

Rigga för samverkan

En guide för dig som vill göra skillnad!



Helén Lieberman-Ram

Nestor FoU-center ägs av kommunerna Botkyrka, Haninge, Huddinge, Nacka, Nykvarn, Nynäshamn, Salem, Södertälje, Tyresö, Värmdö, och Region Stockholm. Vi vill genom praktiska forskning och utveckling bidra till en god kvalitet inom vården och omsorgen om äldre människor.

Nestor FoU-center

Marinens väg 30, 136 40 Handen

Hemsida: www.nestorfou.se

tel: 08-777 99 16

e-post: adm@nestorfou.se

Guiden kan laddas ner på www.nestorfou.se

Nestor FoU-center 2022

Författare: Helén Lieberman-Ram

Titel: *Rigga för samverkan— en guide för dig som vill göra skillnad!*

ISBN: 978-91-85347-44-5

ISSN: 1652-4608

Nestor FoU-centers skriftserie nr. 03/22

© Nestor FoU-center

Citera oss gärna, men ange källan.

Förord

Vården och omsorgen om äldre är komplex och mångfacetterad. Det är sällan möjligt för en aktör att på egen hand klara av det som krävs för att den enskilde ska få uppleva ett tryggt och säkert omhändertagande. Samverkan mellan olika aktörer är ofta det som krävs, men en del hinder finns på vägen. Hur dessa konkret ska hanteras har sällan enkla svar. Mycket litteratur och forskning kring samverkan finns och är nödvändig, men kan bli för abstrakt och teoretisk för att med enkelhet kunna användas i praktiken.

Nestor har under många år framgångsrikt drivit *Mötesplatser för lokal samverkan* med chefer från äldreomsorg, primärvård och geriatrik, huvudaktörerna kring äldre. Mötesplatserna har formats över tid av mötesledarna och deltagarna tillsammans utifrån deltagarnas behov, önskemål och förutsättningar. En kärnkomponent har varit att inte bara prata samverkan, utan även ”göra samverkan”. Med stöd av Nestor startades flera lokala utvecklingsarbeten som visade sig stärka samverkan.

En idé väcktes om en praktisk handbok om samverkan som skulle kunna integrera de kunskaper som samlats i Mötesplatserna genom åren med redan befintlig kunskap inom samverkansområdet. Detta var något vi tyckte saknades.

Resultatet ser du nu framför dig - en praktisk guide kring samverkan! Vår förhoppning är att guiden ska kunna underlätta för andra som står inför liknande utmaningar - inte bara inom äldreområdet utan även inom andra områden där samverkan krävs. Vi hoppas att guiden kan komma till användning i uppbyggandet och driften av lokala samverkansforum, och ge ökad kunskap och förståelse kring viktiga faktorer för att lyckas med samverkan. Vi vill också dela med oss av konkreta tips på hur man kan gå till väga i olika stadier av samverkansarbetet.

Tack till alla som har deltagit i Nestors Mötesplatser genom åren och hjälpt till att forma dem till vad de är idag. Särskilt tack till de deltagare som bidragit med värdefulla synpunkter vid framtagandet av detta material.

Eva Lindqvist
FoU-chef

Inledning

Det material du har framför dig är en praktisk guide som innehåller ett antal nyckelfaktorer, viktiga för att lyckas med samverkan. Den riktar sig till dig som har ansvar för att organisera lokal samverkan i någon form och till dig som deltar i ett samverkansforum och vill att det ska fungera bra och göra skillnad. Du kan vara verksamhetschef, enhetschef eller ha annan befattning där samverkan ingår i ditt uppdrag. Den lämpar sig för dig som är engagerad i samverkan kring äldre, men går även att använda inom andra samverkansområden, både mellan och inom organisationer. Mycket bygger på generella kunskaper och erfarenheter.

De faktorer som tas upp i guiden ligger i linje med aktuell forskning om samverkan. Trots att mycket är studerat och beforskat inom samverkansområdet, är det svårt att hitta en vägledning för hur man bygger lokal samverkan i praktiken. Denna guide är baserad på många års erfarenhet av att ingå och framför allt leda samverkansforum mellan region och kommuners olika verksamheter kring äldre. Under de år som Nestor varit engagerad i samverkansfrågor, främst i de egna samverkansarenorna ”Mötesplats för lokal samverkan”, har vi samlat på oss kunskap och erfarenheter, som vi vill dela med oss av. Förhoppningsvis kan vi hjälpa andra som famlar i samverkansdjungeln.

Självklart finns det mycket att säga kring varje punkt som tas upp, vilket inte ryms i detta material. Det som beskrivs får sammanfatta det viktigaste man behöver ta hänsyn till när ett långsiktigt samverkansarbete ska utvecklas. Det finns inte bara ett sätt att bygga samverkan på, till stor del får man prova sig fram och utforska på egen hand. Längst bak i guiden finns några lästips för den som vill fördjupa sig ytterligare inom samverkansområdet och även några exempel på metoder för att hålla samverkansmöten och skapa deltagaraktiva möten och processer.

Varje punkt inleds med ett fiktivt citat utifrån de erfarenheter och åsikter vi stött på i våra samverkansforum genom åren.



Guiden handlar om samverkan kring äldre men kan användas i andra samverkanssammanhang också!

Några ord om samverkan

Samverkan är en förutsättning för att nå målet med en god och sammanhållen vård och omsorg. Det är ett sätt att organisera sin verksamhet i relation till andras, för att kunna lösa uppgifter som inte går att klara av på egen hand. Samverkan behöver fungera både på en organisatorisk nivå och på individnivå. På individnivå handlar det om att en enskild person, ska få den vård och omsorg som den behöver, utifrån sina egna behov, önskemål och förutsättningar. Man ska inte behöva uppleva onödiga glapp mellan olika aktörer och ”falla mellan stolarna”. För detta krävs strukturer för samverkan i själva driftsarbetet. Det kan bland annat handla om rutiner för hur man ska ha kontakt med varandra, vilka som ska mötas för att samverka och hur det ska gå till. Men det krävs också samverkan på en mer organisatorisk nivå där det handlar om att bygga hållbara strukturer där roller, ansvar, avgränsningar och resurser inom den egna organisationen beskrivs och tydliggörs på en övergripande nivå.

Det finns fortfarande hinder för att åstadkomma en optimal samverkan, och en så kallad sömlös vård och omsorg. Exempel kan vara avsaknad av gemensam dokumentation, informationsöverföring, sekretess och andra juridiska frågor. Men för att komma runt hinder som dessa, krävs en stabil samverkansform som ständigt behöver utvecklas och stärkas. Det krävs hårt arbete, tid och tålamod. Det handlar om att bygga relationer, skapa förståelse och tillit till andra aktörers kompetens, erfarenheter och organisationer. Detta gäller samverkan både på organisatorisk- och driftsnivå. Ju mer man arbetar med sin lokala samverkan, desto smidigare och lättare blir det att med tiden lösa operativa driftsfrågor och även komma framåt i mer långsiktiga utvecklingsfrågor som kräver samverkan.



Samverkan behöver fungera både på en organisatorisk nivå och individnivå och hållbara strukturer måste byggas upp. Den enskilda personen ska inte behöva uppleva glapp mellan olika aktörer och ”falla mellan stolarna”.

Det här är vad samverkan kan handla om

Vi höll på i evigheter att vrida och vända på problemen vi såg med utskrivningsprocessen, och vi kunde inte förstå varför det var så svårt att få det att fungera. Efter många diskussioner fram och tillbaka kunde vi till slut se vad vi behövde göra. För att det inte bara skulle bli prat, bestämde vi i samverkansgruppen att utse en styrgrupp och arbetsgrupp för att göra något konkret för att förbättra utskrivningsprocessen i vår kommun. Arbetsgruppen tog fram riktigt bra och användbara rutiner, som var gemensamma och anpassade till just våra förutsättningar. Men det som uppskattades mest var nog de lokala workshops vi fick gå på. Där kunde vi träffa personal från geriatrik, kommun och primärvård, för att prata om hur vi alla gör kring utskrivningsprocessen på hemmaplan. Plötsligt hamnade patienten/kunden i centrum och vi fick syn på vad var och en kan förbättra men också vad vi behöver göra tillsammans. Många aha-upplevelser!

Här har vi själva grunden till varför vi ska samverka. Det handlar om att **”göra verkstad”**, inte bara prata samverkan utan att skapa samverkan. Det är i själva görandet som samverkan utvecklas och byggs upp. Och det är först när man ställs inför hinder där man får fundera över sin egen del och kanske vara beredd på att kompromissa, som samverkan sker. Konsten är att kunna gå från pratet om att samverka till konkreta aktiviteter och förbättringsarbeten. För detta krävs planering, organisering, ledarskap och goda samtal.

Läs vidare om hur du kan ”gå till verkstad”!



1

Rätt personer runt bordet

Tänk att för första gången får vi från primärvårdsrehab komma med i ett samverkansforum från start. Vi blir oftast bortglömda, och finns aldrig med i några processbeskrivningar. Ingen vet ju vad vi pysslar med och hur vi kan involveras för att stötta de äldre hemma. Det gäller säkert flera yrkesgrupper om man tänker efter.

Om du står i startgroparna att rigga ett samverkansforum bör du på ett övergripande plan ha klart för dig inom vilket område samverkan behöver utvecklas (barn, äldre, brukare, viss patientgrupp, God och nära vård etc). Först kan du bjuda in en mindre grupp personer i din geografiska närhet som arbetar inom det aktuella området. Kanske finns några du redan känner? Diskutera varför ni tycker att ett samverkansforum behövs, och vilka som bör bjudas in. Ringa in de verksamheter och nyckelpersoner som bör vara med för att alla perspektiv ska fångas in. Fundera också på vilken nivå representanterna ska befinna sig på. Ska det vara chefer på hög ledningsnivå, mellanchefernivå eller medarbetare? Eller kan det vara bra att blanda representanter från olika nivåer i organisationerna? Gå igenom för- respektive nackdelar med de olika alternativen. Det kommer ha betydelse för vilket sorts samverkansforum ni vill starta.



- ♦ Vilka ska bjudas in?
- ♦ Är alla representanter med?
- ♦ På vilken nivå ska deltagarna vara?
- ♦ Hur stor grupp ska vi ha?
- ♦ Behöver vi justera representationen?

Ser ni att forumet ska verka främst på en organisatorisk nivå, med mandat att vara styrande och med representanter som ansvarar för att förankra och implementera besluten i sina hemmaorganisationer? Ska det vara ett forum som arbetar med driftsfrågor och har närheten till patienten/brukaren? Eller ska ni skapa ett mer utvecklingsinriktat forum, där man ser till olika perspektiv och tar fram idéer på samverkansområden att utveckla men låter andra nätverk och arbetsgrupper genomföra? Det finns inte rätt eller fel här, olika sorters forum behövs. Det är upp till er att landa i på vilken nivå ni vill placera er samverkansgrupp. Vilket forum det än blir, är förankringsarbetet i den egna organisationen alltid viktigt, både för att skapa engagemang och delaktighet, men också för att sätta igång ett arbete på hemmaplan.

En annan viktig aspekt att ta ställning till, är hur stor gruppen bör vara för att kunna hantera det som forumet är till för. Det kan vara bra att starta med en mindre grupp för att pröva sig fram. En för liten grupp blir sårbar, viktiga aktörer kan saknas och det kan vara svårt att fatta beslut. Å andra sidan kan det med en för stor grupp vara svårare att skapa samsyn, känna ansvar och komma framåt i arbetet. Det kan också bli mer svårhanterligt att administrera och organisera ett stort forum. När gruppen har kommit igång är det en bra idé att på regelbunden basis se över om gruppen behöver kompletteras med ytterligare aktörer. Det bör alltid finnas utrymme för justeringar utifrån de frågor och processer som samverkansforumet är involverat i.

Till dig som blir inbjuden att ingå i ett samverkansforum, var vaksam på att "rätt" deltagare är med och i annat fall bidra med namn och aktörer du tycker borde bjudas in. Om du känner dig osäker på om du har hamnat i rätt forum, eller upplever att du inte har saker att bidra med, ta upp det med den som har bjudit in dig eller med din chef.



2 Någon måste leda och facilitera

Jag tror aldrig vi hade fått ihop den här goda samverkan om inte någon tagit på sig uppdraget att bygga upp vår samverkansgrupp, kalla till möten och hålla ordning på allt. Någon måste ha huvudansvaret, för det här med delat ansvar är inget ansvar, det är i alla fall min erfarenhet.

Det är viktigt att någon tar på sig ledarrollen när det gäller att bygga och hålla ihop samverkansgruppen. Att facilitera betyder att kunna underlätta, stödja, främja och förenkla, vilket kan behövas när personer från olika verksamheter och organisationer kommer samman för samtal och diskussioner. Även om alla som ingår i ett samverkansforum har gemensamt ansvar för att samverkan drivs framåt och att alla känner sig inkluderade, behövs någon med övergripande ansvar. I ledarrollen ingår ansvaret att organisera, administrera, sammankalla till möten, se till att anteckningar skrivs och att praktiska frågor tas om hand.

En viktig uppgift är att bidra med struktur och ordning, skapa kontaktvägar, klargöra ansvarsfördelning och beslutsfattande samt skapa förutsättningar för ett gemensamt lärande och erfarenhetsutbyte. Det är bra om ledaren är en så kallad facilitator, som ser till att samtalen leder framåt och förs på ett respektfullt sätt. Denna person kan finnas inom någon av de organisationer som ingår i samverkansforumet eller vara en neutral part utifrån. Det bör påpekas att leda och facilitera samverkansarbete tar tid och kräver resurser, men är helt nödvändigt om en långsiktig och framgångsrik samverkansorganisation ska byggas upp. Ibland krävs stöd från den högre ledningen i dessa frågor.



En facilitator:

- ◆ Underlättar
- ◆ Stödjer
- ◆ Främjar
- ◆ Förenklar

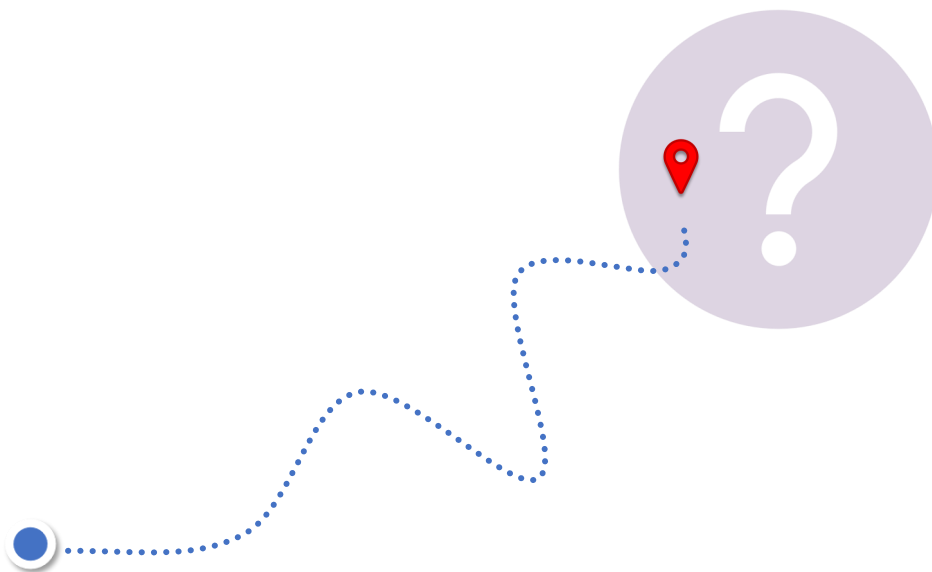
så att samverkan leder framåt och samtal förs på ett respektfullt sätt

3 Definiera syftet och skapa en gemensam målbild

Undrade i början, varför vi skulle skriva post-itlappar och grupparbeta flera möten i sträck för att landa i vad vi ville jobba med. Det var ganska jobbigt, och just då förstod jag inte vad vi höll på med riktigt. Jag var otålig och ville bara komma igång, men fattar nu att det var nödvändigt.

Bland det första man behöver göra i gruppen är att landa i vad själva syftet med samverkansarbetet är och vad målet ska vara. Varför man deltar i ett samverkansforum och vad man vill uppnå kan variera från person till person inom gruppen. Någon vill lära känna sina kollegor på enheterna i närheten, och få ett ansikte på dem man ska ha kontakt med i det dagliga arbetet, någon annan vill förstå mer om vad ”de andra” gör. Någon vill få tips och idéer på hur man kan lösa praktiska problem när samverkan brister, och någon annan vill hitta utvecklingsområden att arbeta med tillsammans. Kanske någon vill arbeta mer styrande, ta fram lokala rutiner för olika processer och sedan få medarbetare ute i verksamheterna att följa dem.

Alla har sina egna bilder av varför de är med i ett samverkansforum och ingen kan säga om det är rätt eller fel. Det är därför viktigt att tidigt i processen ta fram en gemensam målbild över varför ni ska samverka och vilka problem ni tror att samverkan kan lösa.



Frågor att ställa kan vara: Vad ska vi åstadkomma med vår samverkan? Vilka utmaningar går bättre att lösa tillsammans istället för att varje aktör arbetar för sig själv? Hur ska vi samverka för att komma framåt? Ju mer komplex en fråga eller ett område är, desto större vinst kan det bli att samverka för att lyckas komma vidare. Arbetet består i att se samma behov och utmaningar, samlas kring det och kroka arm.

Det finns inte alltid färdiga lösningar när man tar sig an en samverkansutmaning, och man kan behöva testa nya sätt att lösa saker på. En viss dos av nytänkande och innovation är aldrig fel och det är något man bör ta upp i gruppen redan från start. Den här första fasen att enas kring syfte och mål kan ta tid att arbeta sig igenom om man vill skapa samsyn och enighet, det krävs sannolikt ett flertal möten till detta. Först och främst måste alla känna sig bekväma i forumet, kunna lyssna på och respektera varandra och inte fastna i egna ”stuprörstänk”.



Att fundera på:

- ◆ Varför ska vi samverka?
- ◆ Vad vill vi åstadkomma med vår samverkan?
- ◆ Vilka utmaningar löser vi bättre tillsammans än var och en för sig?
- ◆ Hur ska vi samverka för att komma framåt?

4 Tydliggör samverkansgruppens mandat

Med tiden har vår samverkansarena blivit mer uppmärksammas internt i vår kommun och jag brukar presentera idéer därifrån i ledningsgruppen för förankring och beslut om hur vi tar det vidare. Det är bra att få beslutsvägarna klara för sig och vad min specifika roll är i det hela.

Var tydlig både inom och utanför gruppen med vilket mandat er samverkansarena har och vilket ansvar för utveckling av samverkan som forumet tagit på sig. Är det ett styrande forum på så sätt att de som deltar har mandat att besluta om samverkan både på ett övergripande och mer operativt plan? Det betyder i så fall att ni tillsammans har ansvar för helheten och att alla känner ett aktivt ägarskap för samverkansfrågorna. Ett bra resultat av ett sådant samverkansforum är till exempel att gemensamt ta fram styrdokument eller lokala överenskommelser kring hur samverkan ska ske till exempel i en kommun, inom och mellan olika huvudmän, organisationer och verksamheter.

Om berörda chefer skriver under sådana dokument visar man tydligt att alla står bakom och ska efterleva det som beskrivs. Det vanligaste är att deltagarna i samverkansforumet endast har mandat att besluta om sin egen verksamhets arbete kring samverkansfrågor, hur de ska utvecklas och tas om hand. Då bör man i gruppen komma överens om den gemensamma samverkansprocessen på ett övergripande plan och därefter får varje aktör utforma sina egna processer och rutiner som kan haka i den gemensamma processen.

- 
- ♦ Samverkansgrupp
 - ♦ Styrgrupp
 - ♦ Arbetsgrupp
 - ♦ Projektplan
 - ♦ Tidsplan
 - ♦ Förankringsarbete
- 

När gruppen har identifierat ett samverkansområde som behöver utvecklas kan det vara bra att organisera sig med styrgrupp och arbetsgrupp. Styrgruppen har en övergripande funktion med mandat att besluta om projektplan, resurser, tidsplan och plan för förankringsarbete till medarbetare osv. Arbetsgruppen arbetar operativt med att lösa och utveckla konkreta samverkansproblem inom det aktuella området och rapporterar till styrgruppen. Ibland kan samverkansgruppen utgöra styrgrupp för flera lokala projekt, ibland är det bättre med en separat styrgrupp som förankrar och återrappporterar till samverkansgruppen. I båda fallen är det bra om det finns hög grad av kommunikation mellan de olika beslutsnivåerna. Beslut kring vissa samverkansutmaningar kan behöva ske på högre nivå, tex ledningsgruppen i kommunen, politiska nämnder eller på övergripande vårdgivarnivå.

Det kan också vara så att er samverkansgrupp inte har i uppgift att fatta beslut utan fokuserar på att fungera som ett utvecklingsinriktat nätverk. Syftet är då främst att ta fram idéer kring nya samverkansområden, vända och vrida på olika perspektiv för att därefter ta vidare till hemmaplan och befintliga strukturer för samverkan där fortsatt arbete och utveckling av samverkan sker.

Olika samverkansforum– vilket är vårt?

- 
- ◆ Styrande med stort mandat– beslutar i övergripande gemensamma frågor
 - ◆ Begränsat mandat– beslutar om den egna verksamhetens arbete
 - ◆ Lokalt forum– beslutar om konkreta driftsfrågor
 - ◆ Utvecklingsinriktat nätverk– tar fram idéer på nya samverkansområden

5 Lär känna varandras verksamheter – på riktigt

Jag hade inte riktigt förstått hur biståndshandläggarna fattar sina beslut. Som läkare undrade jag länge om de var medvetna om hur svårt sjuka många äldre är som skrivs ut från sjukhuset. Nu har jag fått en helt annan bild av deras uppdrag och kompetens, och vad regelverket säger att de får och inte får göra.

Att lära känna varandras verksamheter låter enkelt och självklart och är grunden till all samverkan, men är inte alltid så lätt att få till. Det är viktigt att lära känna varandras verksamheter, uppdrag, regelverk, organisation, ansvar och förutsättningar på en grundläggande nivå. Utan detta, sker ingen bra och tillitsfull samverkan. Det handlar om att synliggöra och lyssna in de olika aktörernas sammanhang, kompetenser och resurser. Att förstå olika aktörers perspektiv skapar värde i sig. Förståelse är viktigt för att inte göra egna antaganden, skapa missförstånd eller stärka fördomarna om ”de andra”. Men hur gör man då? Ja, det kan handla om allt ifrån att gå laget runt och låta alla berätta om sin verksamhet, ställa frågor till varandra, utgå från riktiga fall och låta alla berätta om hur de tar sig an fallet till metoder som tex dialogcafé och ”vattentrappa” (se tips på några metoder sid 24). En annan idé är att göra studiebesök på andra arbetsplatser och auskultera hos varandra.



Oavsett vilken metod som används behöver både ledaren för samverkansforumet och deltagarna känna nyfikenhet och vara genuint intresserade av hur ”de andra” arbetar, och verkligen vilja förstå och lära av varandra på djupet. Först därefter kan gruppen på riktigt börja arbeta med utveckling av sin samverkan. Det här är förstås lika viktigt i samverkansgrupper där deltagarna arbetar nära patienter/brukare inom de olika verksamheterna. En utvecklande aktivitet för att förankra och fördjupa samverkansarbetet är att anordna lokala workshops för medarbetare från kommunen (bistånd och hemtjänst), primärvård (distriktsköterskor, sjuksköterskor, fysioterapeuter och arbetsterapeuter) och geriatrik (vårdsamordnare, sjuksköterskor, läkare) i syfte att lära känna varandras verksamheter bättre.



6 En agenda med utrymme för de viktiga frågorna

Det bästa har varit att få tid att grotta ner sig i vissa frågor, och att få prata med varandra i olika grupperingar. Inte hasta igenom en massa informationspunkter, sånt kan man ju läsa sig till. Ibland har en fråga som varit viktig för gruppen fått ta mer plats på mötet, det känns bra att få prata klart.

Du som ansvarar för att sammankalla till samverkansmöten är oftast den som sätter agendan. Ett bra tips är att involvera deltagarna i vad som ska tas upp på mötena. Det kan man göra i förväg genom att fråga alla om de har särskilda punkter de vill diskutera, eller så kan man starta mötet med att skapa en gemensam agenda.

Det är viktigt att planera samverkansmötena noga. Se till att de mest relevanta frågorna finns på agendan och tänk igenom i vilken ordning de ska gås igenom. Försök välja bort sådant som inte för samverkansprocessen framåt och lägg mest tid på frågor som flera är berörda av och som ger mest om de diskuteras tillsammans. Information som omvärldsbevakning och övergripande material från myndigheter, region och kommun kan skickas till gruppen skriftligen inför eller efter ett möte om tiden är knapp. Om det ska tas upp i samverkansgruppen bör syftet vara att tillsammans förstå eller ifrågasätta komplexa fenomen som skulle vara svårare att var och en försöker ta till sig på egen hand. Ett uppskattat inslag brukar vara att höra om vad de andra vård- och omsorgsgrannarna har på gång i sina verksamheter, det ger tillfälle till lärande och ger inspiration.



Lämna gott om utrymme för samtal och diskussion och styr inte agendan för hårt. Det är bra att kunna vara flexibel och stanna upp om en angelägen fråga dyker upp. Det kan komma upp frågor i stunden som känns viktiga att ta tag i direkt. Lyssna in gruppen, styr om agendan vid behov, och diskutera det som gruppen behöver just då. Kanske en fråga får sparas till nästa gång, läggas sist i mån av tid eller kortas av. Att kunna vidta sådana åtgärder gör att gruppen blir tagen på allvar och får vara med och styra vad som känns viktigast, vilket också skapar förtroende för den som leder samverkansgruppen. Varva gärna diskussion i helgrupp med samtal i mindre grupper. Fundera noga på vad syftet med gruppdiskussionen är i den aktuella frågan och vad som ska komma ut av samtalen. Ibland kan det vara av värde att diskutera med personer från andra verksamheter, eller andra professioner. I andra fall kan syftet vara att komma samman med personer som befinner sig i samma kontext som en själv, som arbetar inom samma organisation, verksamhet eller yrkesprofession.

Avsluta varje möte med att sammanfatta vad ni har kommit fram till, vad nästa steg blir och vem som ska göra vad till nästa möte. Det är bra att planera in möten för en hel termin åt gången. Se till att det inte blir för tätt mellan mötena, det ska vara rimligt att eventuella uppgifter som ska göras mellan träffarna hinns med. Men det får heller inte gå för lång tid, då förlorar man greppet om frågorna och tappar kontinuiteten.

Några bra tips!

- ◆ Ge mycket utrymme för samtal och diskussion
- ◆ Prioritera bland punkterna
- ◆ Stanna upp och styr om agendan om det behövs
- ◆ Varva diskussion i helgrupp med gruppdiskussioner



7 Identifiera gemensamma problem och utvecklingsområden

När vi träffats har vi letat efter samverkansproblem som berör flera av oss, till exempel utskrivningsprocessen från sjukhus, den måste alla jobba på. Det måste vara en prioriterad fråga för oss som är med, annars passar den inte in vårt samverkansforum utan kanske någon annanstans. Bra träning att lära sig att lyssna på varandra och inte bara köra på i sina egna spår.

Om syftet med samverkansforumet är att lyfta gemensamma frågeställningar och utmaningar som är relevanta för flera deltagare behövs en strategi. Att vända och vrida på en samverkansfråga ur olika perspektiv gör att ni bättre förstår frågan tillsammans. Först när alla parter kan se komplexiteten i en samverkansutmaning, både se sin egen och de andras roll i det som behöver göras för att förbättra samverkan, kan samsyn och enighet i vad som krävs ta form. Här är ett exempel med en tydlig struktur för hur man kan gå tillväga för att ringa in olika samverkansutmaningar och välja vad som är mest angeläget att arbeta med. Fler mötestillfällen kan behövas för detta:

- 1) Deltagarna i gruppen identifierar brister i samverkan och skriver ner sina tankar på post-itlappar (var och en för sig eller i smågrupper)
- 2) Gruppen klustrar gemensamt det som kommit upp inom olika kategorier
- 3) Deltagarna prioriterar områden eller enskilda idéer utifrån vilka som upplevs mest angelägna. Var och en i gruppen väljer det område man ser störst behov av att arbeta med, och det område som får flest röster blir det gemensamma utvecklingsområdet.
- 4) En fördjupad diskussion i mindre grupper i syfte att på djupet förstå a) varför det är ett problem, b) vad problemet handlar om, c) för vem det är ett problem och d) ge förslag på lösningar.
- 5) Prioritering av lösningsförslagen och fortsatt arbete i smågrupper för att konkretisera hur ett arbete kring en lösning kan läggas upp.



Om samverkansgruppen har mandat att fatta beslut, avslutas denna process genom ett beslut om start av ett utvecklingsarbete. Samverkansgruppen i sig eller utsedd styrgrupp tar fram en handlingsplan för vad som behöver göras, vilka som ska engageras och vilka andra externa intressenter som kan involveras. En tidsplan behöver också tas fram. Om samverkansgruppen inte själv har mandat, kan ett underlag med förslag om utvecklingsområde med aktiviteter, processer och tidsplan samt vilka som kan behöva delta i arbetet, lämnas över till andra inom respektive organisation med ansvar att fatta beslut. Den här proceduren kan behöva upprepas regelbundet för att fånga in och planera för nya samverkansområden. Tillvägagångssättet ger alla möjlighet att vara med att prioritera och påverka .

Så här kan man göra för att identifiera gemensamma utmaningar med samverkan och ringa in områden att utveckla:

1. Identifiera brister
2. Klustra i kategorier
3. Prioritera områden
4. Fördjupa för att bättre förstå
5. Ta fram idéer på lösningar
6. Konkretisera utvecklingsarbeten



8

Välj samverkansområden som går att påverka och utveckla

Så mycket tid vi ägnade i början åt att gnälla på saker vi inte rår på i det här forumet; journalsystem, hyrläkare, ekonomi, hemtjänstens uppdrag, vårdval, med mera. Skönt när mötesledarna satte ner foten och sa till oss att diskutera sånt vi kan påverka och förbättra. Resten får parkeras eller lämnas över till andra.

Det finns många utmaningar att ta tag i, men utgå i första hand från samverkansgruppens resurser genom era deltagare, professioner, kompetenser, erfarenheter och ansvarsområden när ni ska välja områden att arbeta med. Välj bort sådant som ligger utanför ert forums mandat eller resurser. Det kan gälla aspekter som politiska beslut, ekonomi, lagar och föreskrifter samt juridiska aspekter. Det kan förstås finnas en poäng i att en samverkansgrupp ägnar tid och kraft åt att analysera utmaningar och bristfälliga förutsättningar, men för att det ska kännas tillfredställande behöver analysen landa på rätt nivå hos ledningsfunktioner, andra representanter i den egna organisationen eller i ett övergripande samverkansforum mellan region och kommun. Ägna tid och energi istället åt sådant ni kan påverka och göra något åt och var så konkreta som möjligt.

Det kan vara en bra idé att börja med något litet som alla är överens om; små förbättringar som har direkt påverkan för de äldre. Förbättringar kan handla om allt ifrån små justeringar i era arbetssätt för att stärka samverkan, till mer omfattande förändringar som tar tid och resurser. Kanske det är dags att prova något helt nytt sätt att samarbeta och samverka för att komma framåt? Som med allt förändringsarbete är det bra att testa något nytt i liten skala först, dokumentera det som görs, reflektera och utvärdera, och därefter besluta om nästa steg. Det brukar finnas flera vägar att ta; justera aktiviteten och prova ett varv till i förändringshjulet, avbryta testet för att det inte gav önskat utfall, eller införa i större skala, med fler inblandade och på flera enheter.



- ♦ Arbeta med sådant ni kan påverka, var så konkreta som möjligt
- ♦ Börja med en liten förbättring som alla är överens om
- ♦ Välj sådant som direkt påverkar de äldre
- ♦ Våga också prova något helt nytt!

9 Alla röster är viktiga – se till att alla kommer till tals

Det som har varit så bra är att man har fått lyssna på hur de andra ser på problemen. Vi har kunnat vända och vrida på frågan och sett den ur olika perspektiv. Då har man ju förstått att det inte är så enkelt att lösa som jag trodde. Den insikten hade jag aldrig fått om bara vi diskuterat det här hos oss.

En av de viktigaste framgångsfaktorerna är att skapa ett gott samtalsklimat i samverkansgruppen. Alla, oavsett organisation, profession, verksamhet, funktion och status ska få komma till tals och dela med sig av sina erfarenheter och perspektiv och mötas med förståelse och respekt. Alla ska känna sig lyssnade på och också kunna lyssna på andra utan att värdera eller fördöma. Det handlar om en god och tillåtande samtalston och miljö där man känner sig bekväm att vara. Detta är en viktig uppgift för den som leder samverkansmötena; att skapa förutsättningar för bra dialog och god gruppdynamik. Ett tips är att alltid starta och avsluta ett samverkansmöte med en ”inchecknings- och utcheckningsrunda”. Mötesledaren ställer en fråga, som kan ha med mötesagendan att göra, eller någonting helt annat, går laget runt och alla får säga någonting. Det är avväpnande att alla ”tvingas” prata redan tidigt under mötet och kan ha stor betydelse för hur det fortsatta samtalet under mötet upplevs. Det handlar om samtalskulturen; mötesledaren visar redan från start ett intresse för vad var och en har att säga. Likaså när mötet ska avslutas, är det bra att gå laget runt igen och be var och en sammanfatta till exempel vad man tar med sig från mötet, hur det kändes att diskutera frågorna för dagen eller vad man vill lyfta nästa gång. Om någon ny kommer in i gruppen är det bra att uppdatera personen på vad som diskuteras på mötena och hur de är upplagda. Det är viktigt att få personen att känna sig välkommen och bekväm i gruppen och visa uppskattning för det perspektiv som hen tillför gruppen.



- ◆ ”Vi och dom”
- ◆ ”Vi tillsammans”
- ◆ ”Snälltolka varandra”

Ett problem kan vara att delar av gruppen inledningsvis inte vet så mycket om hur ”de andra” arbetar, och därför kan klaga och hitta fel samtidigt som det egna arbetet beskrivs som det rätta. Mötesledaren har som uppgift att hindra prat om ”vi och dom”, vilket kan ses som ett sätt att fransäga sig ansvar när samverkan brister. Ställ motfrågor som tex: ”hur menar du då”, ”kan du ge några konkreta exempel”, ”vad tror du det beror på”, ”vad skulle ni kunna göra på din enhet för att förbättra” osv. Det gäller förstås inte bara mötesledaren utan alla i gruppen. Det är också viktigt att ge utrymme för dialog, där alla har ett ansvar att hjälpas åt att förklara, reda ut missförstånd och peka på vilka möjligheter respektive begränsningar som finns i olika samverkansfrågor. Ofta visar det sig att det finns förbättringar att göra från bägge håll. Bra om man kan skapa en känsla av vad och hur ”vi tillsammans” ska lösa frågan på bästa sätt. Ett uttryck som Nestor ofta använt i sina samverkansforum är att ”snälltolka varandra”, det vill säga utgå från att alla vill väl för sina patienter/brukare. Ni behöver hjälpas åt att förstå varandra och se till era gemensamma möjligheter .

I alla grupper finns risk för konflikter, revir och maktstrukturer, och det gäller även grupper där samverkan inom vård och omsorg står i fokus. Här samlas professioner från hälso- och sjukvård och socialtjänst, chefer på hög ledningsnivå med medarbetare som arbetar klientnära, kvinnor och män, svenskfödda och utrikesfödda. Att ha olika idéer om hur saker och ting bäst ska lösas eller att ha olika åsikter i specifika frågor kan vara berikande, men konflikter som handlar om vem som har rätt och tolkningsföreträde i olika frågor kan bli problematiskt. Mötesledaren behöver vara observant på och i tidigt skede bromsa situationer som kan väcka konflikter, gå emellan och medla om så behövs, och hjälpa gruppen att hålla fokus på varför samverkansgruppen finns och vad man vill uppnå med sin samverkan. En grundregel är att aldrig prata negativt om en aktör som inte är med runt bordet och som inte kan berätta hur och varför de agerar som de gör.



- ◆ Hur menar du?
- ◆ Kan du ge något exempel?
- ◆ Vad tror du det beror på?
- ◆ Vad kan vi göra annorlunda?
- ◆ Vad kan ni göra annorlunda?



10 Följ upp om samverkansarbetet gör skillnad

Alla pratar samverkan nuförtiden, även ledningen och våra politiker har börjat fråga efter hur vi samverkar, vad vi håller på med och de vill ha resultat. Det är bra för då måste vi följa upp det vi gör och fråga oss vilken skillnad som samverkan gör för de äldre. Ska vi fortsätta eller göra på annat sätt?

Det är viktigt att följa upp och utvärdera vad god samverkan gör för skillnad. Det kan handla om att följa hur samverkan har organiserats på lokal nivå och fungerat över tid, hur olika aktörer upplever att samverkan har påverkat deras arbete eller vilken effekt ett samverkansarbete kan ha inom ett specifikt område. Uppföljning och utvärdering behöver göras regelbundet för att visa att samverkanskulturen och de olika arbetsprocesserna blir bättre och stabilare. I en utvärdering av hur samverkan fungerade under coronapandemins första våg våren 2020 (Åhlfeldt, E. & Lieberman-Ram, H. 2021), kunde Nestor visa att för dem som sedan tidigare ingick i ett samverkansforum och hade lärt känna varandra, fungerade samverkan bättre under den kaotiska kristiden än för dem som inte hade ingått i något samverkansforum tidigare. Det finns ett värde av att delta i samverkansarbete, ingå i ett samverkanssammanhang, få ansikten på varandra och veta vem man ska kontakta när något behöver lösas. Däremot kan det vara svårt att ta reda på om en enskild patient/brukare upplever att samverkan fungerar bra. Om det går att skapa en sömlös vård-och omsorg, utan gränser och glapp, är det ett resultat av att samverkan har fungerat bra. För den enskilde personen ska det inte spela någon roll vem som ger vilket stöd utifrån vilken lagstiftning, organisation eller budget. Vården och omsorgen ges då utifrån den enskildes individuella behov, önskemål och förutsättningar, och de som behöver samarbeta eller samverka gör det. Då har man lyckats med sin samverkan !



Avslutningsvis

Det finns förstås mycket mer att säga om hur man riggar för god samverkan, det här var bara några ord på vägen. Men kom ihåg att det tar tid att bygga samverkan! Det handlar om att bygga en struktur och form som håller över tid, inte rasar ihop vid personalomsättning, tidsbrist eller akuta prioriteringar som kan behöva göras. Det är många pusselbitar som ska falla på plats för att samverkansarbetet ska bli framgångsrikt och till nytta för dem samverkan är till för. Det är som ett ”samverkanspussel” som ska läggas. För det krävs tålamod och engagemang, men också resurser i form av tid, personer och organisatoriska förutsättningar. Samverkanskompetens med fokus på att skapa och facilitera samverkansprocesser kommer sannolikt att behövas i allt större utsträckning framöver. Men det är värt mödan. Och det är roligt att samverka!

Till sist, glöm aldrig målet med samverkan; att patienterna/brukarna ska få en mer sammanhållen vård- och omsorg, känna trygghet och uppleva välbefinnande!

Lycka till!



Lästips om samverkan

En bok som har fungerat som en bra guide och vägledning i Nestors arbete med uppbyggnaden av våra "Mötesplatser för lokal samverkan" är:

Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. (red.) (2013). *Om samverkan: för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.

Här kan du läsa om Nestors arbete med samverkan

Åhlfeldt, E. (2018). *Mötesplats för lokal och regional samverkan- En FoU-verksamhet som intermedier i en fragmenterad vård och omsorg om äldre*. Stockholm: Nestor FoU-center

Åhlfeldt, E. & Lieberman-Ram, H. (2021). *När samverkan ställs på sin spets- en studie av samverkan och utskrivning av äldre enligt samverkanslagen (LUS) under coronapandemins första våg i Stockholms södra län*. Stockholm: Nestor FoU-center

Hallberg, A., Winblad, U. & Fredriksson, M. (2021). *Balancing pragmatism and sustainability: a case study of an interorganisational network to improve integrated care for the elderly*. Integrated Journal of Integrated Care

Björkman, I. (2022). *Att bygga samverkan i mellanrummen*. I: Hedberg Rundgren, Å., Klinga, C., Löfström, M. & Mossberg, L. (red.) *Samverkan i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Några exempel på metoder för goda samverkansmöten

En viktig del i att rigga för en god samverkan är att skapa deltagaraktiva möten och processer. För detta syfte finns en mängd olika metoder att använda. Syftet är att kunna stimulera till goda samtal där alla får komma till tals, övningar för att skapa bra dialoger, möjliggöra reflektion, ta fram nya idéer och prioritera bland frågor som kommer upp. Vi på Nestor har genom åren testat flera metoder, till exempel: *bikupa*, *pluppning*, *fyra hörn*, *dialogkafé* och *vattentrappa*. Om dessa och många andra kan du läsa i denna metodhandbok:

SIDA (2009). *Aktiva metoder– en handbok i att leda lärande*. Den går att ladda ner via denna länk: [Länk>](#)

Länkar som innehåller tips på metoder för deltagaraktiva möten och processer

- Akademiskt primärvårdscentrum Vårdgivarguiden, Verktyslåda-förbättringsarbete: [Länk>](#)
- Akademiskt primärvårdscentrum, Vårdgivarguiden, Verktyslåda-involvera patienter: [Länk>](#)
- Innovationsguiden, SKR: [Länk>](#)
- Dialogguiden, SKR: [Länk>](#)



Nestor FoU-center
Marinens väg 30, 136 40 Handen
www.nestorfou.se
tel: 08-777 99 16