tillfälle utan en ständig levande process som varje dag måste erövrvas, etableras och ständigt underhållas. (SOU 2000:114)

Samordningsförbunden spelar en avgörande roll i dagens samverkanslandskap, inte minst eftersom organisationer tenderar att röra sig i olika riktningar över tid. Det kan handla om normerande krafter – som olika professionsgruppers drivkrafter eller tolkningar av lagar – men också om politisk styrning, till exempel genom förändrade lagkrav eller prioriteringar. Också skiftande mål och fokus hos respektive aktör påverkar. I ett sådant sammanhang finns alltid en risk att samverkan reduceras till något tillfälligt eller sekundärt – en sorts "sidosyssla" snarare än en integrerad del av den ordinarie verksamheten.

Här fyller samordningsförbundet en stabiliserande och legitimerande funktion. Det fungerar som en mellanorganisatorisk plattform som håller samman det som annars riskerar att glida isär. Genom sin existens och sitt arbete bidrar förbundet till att ge samverkan en tydlig plats och ett tydligt värde – både strategiskt och operativt.

På **strategisk nivå** kan samordningsförbundet skapa och upprätthålla gemensamma arenor, erbjuda utbildningsinsatser, driva utvecklingsprojekt och koordinera gemensamma satsningar. Det blir en motor för långsiktig riktning och struktur. På den **operativa nivån** underlättar förbundet det konkreta arbetet med deltagare, där olika verksamheter kopplas ihop längs rehabiliteringskedjan. Det gör det möjligt att bygga broar mellan aktörer och skapa sammanhängande insatser – även när organisationerna i sig drar åt olika håll.

### **5. Hur kan man utveckla systematik kring arbetet som gränsgångare?**

Systematik i gränsgångararbetet är fullt möjlig att utveckla, exempelvis genom att arbeta med utbildning och kompetens inom områden som domänkunskap, gruppdynamik, kommunikation, konflikthantering och metoder för deltagararbete.

### **6. Hur rekryterar man vägledare? Var letar man?**

Rekrytering av vägledare är dock en klurig fråga. Forskningen har ännu inte ett entydigt svar, men det finns riktlinjer: man söker personer som är lyhörda, relationsskapande, diplomatiska och uthålliga. De ska kunna översätta mellan olika ”världar” och vara skickliga i att förhandla, samtidigt som de har god lokalkännedom. Ett tips för den som vill fördjupa sig är Paul Williams artikel *The Competent Boundary Spanner*. Ni kan ladda ner dokumentet via [denna länk](#).

Men generellt brukar man peka på dessa egenskaper och förmågor:

- God social förmåga och förmåga att bygga relationer
- Kommunikativ förmåga och förmåga att översätta mellan olika kulturer och sociala världar
- Förmåga att lyssna in och känna in
- Skickliga förhandlare/medlare
- Förmåga till konstruktiv konflikthantering
- Diplomatisk förmåga
- Domänkunskap (se även [T-Shaped Knowledge](#))
- Uthållighet

## **7. Kan du utveckla vad domänkunskap innebär i praktiken?**

Domänkunskap är i praktiken den samlade, ofta tyst, kunskap som en vägledare bygger upp om sitt lokala sammanhang – vilka aktörer som finns, hur de arbetar, vilka regler som gäller, vart resurserna finns, och hur man får tag på resurser. Det handlar om en förmåga att läsa av landskapet, förstå vem man ska prata med, när, och hur.

Rehabiliteringslandskapet är beroende av denna typ av kunnande, som bygger på både erfarenhet och nätverk.

## **8. Den 4:e domänen, civilsamhället, ingår inte i samordningsförb. Ser du hinder för denna samverkan?**

När det gäller civilsamhället, så finns det inga hinder mot att involvera det i samverkansarbete, även om det inte är formellt integrerat i samordningsförbunden eller utpekade i lagstiftningen. I praktiken fyller t.ex. religiösa samfund och föreningar viktiga funktioner – från samtalsstöd, socialt sammanhang till arbetsutbildning. När andra system är överbelastade, exempelvis psykiatrin, så kan vägledaren behöva hitta resurser från andra domäner. Det är ett uttryck för vägledarens pragmatism och fokus på att hjälpa deltagaren.

## **9. Rollen är krävande, hur kan politik och ledningsnivå stötta och fylla på?**

För att stötta vägledarna behöver politiker och ledningsnivå förstå arbetsrollens komplexitet. Det handlar om att skapa förutsättningar – strukturellt och kulturellt – och om att agera som möjliggörare. Legitimitet för rollen är av central betydelse. Chefer nära verksamheten bör också ge utrymme för återhämtning och kompetensutveckling.

## **10. Finns det forskning runt de "gränsgångare" som finns inom de ord. org.? De som "bryter mot kulturen i sin domän"?**

Forskningen om gränsgångare är omfattande och sträcker sig ända tillbaka till 1960-talet. Begreppet "boundary spanners" har använts både inom offentlig förvaltning och näringsliv, särskilt i sammanhang med hög grad av gränsoverskridande samarbete. Två centrala böcker inom området är *Boundary Spanners in Public Management and Governance* av van Meerkerk och Edelenbos (2018) och *Collaboration in Public Policy and Practice* av Paul Williams (2012). Dessa böcker ger en utmärkt sammanfattning av vad gränsgångare är, historik och vad gränsgångeri innebär och varför rollen är viktig i ett modernt och specialiserat samhälle.

## **11. Vad har du för medskick till oss Sf och lagstiftare?**

Mitt medskick till lagstiftare och samordningsförbund är att inte glömma att samverkan är något som hela tiden måste organiseras, vårdas och hållas levande. Det behövs strukturer som möjliggör förhandlingar, kunskapsutbyte, identitetsbyggande och ömsesidigt beroende. Samverkan får inte reduceras till något perifert – det är ett centralt arbetssätt i ett fragmenterat välfärdssystem. Det är viktigt att inte glömma att organisatoriska lösningar måste skapas lokalt och anpassas till det lokala sammanhanget, vilket också var grundsyftet med FINSAM-lagen och som byggde på de erfarenheter som gjordes under 90-talet. Detta är anledningen till att det finns en stor variation i arbetssätt mellan Samordningsförbunden och att det måste vara så pga. att de lokala sammanhangen varierar mellan kommuner och landsändar.

## **12. Vad blev du mest förvånad över?**

- Hur skickligt de vägledare jobbar med individer och på samma gång med alla parter i rehabiliteringslandskapet.
- Komplexiteten som arbetet i mellanrummen innebär
- Hur viktigt och centralt det är med fungerande mellanmännsliga relationer: dels till deltagaren (under rehabiliteringsarbetet), dels till respektive part, som även innefattar näringslivet och civilsamhället

## **13. Vad är ditt viktigaste medskick till de som gör det praktiska jobbet?**

Mitt viktigaste medskick till dem som gör det praktiska arbetet är att verkligen påminna dem om vilken betydelsefull insats de gör – varje dag. Det kan låta självklart, nästan banalt, men det tål att upprepas: det här är ett arbete som är både komplext, krävande och avgörande. Ni som står mitt i det praktiska mötet med individen och samtidigt rör er mellan systemens gränser – ni gör skillnad. Att kunna vara ett stöd, en coach och en vägledare för individen, och samtidigt hantera relationerna till alla parter i samverkan, kräver en unik kombination av empati, lyhördhet och strategisk blick. Det är ni som håller ihop processer, som överbryggar glapp mellan organisationer, löser konflikter, agerar medlare och bidrar till att ny kunskap växer fram. Och ni gör allt detta utan formell makt – men med en praktisk

förmåga och ett relationskapital som ofta är helt avgörande för att något faktiskt ska hända.

#### **14. Kommer behovet av gränsgångare att öka i framtiden?**

Jag tror att behovet av gränsgångare kommer att öka, dels eftersom välfärden står inför större behov och efterfrågan, dels för att vi ser en ökad organisatorisk fragmentering, renodling och centralisering. Det skapar fler mellanrum – och fler broar behövs.

#### **15. Ser rollen olika ut beroende på org. storlek (t.ex. olika stora kommuner)?**

Ja, jag är övertygad om att gränsgångarrollen ser olika ut beroende på organisationens eller kommunens storlek. I större sammanhang – exempelvis i större kommuner – finns det ofta fler resurser, fler verksamheter och en större bredd av insatser att samordna. Men med detta följer också en högre grad av institutionell komplexitet. Det finns fler organisatoriska gränser att förhålla sig till, fler nivåer av beslutsfattande, och fler aktörer med egna logiker, mål och regelverk. Det innebär att vägledarens arbete i sådana miljöer ofta kräver mer tid och energi för att kartlägga landskapet, bygga relationer och skapa fungerande nätverk. Omvärldsbevakning, strategisk samordning och en god förankring blir viktigare – och därmed också samspel mellan olika roller.

I större system blir det därför ofta avgörande att skilja mellan olika funktioner: att ha samordnare som arbetar mer strategiskt och taktiskt, och vägledare som är mer operativa och nära individen. Ett teambaserat arbetssätt – där exempelvis en samordnare arbetar tillsammans med flera vägledare – kan vara en klok strategi.

I mindre sammanhang ser det annorlunda ut. Det kan vara lättare att få kontakt, fatta snabba beslut och skapa personliga samarbeten. Samtidigt är resurserna ofta mer begränsade, både vad gäller personal och ekonomi. Det kan innebära att en och samma person behöver axla flera roller – vilket ställer höga krav på flexibilitet men också öppnar för tätare samverkan. Där kan det personliga relationskapitalet bli en ännu mer central resurs.

## **16. Hur säkerställa att gränsgångare inte tar över andras grunduppdrag?**

Att gränsgångare tar över någon annans uppdrag är i praktiken svårt – eftersom formella beslut ändå fattas av respektive organisation och enligt tydlig delegationsordning. Men samverkan innebär till en viss del att gränserna blir genomsläppliga, och det handlar snarare om att arbeta tillsammans än att ta över. Det är ett *lagspel* där gränsgångaren kompletterar och möjliggör, snarare än ersätter. Detta blir inte minst tydlig på vilket sätt vägledarna stötta parter, tar hand om kringuppgifter och på olika sätt underlättar för parterna. Dessutom behövs denna typ av gränsöverskridande arbetssätt, speciellt när många olika typer av aktörer och verksamheter blir delaktiga och behöver bidra. Gränsgångeriet kan också förstås som att det formas en kedja, där olika verksamheter och aktörer ”kopplas ihop” över tid. Så jag skulle snarare se det som att vägledaren och andra professioner bildar ”ad-hoc-team”, där vägledaren blir en part i teamet, även om det är tillfälligt och kopplat till det specifika fallet som hanteras. Här finns det en hel del likheter kring hur de s.k. case-managers jobbar med olika parter över tid, men där individens rehabiliteringsresa är i fokus.

## **17. Hur sprider man den här kunskapen, och framförallt insikten, vidare på bästa sätt? Hur får man andra att komma till insikt själva?**

För att sprida den här typen av kunskap och insikter krävs utbildning – både praktisk och akademisk. Det handlar inte bara om information, utan om att förändra förståelsen för vad samverkan är och vad den kräver. Jag tror att det är viktigt att börja prata om samverkanskompetens. Det handlar även om att chefer och politiker får en förståelse för rollen och vad som krävs för ett gränsöverskridande arbetssätt.

## **18. Hur ser de socio-ekonomiska argumenten ut för vägledarrollen?**

Ett individnära stöd ökar chanserna för lyckade insatser, och fungerande samverkan innebär snabbare problemlösning, mer träffsäkra åtgärder och i förlängningen även ekonomiska vinster. Det är en investering i både människor och system.

Tack för frågorna, och fortsatt lycka till med ert viktiga arbete!

Mvh,

Heiti Ernits

2025-04-03

Viskafors

[Heiti.Ernits@ri.se](mailto:Heiti.Ernits@ri.se)

[heitiernits@gmail.com](mailto:heitiernits@gmail.com)